



Mejorando el funcionamiento de las oficinas nacionales de estadística

Evidencia a partir de una encuesta aplicada a 13.300 personas empleadas en las oficinas nacionales de estadística (ONE) en 14 países de América Latina y el Caribe



JOSÉ ANTONIO
MEJÍA GUERRA

Banco Interamericano
de Desarrollo



CHRISTIAN
SCHUSTER

University College
de Londres



MAGDALENA
ROJAS WETTIG

Experta independiente



KIM
SASS MIKKELSEN

Universidad
de Roskilde



JAN
MEYER-SAHLING

Universidad
de Nottingham

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

Palabras clave: oficinas nacionales de estadística, políticas públicas basadas en evidencia, modernización, administración, capacidad estadística

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

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

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

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



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

El Sector de las Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de esta publicación.

Proveedores externos:

Editor de producción: Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC)

Traducción: Rafael Segovia, CM Idiomas

Edición: Clara Sarcone

Diseño: Cleiman



AGRADECIMIENTOS	vii
PREFACIO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
Caracterización de los funcionarios de estadística de ALC: datos demográficos, actitudes y competencias	xii
¿Cómo gestionar eficazmente a los funcionarios de estadística?	xv
INTRODUCCIÓN	xix
Motivación	xix
Metodología	xxi
Estructura del informe	xxvi
1. CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA DE ALC	1
Introducción	2
¿Quiénes son los funcionarios de estadística de ALC?	3
Actitudes fundamentales y competencia de los funcionarios de estadística en ALC	11
2. GESTIONAR EFICAZMENTE A LOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA	23
Introducción	24
Cómo gestionar más eficazmente a los funcionarios de estadística	26
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS	55

ANEXOS		56
Anexo A	Análisis de regresión	56
Anexo B	Escenarios de integridad estadística	57
Anexo C	Medición de la competencia estadística	59
Anexo D	Análisis de regresión: ¿tienen actitudes diferentes los encuestadores?	61
Anexo E	Análisis de regresión: ¿tienen los empleados temporales actitudes diferentes?	62
Anexo F	Análisis de regresión: ¿tienen los empleados de mayor edad de las ONE diferentes actitudes y niveles de competencia?	63
Anexo G	Análisis de regresión: ¿son diferentes las percepciones de las prácticas de liderazgo en unidades/departamentos con más superiores femeninas que en departamentos/unidades con más superiores masculinos?	64
Anexo H	Análisis de regresión: ¿están los niveles de educación superior de los empleados de las ONE asociados con una mayor competencia estadística, motivación e integridad?	65



Agradecimientos

Este informe presenta los resultados de la Encuesta a Empleados Públicos de Oficinas Nacionales de Estadística (ONE) de América Latina y el Caribe (ALC), un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La encuesta representa el primer y mayor esfuerzo para encuestar de manera sistemática a funcionarios de estadística de varios países.

El proyecto fue liderado por José Antonio Mejía Guerra (BID). El investigador principal es el profesor Christian Schuster (University College de Londres), en colaboración con los profesores Jan Meyer-Sahling (Universidad de Nottingham) y Kim Sass Mikkelsen (Universidad de Roskilde). Magdalena Rojas Wettig (experta independiente) fue la coordinadora ejecutiva de la encuesta y Rob Davidson el asistente de investigación.

Los autores desean agradecer a las autoridades y contrapartes de las 14 oficinas nacionales de estadística de ALC que participaron en la encuesta, así como a los 13.300 empleados de las ONE que dedicaron su tiempo para responder la encuesta. Los autores también desean extender su agradecimiento a las autoridades del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú por apoyar el estudio piloto que permitió validar parte del cuestionario de esta encuesta. Sin la colaboración de los gobiernos, encuestados y contrapartes en Perú, este proyecto no habría sido posible.

El sitio web del proyecto, <https://www.iadb.org/EncuestaONE>, contiene una gran cantidad de recursos para las ONE que deseen implementar la encuesta, incluido el cuestionario en inglés y español, ejemplos de diagnósticos de países a partir de la aplicación de la encuesta y materiales para incentivar a los empleados de las ONE a responder la encuesta. Una parte del instrumento utilizado en esta encuesta (es decir, aquellas preguntas que no se centran específicamente en las ONE) se tomó de la [Encuesta Mundial de Servidores Públicos](#), una iniciativa internacional para ayudar a los gobiernos a gestionar mejor a los servidores públicos a través de mejores diagnósticos a partir de encuestas. La Encuesta Mundial de Servidores Públicos fue cofundada por tres de los autores de este informe, así como por colegas del Proyecto de Gobernanza de la Universidad de Stanford y el Banco Mundial. Agradecemos el permiso para utilizar parte de la encuesta.¹

Los puntos de vista y opiniones expresados en este informe son los de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista u opiniones del BID, University College de Londres, Universidad de Nottingham o Universidad de Roskilde.

¹ Para obtener más información sobre el cuestionario de la Encuesta Mundial, consulte <https://www.globalsurveyofpublicservants.org/how-to-run-the-survey>.



Prefacio

Las oficinas nacionales de estadística (ONE) son una parte fundamental del aparato institucional del Estado y desempeñan un papel esencial en la producción de los datos que se emplean para innumerables usos en los ámbitos público, privado y académico. Además del trabajo fundamental de realizar el censo de población, las ONE nos brindan datos vitales para monitorear los precios al consumidor, negociar salarios, estimar los costos de construcción y cerrar las brechas de género, entre otras tantas aplicaciones. Dadas las profundas transformaciones que enfrenta la región (desde la disminución de la fertilidad y los aumentos repentinos de la inmigración hasta la inflación de los alimentos y el aumento de las enfermedades crónicas), las estadísticas confiables y actualizadas son más vitales que nunca.

Durante mi tiempo al frente del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), a menudo me inspiró el poderoso sentido de misión que era evidente entre su personal profesional. La cultura de la organización combinaba un profundo conocimiento de los principios y metodologías estadísticas con una genuina pasión por la difusión y el servicio a la sociedad. Y se podía sentir que esa cultura vibraba en cada capa de esta organización de 12.000 personas con 600 oficinas repartidas por todo Brasil.

A lo largo de mi permanencia en el IBGE también me llamó la atención la primacía de las consideraciones técnicas sobre las de gestión. Como era de esperar en una organización técnica, el personal directivo discutía continuamente cómo optimizar los métodos de las encuestas, qué tecnología podría mejorar la recolección de datos o qué indicadores podrían alinearse a las mejores prácticas internacionales. Sin embargo, prácticamente no se discutían las estrategias y prácticas de gestión necesarias para garantizar que las cuestiones técnicas se abordaran de manera de mejorar la capacidad y el éxito de la institución a largo plazo.

Creo que esta incongruencia es típica de las ONE en toda América Latina y el Caribe (ALC), y es una de las razones por las que este informe es tan oportuno y relevante para la agenda de modernización de las ONE en la región. El estudio presenta los resultados de una encuesta realizada a más de 13.000 personas que desempeñan diferentes roles en 14 ONE en ALC, y ofrece nueva información sobre la brecha persistente entre las capacidades técnicas y de gestión en las ONE.

Los resultados de la encuesta son abundantes y estimulantes. Me gustaría destacar tres hallazgos que resuenan con mi experiencia en el sector público en ALC y que podrían formar la base para una agenda de reformas para las ONE en los próximos años. También creo que estos tres hallazgos pueden proporcionar un marco conceptual para discutir algunas de las otras lecciones del estudio.

En primer lugar, me sorprendió el hallazgo de que, a pesar de la uniformidad en las tareas, las prácticas de gestión varían. Las oficinas de estadística tienen la misión clara y tangible de producir datos e información de calidad para la sociedad. Esa misión es la misma en toda la organización y, como se comentó al principio, es bien comprendida e internalizada por el personal. Sin embargo, a pesar de esta claridad, existe una enorme variación en la forma en que se hacen las cosas. De hecho, las prácticas varían no solo entre las diferentes ONE, sino también dentro de ellas, e incluso dentro de los diferentes departamentos.

Esta situación presenta una oportunidad prometedora para estudiar qué prácticas están funcionando y por qué. Los conocimientos prácticos sobre estas cuestiones podrían luego sistematizarse y compartirse como mejores prácticas entre las ONE de la región. De esta manera, un intercambio más fluido de conocimientos sobre gestión podría generar mejores resultados, más apertura a la experimentación y más colaboración en diferentes áreas.

En segundo lugar, la encuesta muestra que las políticas e incentivos basados en el mérito no están tan extendidos como podría esperarse dada la naturaleza altamente técnica e institucional de las ONE. Este patrón prevalece en todo el ciclo de recursos humanos, desde las estrategias de contratación y el progreso profesional hasta las transiciones y evaluaciones. Por ejemplo, casi un tercio de los encuestados indica que obtuvo su primer trabajo en una ONE, al menos en parte, gracias al apoyo de amigos, familiares o políticos.

La encuesta muestra que, si bien los funcionarios piensan que tienen buenas oportunidades de desarrollo profesional, también reconocen que el progreso profesional no siempre se basa en el mérito. La estabilidad laboral también se ve afectada durante las transiciones entre administraciones gubernamentales: casi el 40% de los encuestados indicó que las transiciones pueden afectar su estabilidad laboral. De manera similar, solo el 40% de los funcionarios participantes considera que las evaluaciones son importantes para determinar su remuneración, y únicamente el 48% cree que las evaluaciones afectan su desarrollo profesional.

En última instancia, si bien existen algunas prácticas basadas en el mérito, no se considera que influyan en el progreso real de los profesionales dentro de las ONE. ¿Por qué se observa esta diferencia entre las prácticas *de jure* y *de facto*? ¿Qué estrategias podrían conducir a una convergencia en las expectativas e impulsar a las ONE a adoptar más plenamente los incentivos basados en el mérito?

En tercer lugar, me sorprendió el hallazgo de que muchos funcionarios de estadística tienen dificultades con las competencias estadísticas básicas. De hecho, la mitad de los funcionarios de las ONE encuestados que habitualmente realizan tareas estadísticas respondieron incorrectamente al menos a la mitad de las preguntas sobre estadísticas. Esto indica que garantizar niveles básicos de capacidad sigue siendo un desafío para las ONE de la región, al igual que para el sector público en general.

La encuesta también muestra que los empleados de las ONE sienten que no reciben capacitación suficiente para completar sus tareas laborales de manera efectiva. Este hallazgo genera múltiples preguntas: ¿Reciben los funcionarios la formación adecuada para ser profesionales que trabajan en una oficina de estadística? ¿Está la capacitación adecuadamente diferenciada para funciones específicas en todas las oficinas? ¿Debería adaptarse mejor la formación a las necesidades de los diferentes grupos de edad y experiencia? Y finalmente, ¿se beneficiarían algunos profesionales de una formación en capacidades de gestión?

Esta encuesta y sus resultados ofrecen una oportunidad para definir una agenda a largo plazo para modernizar las ONE de la región. Si bien una mejor capacitación, incentivos basados en el mérito y prácticas de gestión basadas en evidencia no son las únicas áreas que requieren trabajo, podrían ser los pilares de programas integrales que permitan a las ONE satisfacer las necesidades cambiantes de sus sociedades. A pesar de los servicios críticos que brindan, recién estamos comenzando a comprender cómo funcionan las ONE y cómo se pueden mejorar. El Banco Interamericano de Desarrollo está comprometido con el fortalecimiento de las capacidades estadísticas de los países de la región, y este estudio hace un aporte esencial en este sentido.

Susana Cordeiro Guerra

GERENTE

Sector de Instituciones para el Desarrollo
Banco Interamericano de Desarrollo



Resumen ejecutivo

Es esencial contar con estadísticas oficiales actualizadas y de calidad, pero se sabe poco sobre los funcionarios de estadística que producen estos datos.

Durante décadas la comunidad internacional ha perfeccionado instrumentos estadísticos para que las oficinas nacionales de estadística (ONE) midan los hogares, empresas y otros actores. Sin embargo, este rigor en la medición no se ha aplicado a medir a las ONE mismas ni, en particular, a los funcionarios de estadística que las componen. Esta es un área de oportunidad importante: la integridad, competencia y motivación de los funcionarios de estadística son fundamentales para el funcionamiento eficaz de las ONE.

Este informe aborda esta brecha, sobre la base de una encuesta original aplicada a 13.300 empleados de ONE (también denominados aquí funcionarios de estadística) en 14 países de América Latina y el Caribe (ALC). La encuesta se basa en un cuestionario que incluye mediciones elaboradas específicamente para evaluar las características básicas de los funcionarios de estadística, como la integridad estadística y la competencia estadística. Estas se combinan con mediciones más generales, validadas mundialmente, de actitudes del personal y prácticas de gestión de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos.

En primer lugar, la encuesta captura características fundamentales de los propios empleados de las ONE, como su demografía, competencia, integridad y compromiso. Algunas de las preguntas clave son las siguientes: ¿Están las mujeres equitativamente representadas en puestos de liderazgo? ¿Qué tan competentes en estadística son los funcionarios de estadística? ¿Cómo reaccionan los funcionarios de estadística ante los conflictos de intereses en la recopilación y análisis de datos estadísticos? ¿Qué tan motivados están para hacer su trabajo?

En segundo lugar, la encuesta evalúa las prácticas de gestión que están estadísticamente asociadas con una mayor competencia, integridad, motivación, participación y/o compromiso. Por ejemplo, ¿se evalúan las competencias estadísticas en la contratación de funcionarios? ¿Se evalúa eficazmente el desempeño de los funcionarios de estadística? ¿Reciben los funcionarios de estadística suficiente formación? ¿Los directivos de las ONE lideran eficazmente a los funcionarios de estadística?

Con base en los datos de la encuesta, este informe presenta hallazgos específicos sobre (i) los funcionarios de las ONE (quiénes y cómo son) y (ii) las prácticas de gestión de personal que están asociadas con una mayor competitividad, integridad y motivación, pero que a menudo las ONE no aplican de manera consistente.



Caracterización de los funcionarios de estadística de ALC: datos demográficos, actitudes y competencias

Evidencia de 13.300 empleados en 14 ONE.

#1

LAS MUJERES ESTÁN SOBRERREPRESENTADAS ENTRE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE PERO INSUFICIENTEMENTE REPRESENTADAS EN PUESTOS DE LIDERAZGO

La mayoría de los empleados de las ONE encuestados son mujeres (54%), pero la mayoría de los gerentes son hombres (54%).

#2

ALGUNAS ONE TIENEN UNA FUERZA LABORAL QUE ENVEJECE

Los empleados de las ONE de ALC tienen, en promedio, 43 años, lo que es similar al perfil de edad de los empleados del sector público en el sur global en general. Sin embargo, en algunas ONE la edad media de los empleados supera los 50 años.

#3

LAS ONE VARÍAN EN LA CONTRATACIÓN DE SUS EMPLEADOS DE FORMA TEMPORAL O PERMANENTE

En ALC, el 47% de los empleados de las ONE tiene contratos temporales, aunque esta proporción varía entre el 2% y el 95% entre las ONE.

#4

AUNQUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE PASA TODA SU CARRERA EN EL SECTOR PÚBLICO EN UNA ONE, LA MAYORÍA NO BUSCA CARRERAS DE POR VIDA EN LAS ONE

Los empleados de las ONE de ALC han pasado, en promedio, 11,4 años en su ONE y 13,7 años en el sector público; el 75% de los empleados de las ONE ha desarrollado su carrera en el sector público exclusivamente en la ONE. A pesar de ello, menos de la mitad de los empleados de las ONE (46%) quiere pasar toda su carrera en las ONE.

#5

LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE, AL IGUAL QUE SUS PARES EN LOS GOBIERNOS CENTRALES, ESTÁN SATISFECHOS, COMPROMETIDOS, MOTIVADOS CON SU TRABAJO Y DEDICADOS A ÉL

En ALC, el 84% de los empleados de las ONE está satisfecho y comprometido con su trabajo, el 78% está motivado para trabajar duro y el 72% está motivado para servir al público. Finalmente, el 68% recomienda su ONE como un buen lugar para trabajar. Estos valores se aproximan a los observados en las encuestas de empleados del gobierno central en general.

#6

LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE TIENEN LA INTENCIÓN DE COMPORTARSE ÉTICAMENTE, AUNQUE SON POCOS LOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A DENUNCIAR CONDUCTAS POCO ÉTICAS DE SUS COLEGAS

En dos escenarios de conflicto de intereses, el 89% y el 88% de los empleados de las ONE tienen la intención de comportarse éticamente. Un porcentaje menor (68% y 69%) estaría dispuesto a denunciar ante la dirección a un colega que incurre en un comportamiento poco ético.

#7

AUNQUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE TIENEN EDUCACIÓN A NIVEL DE LICENCIATURA, MUCHOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA TIENEN DIFICULTADES CON LAS COMPETENCIAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS

Entre las ONE, el 62% tiene un título de licenciatura y el 15% una maestría o un doctorado, mientras que el 24% tiene educación vocacional o secundaria. Sin embargo, en un breve examen incluido en la encuesta para medir competencias estadísticas básicas (como estadística descriptiva y probabilidad), solo el 50% de los funcionarios de las ONE con tareas estadísticas en sus trabajos respondió correctamente al menos a la mitad de las preguntas sobre estadística. Esto es importante, sobre todo, porque la competencia estadística en la encuesta se correlaciona con la puntuación de una ONE en los Indicadores Estadísticos de Desempeño del Banco Mundial.

#8

ENTRE LAS ONE Y DENTRO DE CADA UNA, LA MOTIVACIÓN, EL COMPROMISO Y LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS VARÍAN MARCADAMENTE

Por ejemplo, la proporción de empleados que recomiendan su organización como un excelente lugar para trabajar varía del 43% al 85% en todas las ONE, mientras que la competencia estadística varía del 36% al 60%. Es decir, algunas ONE gestionan mejor a sus empleados, con lo que logran mayor motivación, compromiso y competencia. De manera similar, dentro de las ONE, diferentes departamentos logran distintos niveles de motivación, compromiso y competencia. Por ejemplo, dentro de una ONE, el 19% de los empleados de un departamento está motivado para servir a la sociedad, mientras que en otro departamento lo está el 70% de los empleados.



¿Cómo gestionar eficazmente a los funcionarios de estadística?

Doce prácticas de gestión estadísticamente asociadas con una fuerza laboral de ONE más motivada, comprometida, ética y/o competente.

#1

PAGAR LO SUFICIENTE PARA RETENER AL PERSONAL MOTIVADO

Las percepciones salariales recibieron las clasificaciones más bajas de todos los índices de gestión de la encuesta. Entre los empleados de las ONE, el 21% está satisfecho con su salario, mientras que el 24% lo considera suficiente para mantener sus hogares. Además, el 25% indica que le resultaría fácil encontrar un trabajo en el sector privado que pague mejor que su trabajo en la ONE. Los salarios parecen estar significativamente peor evaluados en las ONE que en los gobiernos centrales en general. En la Encuesta Mundial sobre Servidores Públicos aproximadamente el doble de encuestados considera que sus salarios son satisfactorios y suficientes.

#2

ANUNCIAR PÚBLICAMENTE LOS TRABAJOS DE LAS ONE, BUSCAR CANDIDATOS MOTIVADOS PARA SERVIR A LA SOCIEDAD, EVALUAR SU COMPETENCIA ESTADÍSTICA Y SELECCIONARLOS SEGÚN SUS MÉRITOS

Las prácticas de contratación y selección actualmente impiden a muchas ONE seleccionar al personal más competente y motivado. Por ejemplo, solo el 47% de los empleados se enteró de su primer puesto en la ONE a través de un anuncio público, en lugar de, por ejemplo, boca a boca (51%). Solo el 34% de los funcionarios de estadística informa que sus habilidades metodológicas y/o de programación en estadística fueron evaluadas en su proceso de selección. Además, casi un tercio (27%) indica que obtuvieron su primer trabajo en una ONE, al menos en parte, gracias al apoyo de amigos, familiares o políticos.

#3

AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES PROFESIONALES BASADAS EN EL MÉRITO

Casi la mitad (47%) de los funcionarios de la ONE indica que tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional en su ONE. Al mismo tiempo, el desarrollo profesional no siempre se basa en el mérito: el 36% indica que el apoyo de conexiones políticas o personales es importante para sus perspectivas de ascenso, una cifra similar a la de las encuestas de servidores públicos en el sur global en general.

#4

SALVAGUARDAR LA ESTABILIDAD LABORAL DURANTE LAS TRANSICIONES GUBERNAMENTALES

Pocos funcionarios de las ONE (26%) piensan que sería difícil despedirlos, y el 37% indica que las transiciones gubernamentales afectan su estabilidad laboral.

#5

IMPLEMENTAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, BASADAS EN BUENAS PRÁCTICAS, PARA TODO EL PERSONAL

La mayoría de los funcionarios de las ONE (82%) son evaluados periódicamente y aproximadamente dos tercios de las evaluaciones siguen buenas prácticas. Por ejemplo, el 64% tuvo la oportunidad de discutir los resultados de su última evaluación con su superior. Al mismo tiempo, menos de la mitad de los funcionarios de ONE percibe que los resultados de las evaluaciones son importantes para su salario (40%) o su desarrollo profesional (48%).

#6

INCORPORAR DE MANERA CONSISTENTE A LOS NUEVOS EMPLEADOS A LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES Y AL SERVICIO PÚBLICO, NO SOLO A EQUIPOS, TAREAS Y REGLAS

Aproximadamente tres de cada cuatro nuevos empleados reportan prácticas de incorporación para socializarlos en su equipo, en tareas laborales, reglas, sistemas y objetivos organizacionales. Una menor cantidad informa haber aprendido sobre la historia y la cultura de la ONE (60%) o sobre los valores del servicio público y la importancia de esos valores (67%).

#7

PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

Los empleados perciben que aproximadamente 6 de cada 10 de sus gerentes de línea lideran de manera ética, transformadora, solidaria y con el ejemplo, valores que son comparables a los encontrados en muestras de empleados del gobierno central. Al mismo tiempo, el 68% de los empleados de las ONE confía en su gerente, pero solo el 51% confía en la alta dirección de sus organizaciones.

#8

AMPLIAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL, INCLUIDA LA DE INTEGRIDAD

Aproximadamente la mitad (52%) de los funcionarios de las ONE indica que recibe suficiente capacitación para completar sus tareas laborales de manera efectiva, mientras que el 59% indica que ha participado en capacitación sobre ética.

#9

OFRECER Y APOYAR EL TRABAJO REMOTO (HÍBRIDO)

Casi la mitad (47%) de los empleados de las ONE trabajaba de forma remota (a tiempo parcial o completo) en el momento de la encuesta (noviembre de 2021 a julio de 2022), y al 78% le gustaría hacerlo después de la pandemia. La mayoría de quienes trabajan de forma remota cree que pueden hacerlo de manera tan productiva (65%) y sin mayor ansiedad (68%) que en la oficina. Sin embargo, algunos reportan obstáculos —como la falta del equipo adecuado (por ejemplo, computadoras) (18%)— que las ONE podrían resolver.

#10

RETENER A LOS JÓVENES PROFESIONALES

Los profesionales jóvenes obtienen puntuaciones más altas en competencia estadística que sus pares de mayor edad. Al mismo tiempo, están menos satisfechos con sus trabajos, menos comprometidos, menos motivados y menos decididos a permanecer en la ONE. Por lo tanto, los esfuerzos para retenerlos son importantes, ya que otorgan valor a prácticas que predicen estadísticamente las intenciones de retención, como mejores salarios y oportunidades profesionales basadas en el mérito.

#11

PROMOVER A MÁS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO

La subrepresentación de las mujeres en los puestos directivos de las ONE es un problema de igualdad de derechos. La evaluación del liderazgo de sus superiores es similar entre los empleados de unidades con más gerentes mujeres y aquellos en unidades con más gerentes hombres. Esto sugiere que las mujeres y los hombres son igualmente eficaces en puestos de liderazgo, pero las mujeres están subrepresentadas en esas posiciones.

#12

IDENTIFICAR MEJORAS EN LA GESTIÓN A TRAVÉS DE ENCUESTAS PERIÓDICAS A LOS EMPLEADOS

Las prácticas de gestión difieren marcadamente entre las ONE y, dentro de las ONE, entre los diferentes departamentos. Por ejemplo, el Índice de Prácticas de Liderazgo varía entre las ONE de 43 a 85 (escala de 0 a 100). Dentro de una sola ONE en ALC, el mismo índice varía de 43 a 87. Por lo tanto, diferentes ONE requieren distintas mejoras de gestión, al igual que las diferentes unidades/departamentos dentro de las ONE. La encuesta a los empleados desarrollada como parte de este estudio ayuda a las ONE a identificar las mejoras necesarias para la organización y para cada unidad. Está disponible de forma gratuita para que lo utilicen otras ONE en <https://www.iadb.org/EncuestaONE>.



Introducción



Motivación

Las estadísticas oficiales actualizadas y de calidad son un insumo esencial para el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de un país. Durante décadas la comunidad internacional ha perfeccionado instrumentos estadísticos para que las oficinas nacionales de estadística (ONE) midan los hogares, empresas y otros actores. Por lo tanto, las ONE alrededor del mundo tienen un profundo conocimiento sobre instrumentos y datos estadísticos.

Sin embargo, se sabe poco sobre los funcionarios de estadística que producen estos datos. El mismo rigor de medición que las ONE han aplicado para medir a otros no se ha aplicado a las ONE mismas. Si bien existen instrumentos para evaluar la capacidad estadística, como la Herramienta para Evaluar la Capacidad Estadística (TASC, por sus siglas en inglés)², Snapshot³ y el Marco de Evaluación de la Calidad de los Datos (DQAF, por sus siglas en inglés)⁴, estas herramientas se centran en productos, procesos y alineación con estándares internacionales. Por el contrario, no existe ningún instrumento que adopte una perspectiva interna y se centre en las experiencias y perspectivas de los propios funcionarios de estadística que integran una ONE y que son responsables de los procesos que generan productos estadísticos alineados con los estándares internacionales.

Esta es una clara oportunidad para mejorar las estadísticas nacionales. La integridad, competencia y motivación de quienes recopilan, elaboran y publican datos estadísticos es posiblemente un determinante central del funcionamiento eficaz de las ONE. Por ejemplo, las investigaciones han encontrado que la politización de los funcionarios de estadística se asocia con datos estadísticos más sesgados (Boräng et al., 2018). Dado que la ciencia de datos y los macrodatos (*big data*) avanzan a una escala sin precedentes en el mundo, contar con funcionarios de estadística competentes y

² La TASC fue diseñada por la Oficina del Censo de Estados Unidos y adaptada a América Latina y el Caribe por el BID. Puede consultarse en: <https://www.census.gov/data/software/tasc.html>.

³ Snapshot fue desarrollado por Eurostat. Puede verse en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-statistical-cooperation-tools/capacity-building-tools/the-snapshot>.

⁴ El DQAF fue diseñado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y puede encontrarse en: <https://www.imf.org/external/np/sta/dsbb/2003/eng/dqaf.htm>.

motivados para aprender continuamente y aplicar de manera creativa nuevas tecnologías y metodologías para mejorar las estadísticas se vuelve posiblemente cada vez más importante para la eficacia de las ONE.

Este informe aborda esta brecha, sobre la base de una encuesta realizada a 13.300 funcionarios de estadística en 14 ONE en América Latina y el Caribe (ALC). La encuesta se llevó a cabo entre noviembre de 2021 y julio de 2022, y se basa en un cuestionario que incluye medidas desarrolladas específicamente para evaluar las características básicas de los funcionarios de estadística, como integridad estadística y competencia estadística. Estas se combinan con medidas más generales validadas a nivel mundial de actitudes del personal y prácticas de gestión de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (Fukuyama et al., 2022).

En primer lugar, la encuesta captura ocho actitudes y características centrales de los funcionarios de estadística: competencia estadística, integridad estadística, satisfacción laboral, motivación laboral, compromiso laboral, compromiso organizacional, intención de permanecer en la ONE y motivación para servir a la sociedad. Los datos pueden así responder a preguntas como: ¿Cuán competentes en estadística son los funcionarios de estadística? ¿Cómo reaccionan los funcionarios de estadística ante los conflictos de intereses éticos en la recopilación y análisis de datos estadísticos? ¿Qué tan motivados están los funcionarios de estadística para hacer su trabajo? ¿Quieren seguir una carrera de por vida en las ONE?

En segundo lugar, la encuesta evalúa 11 prácticas de gestión en las ONE. Estas incluyen la calidad de la contratación y selección, la incorporación, la capacitación, la evaluación del desempeño, las promociones y el desarrollo profesional, la remuneración, la estabilidad laboral, el liderazgo, el diseño del trabajo y las cargas de trabajo, el trabajo en equipo y el trabajo remoto. De este modo, los datos pueden evaluar cuestiones centrales en la gestión de los funcionarios de estadística, tales como: ¿Se evalúa la competencia estadística en la contratación de funcionarios? ¿Se evalúa eficazmente el desempeño de los funcionarios de estadística? ¿Reciben los funcionarios de estadística suficiente formación? ¿Los directivos de las ONE lideran eficazmente a los funcionarios de estadística?

Por último, la encuesta captura datos demográficos de los funcionarios de estadística y las unidades en las que trabajan para ayudar a comprender las diferencias entre los grupos de funcionarios de estadística. Por ejemplo, ¿las mujeres directivas de las ONE lideran con mayor o menor eficacia que los hombres? ¿Los funcionarios de estadística que se incorporaron recientemente son más o menos competentes que los que han trabajado para las ONE durante décadas? ¿Difiere la experiencia de los funcionarios de estadística entre los distintos departamentos dentro de las ONE (por ejemplo, en términos de las prácticas de gestión que experimentan)?



Metodología

En la encuesta participaron de manera voluntaria funcionarios de 14 ONE de ALC. Todas las ONE de ALC fueron invitadas a participar sin costo en la encuesta liderada por el BID.

La encuesta se realizó en línea y se invitó a responder a todos los empleados de las ONE participantes, incluidos los encuestadores en el terreno. La encuesta se llevó a cabo utilizando la plataforma Qualtrics y se implementó en español (13 países) e inglés (Trinidad y Tobago).⁵ Se invitó a los empleados de las ONE a participar por correo electrónico a través de la plataforma Qualtrics, y la encuesta estuvo abierta de tres a cuatro semanas en cada país.

Como resultado, la población de la encuesta comprende (i) empleados de ONE con tareas estadísticas en la oficina (funcionarios de estadística), (ii) empleados que realizan la recopilación de datos en el campo (encuestadores) y (iii) empleados con otras funciones administrativas (por ejemplo, recursos humanos, informática) en una ONE. La encuesta contenía filtros para garantizar que solo a aquellos con tareas relevantes para un módulo de encuesta específico se les mostrara el módulo respectivo (por ejemplo, solo los funcionarios que realizaban tareas estadísticas debían responder al módulo de competencia estadística).

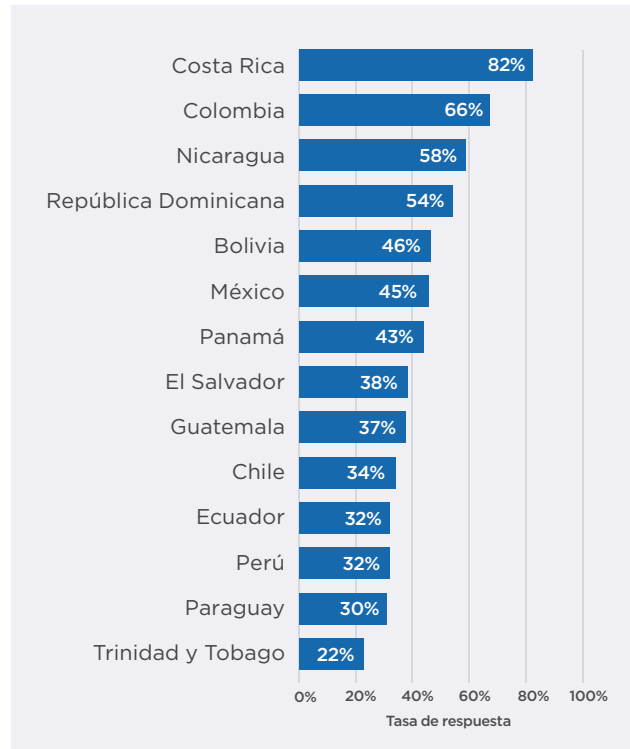
La encuesta alcanzó una tasa de respuesta promedio del 45% en las ONE participantes, con tasas de respuesta en los países que oscilaron entre el 22% y el 82% (**Gráfico 1**). Esta tasa de respuesta se compara favorablemente con la alcanzada en otros grandes ejercicios de encuestas a empleados públicos. Por ejemplo, la Encuesta Federal de Puntos de Vista del Gobierno de los Estados Unidos, que encuesta a empleados públicos de todo el gobierno federal de ese país, ha logrado tasas de respuesta de entre el 34% y el 46% en los últimos cinco años (Oficina de Gestión Personal de Estados Unidos, 2022), mientras que la última Encuesta Nacional a Funcionarios Públicos en Chile alcanzó una tasa de respuesta del 44% (Schuster et al., 2020). La tasa de respuesta de la encuesta de las ONE es particularmente notable dado que los encuestadores (que frecuentemente representan una proporción importante de los empleados) son más difíciles de contactar con una encuesta en línea debido al acceso restringido al correo electrónico durante el trabajo de campo en algunos países.

⁵ Las ONE encuestadas son de Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Trinidad y Tobago.



GRÁFICO 1

Tasas de respuesta a la encuesta por país (promedio: 45%)



El perfil de los encuestados se aproxima al de los empleados de las ONE participantes en género y, en menor medida, en edad. Como se detalla en el **Cuadro 1**, en las 11 ONE para las cuales hay datos demográficos disponibles, el 56% de los encuestados son mujeres (en comparación con el 54% en total) y el 44% de los encuestados son hombres (en comparación con el 46% en total). Además, la misma proporción de encuestados y empleados de las ONE (27%) es de mediana edad (40 a 49 años). Al mismo tiempo, hay menos encuestados mayores (60+) (5%) en comparación con todos los empleados de esa misma franja etaria (10%) en las ONE encuestadas y más encuestados más jóvenes (<30) (14%) en comparación con los empleados de esa franja de edad (10%). Esta situación es común en las encuestas en línea, por lo que se agregaron ponderadores a la encuesta (mediante clasificación) por género y edad para tener en cuenta a los encuestados relativamente más jóvenes en la encuesta de la ONE y mejorar la representatividad de los resultados de la encuesta.



CUADRO 1

Representatividad de la encuesta

	Empleados de ONE (11 ONE en ALC)	Encuestados (11 ONE en ALC)
Género		
Femenino	54%	56%
Masculino	46%	44%
Edad		
<30	10%	14%
30-39	29%	31%
40-49	27%	27%
50-59	24%	23%
60 o más	10%	5%

El diseño del cuestionario contiene medidas elaboradas y validadas específicamente para el contexto de las ONE. Estas incluyen no solo, sino en particular, dos escenarios de ética que se desarrollaron para medir la integridad estadística y un cuestionario estadístico con cuatro preguntas para medir las competencias estadísticas fundamentales. Estas medidas elaboradas específicamente para encuestar a funcionarios de estadística se validaron en un piloto con 124 servidores públicos de la ONE de Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en agosto de 2021.

A continuación, se describe el enfoque de validación del proyecto: las cuatro preguntas de competencia estadística se validaron mediante un examen estadístico más extenso con los 124 participantes del piloto. Estas cuatro preguntas explican el 72% de la variación de un servidor público en un examen de estadística con 14 preguntas que cubren distintas competencias estadísticas (aritmética, probabilidad, estadística descriptiva, correlaciones, diseño de encuestas, inferencias estadísticas e intervalos de confianza). Los resultados del piloto también mostraron que para la mayoría de los participantes (83%) cada competencia estadística incluida en la encuesta fue percibida como muy importante para sus tareas laborales. Esto subraya la importancia de las competencias estadísticas básicas incluidas en esta encuesta para las tareas estadísticas realizadas por los empleados de las ONE. Además, los dos escenarios éticos explican el 95% de las respuestas a cuatro escenarios éticos en el piloto, lo que sugiere que tienen valor predictivo para una gama más amplia de rupturas de la integridad estadística.

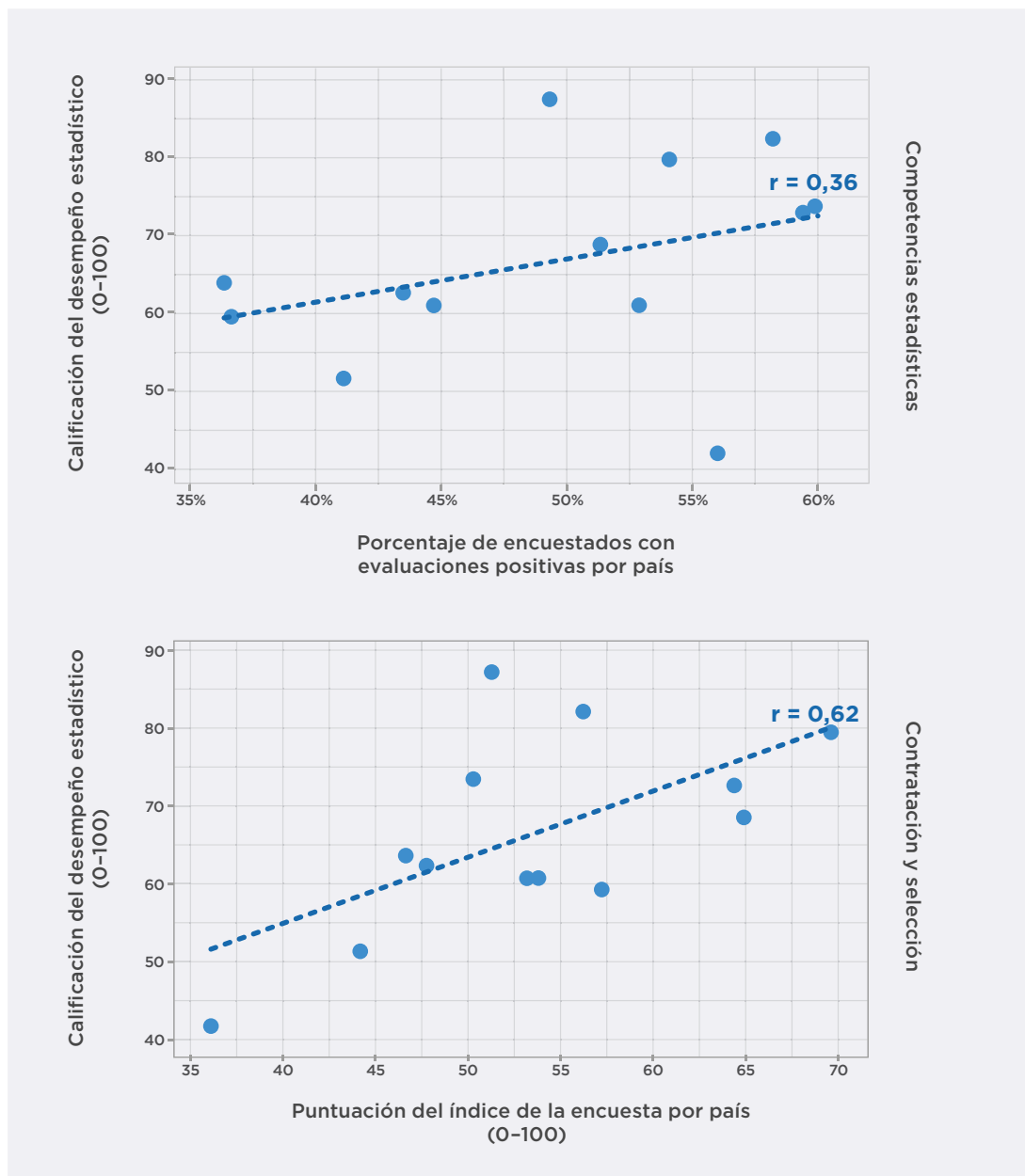
Las medidas de la encuesta de las ONE se correlacionan a nivel de las ONE con los Indicadores Estadísticos de Desempeño del Banco Mundial, lo que proporciona evidencia que sugiere su validez predictiva para el desempeño de las ONE. A modo de ejemplo, el **Gráfico 2** muestra las correlaciones entre la competencia estadística agregada y los puntajes de calidad de la contratación

para las ONE (según la encuesta de las ONE) y los indicadores de desempeño estadístico del Banco Mundial para esas ONE (Banco Mundial, 2023). Los indicadores del Banco Mundial evalúan el desempeño de los sistemas estadísticos de un país. Si bien el pequeño n (14 ONE) implica ser cauteloso con este hallazgo, las correlaciones son considerables ($r = 0,36$ y $r = 0,62$).



GRÁFICO 2

Diagramas de dispersión: competencia estadística y calidad de la contratación (según la encuesta de empleados de las ONE) y los indicadores de desempeño estadístico del Banco Mundial



La encuesta a empleados de las ONE complementa mediciones hechas ex profeso para el contexto de las ONE con mediciones más generales, validadas mundialmente, de actitudes del personal y prácticas de gestión de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (Fukuyama et al., 2022). Estas permiten que la encuesta mida actitudes clave de los empleados (por ejemplo, satisfacción laboral) y prácticas de gestión (como liderazgo) para las cuales, posiblemente, no se requiere ninguna adaptación de medición al contexto de una ONE.

El cuestionario de la encuesta se probó previamente mediante entrevistas cognitivas con al menos cinco funcionarios de estadística en cada ONE participante. Las entrevistas cognitivas garantizan que la formulación de las preguntas en cada país se adapte al contexto local (por ejemplo, los términos para referirse a un superior varían según los países) y que los encuestados en cada país comprendan bien las mediciones.

Para maximizar las oportunidades de que las ONE lleven a cabo mejoras de gestión basadas en la encuesta, cada ONE recibió un informe de gestión a partir de los resultados de la encuesta, así como informes para cada unidad dentro de la ONE con un número suficiente de respuestas para proteger la confidencialidad (en los casos en que las ONE proporcionaron a los autores identificadores a nivel de unidad). Las ONE de gran tamaño, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, se beneficiaron así con varios cientos de reportes de resultados para informar mejoras de gestión en todas las unidades y niveles jerárquicos.

El cuestionario de la encuesta de las ONE, los informes de país de muestra basados en la encuesta y los materiales de difusión de la encuesta están disponibles en línea en <https://www.iadb.org/EncuestaONE>, tanto en inglés como en español, para uso de otras ONE. De esta forma, el proyecto busca también alentar a otras ONE a aplicar el cuestionario (en su totalidad o parcialmente) y, como resultado, aumentar las posibilidades de una mayor evaluación comparativa entre las ONE de los diferentes países.



Estructura del informe

¿Qué se puede aprender de la mayor encuesta realizada entre funcionarios de estadística de varios países realizada hasta la fecha? Este informe presenta los resultados en tres partes.

La sección 1 evalúa quiénes son los funcionarios de estadística de ALC: sus actitudes, competencias y datos demográficos. La sección está estructurada en torno a 10 hechos estilizados sobre funcionarios de estadística que muestran, por ejemplo, la subrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo en las ONE, los niveles relativamente altos de motivación y compromiso de la mayoría de los funcionarios de las ONE, y los desafíos en cuanto a las competencias estadísticas básicas para muchos funcionarios de las ONE, entre otros.

La sección 2 evalúa cómo son gestionados los funcionarios de estadística de ALC, según su propia experiencia, y cómo esto afecta sus actitudes (por ejemplo, la motivación) y competencias. La sección se estructura en torno a 12 lecciones para la gestión eficaz de los funcionarios de estadística que emanan de los datos y están asociadas al personal más motivado, competente y comprometido. Estas van desde prácticas de contratación por mérito hasta prácticas de liderazgo y remuneración de funcionarios de estadística, por mencionar algunas.

Finalmente, la última sección presenta las conclusiones. Allí se señalan importantes oportunidades para mejorar la gestión de los funcionarios de estadística en las ONE de ALC y se subraya la importancia de medir a lo largo del tiempo a los funcionarios de estadística, tanto en las ONE de ALC como fuera de ellas, a fin de garantizar mejoras basadas en evidencias en la gestión del personal de las ONE.



CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA DE ALC

Introducción

¿Quiénes son los funcionarios de
estadística de ALC?

Actitudes fundamentales y competencia
de los funcionarios de estadística en ALC



Introducción

Se sabe mucho sobre las estadísticas oficiales, pero poco sobre los funcionarios estadísticos. La presente sección busca abordar esta brecha al presentar un perfil de los funcionarios de estadística de ALC con base en sus respuestas a la encuesta, en términos de demografía, actitudes y competencia. Para eso, en primer lugar, se describe la demografía de los empleados de las ONE en ALC. En otras palabras, quiénes son los funcionarios de estadística de ALC. Por ejemplo, ¿cuál es la composición de género, el perfil educativo y la distribución por edades de los funcionarios de estadística de ALC?, y ¿cuánto tiempo han trabajado para su ONE, en qué funciones y con qué tipo de contratos? En segundo lugar, se evalúan las actitudes clave y la competencia de las estadísticas de ALC, es decir, cómo están los funcionarios de estadística: cuán motivados para trabajar duro, cuán comprometidos con su trabajo, cuán comprometidos con su ONE, cuán éticos en la recopilación y análisis de datos estadísticos, y cuán competentes en materia estadística, por ejemplo.



¿Quiénes son los funcionarios de estadística de ALC?⁶

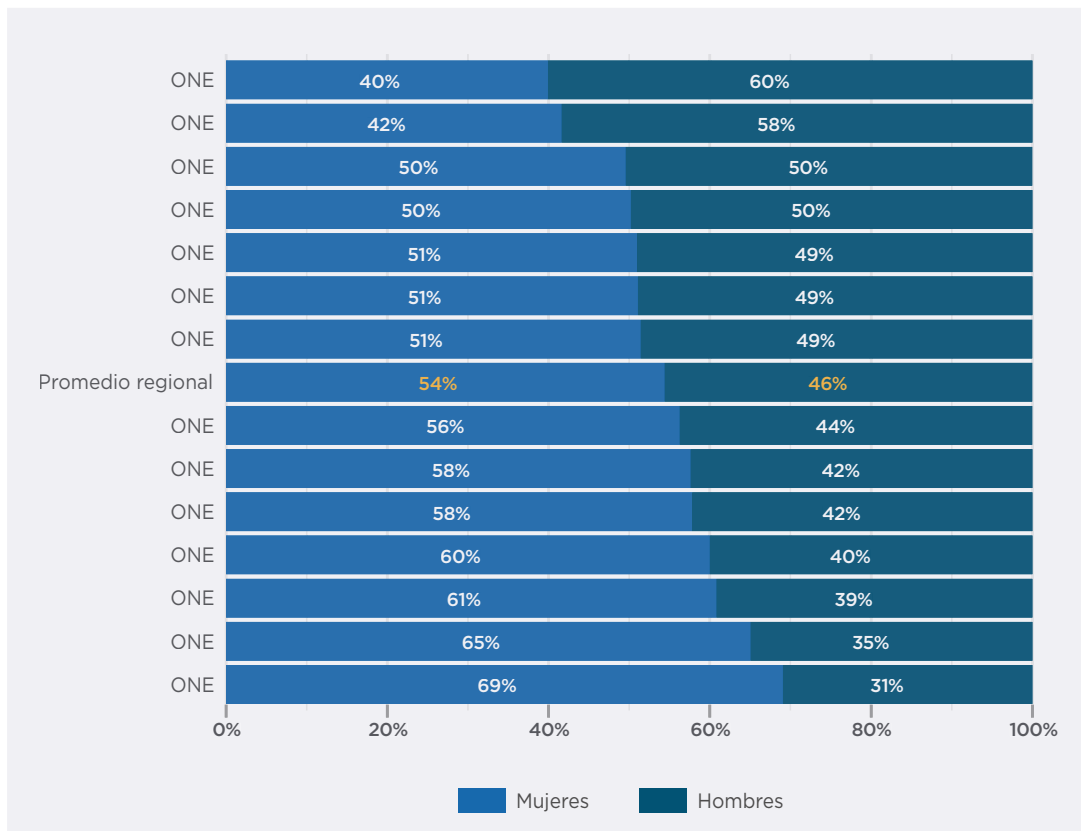
#1 LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE DE ALC SON MUJERES, PERO NO EN PUESTOS DIRECTIVOS

Según los datos de la encuesta (así como los datos demográficos de 11 ONE), la mayoría de los empleados de la ONE son mujeres (54%). Sin embargo, esto varía según las ONE. En algunas de ellas, las mujeres son una minoría (40%), mientras que en otras son una gran mayoría (69%) (**Gráfico 3**).



GRÁFICO 3

Proporción de hombres y mujeres entre los empleados de las ONE, por país



Nota: Cada barra horizontal representa una ONE en la muestra de ALC. Los nombres y ubicaciones de las ONE no se identifican para salvaguardar el anonimato.

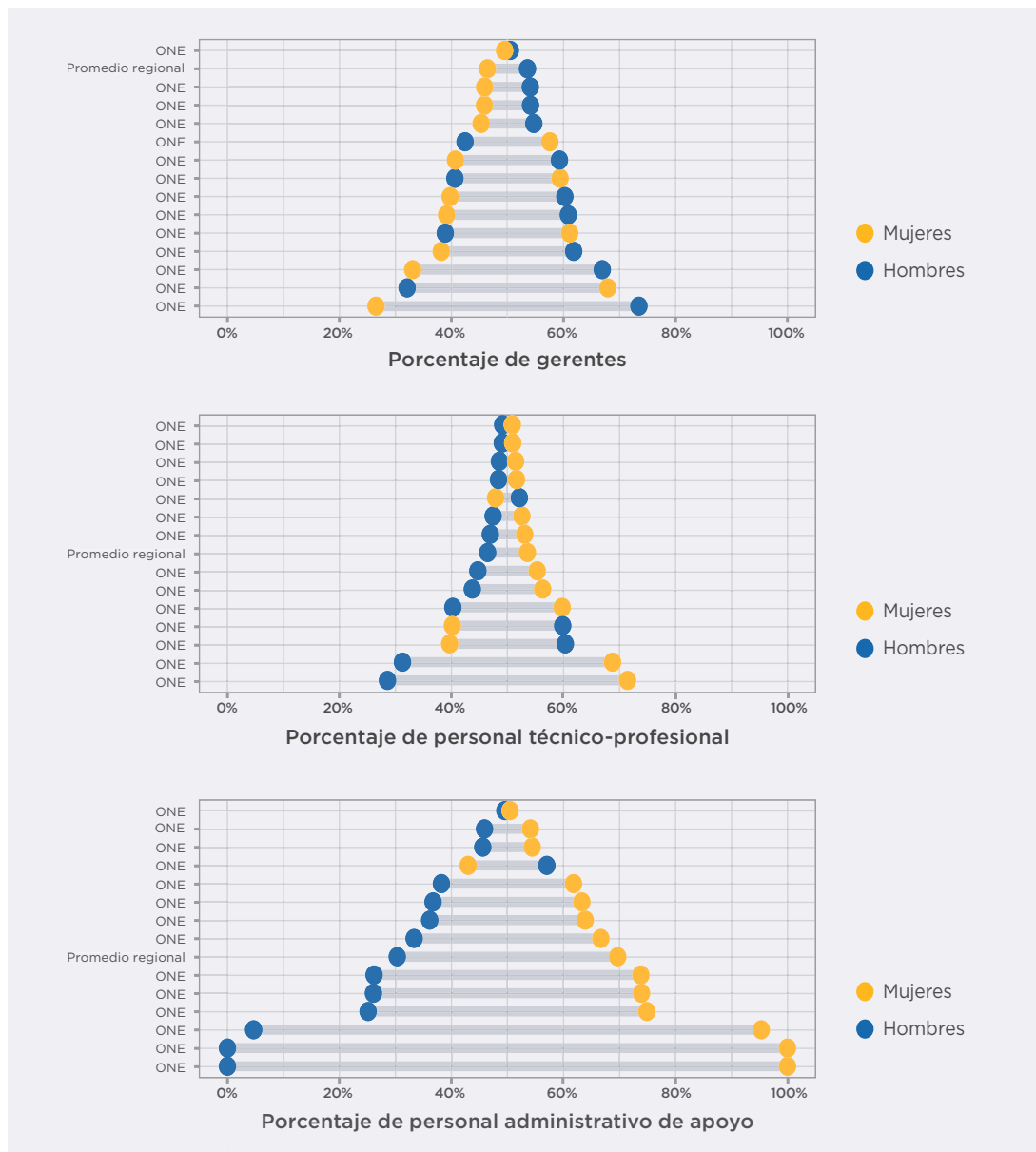
⁶ Como los encuestados de las ONE parecen asemejarse mucho a la demografía de los empleados de las ONE (pero se carece de un conjunto completo de características demográficas para la población de la encuesta), esta sección se centra en comparar la demografía de los encuestados de las ONE.

Las mujeres predominan en el apoyo administrativo y, en menor medida, en los rangos técnico-profesionales, pero están subrepresentadas en los rangos gerenciales. En 13 de los 14 países, la mayor parte del personal de apoyo administrativo es mujer. En tres ONE, casi todo el apoyo administrativo son mujeres. Por el contrario, en 10 de los 14 países la mayoría del personal directivo es masculino (**Gráfico 4**). Es decir, las mujeres están sobrerrepresentadas en los rangos inferiores y subrepresentadas en los rangos superiores.



GRÁFICO 4

Proporción de hombres y mujeres en diferentes rangos, por país



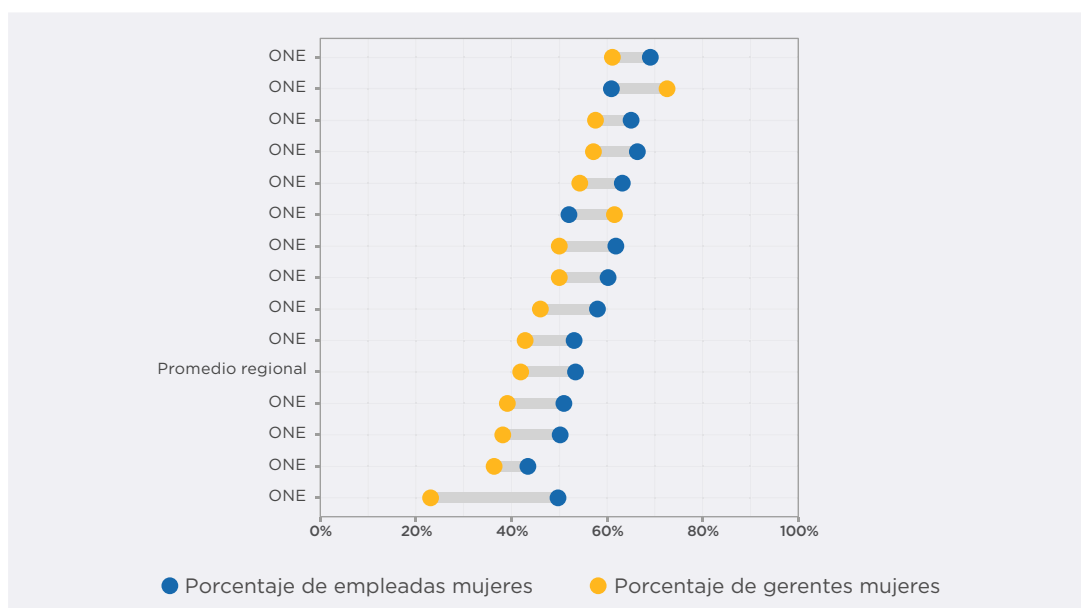
Es notable que la mayoría de los gerentes sean hombres en gran parte de las ONE, sobre todo porque la mayoría de los empleados en las ONE son, en promedio, mujeres. De hecho, en la región solo hay dos países en los que la proporción de mujeres directivas es mayor que la proporción de empleadas en la organización (**Gráfico 5**).

Esta subrepresentación de las mujeres en los puestos directivos de las ONE no es, por supuesto, una característica sui generis de las ONE, sino que refleja desafíos en cuanto a la igualdad de género en la gestión de los sectores públicos en ALC en general. Por ejemplo, un estudio interinstitucional de 15 países de ALC encontró que el 46% de los gerentes de las ONE son mujeres, en comparación con el 42% en puestos de liderazgo en todas las agencias gubernamentales (Naranjo Bautista et al., 2022).



GRÁFICO 5

Representación de género en los rangos directivos, por proporción general de mujeres en la organización, por país



#2 LOS EMPLEADOS DE LAS ONE DE ALC TIENEN UNA EDAD PROMEDIO DE 43 AÑOS, AUNQUE ALGUNAS ONE TIENEN FUERZAS LABORALES DE MUCHO MAYOR EDAD

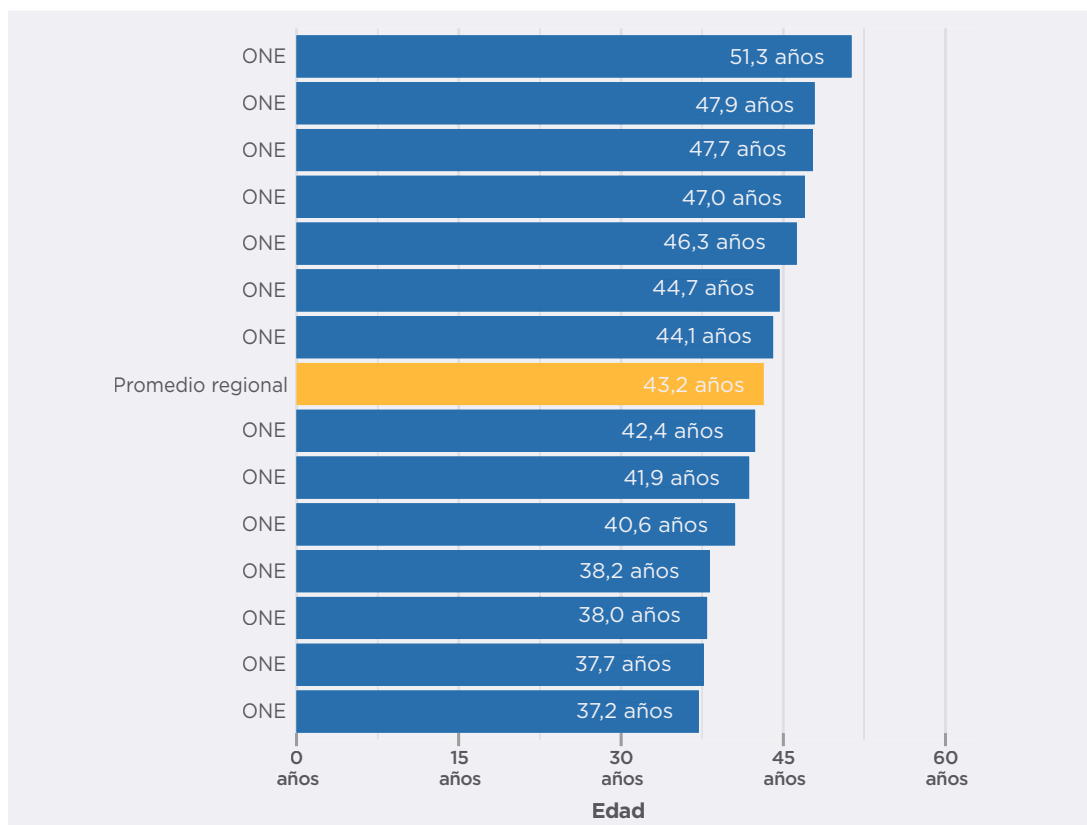
Según la muestra de la encuesta, los empleados de las ONE de ALC tienen una edad promedio de 43 años. Esto se acerca al perfil de edad de los sectores públicos en el sur global en general. Por ejemplo, en una encuesta reciente realizada en 10 países sobre funcionarios públicos de gobiernos centrales de África, ALC, Asia y Europa del Este, la edad promedio fue igualmente de 43 años (Meyer-Sahling, Schuster y Mikkelsen, 2018).

Sin embargo, este promedio regional oculta una variación significativa entre las ONE. Algunas tienen una fuerza laboral relativamente joven, con un promedio de 37 años, mientras que otras tienen una fuerza laboral de mayor edad, con una edad promedio superior a 50 años (51,3 años) (**Gráfico 6**). Esto afecta el funcionamiento de las ONE, ya que, como se analiza más adelante, las generaciones más jóvenes y las mayores tienden a diferir en sus actitudes y competencias estadísticas, por ejemplo.



GRÁFICO 6

Edad promedio de los empleados de las ONE en ALC, por país



#3 LOS EMPLEADOS DE LAS ONE DE ALC EN SU MAYORÍA TIENEN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA, AUNQUE PRINCIPALMENTE A NIVEL DE LICENCIATURA

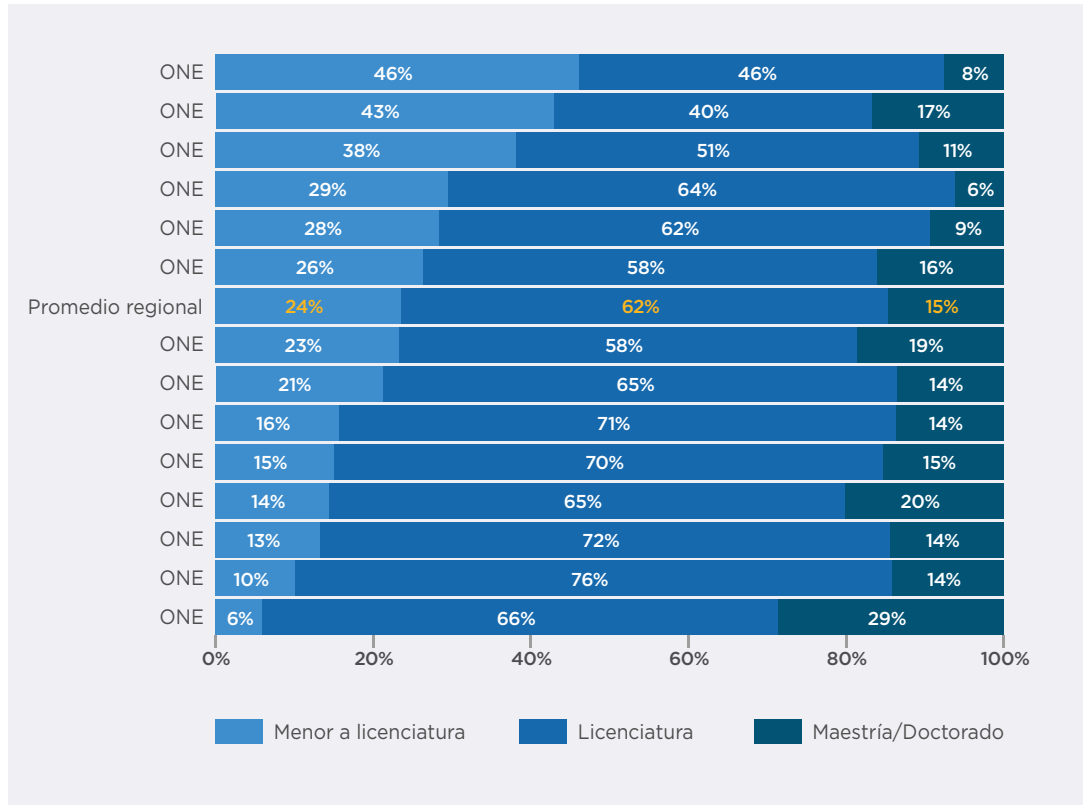
Según datos de la encuesta, el 62% de los empleados de las ONE de ALC tiene un título universitario de licenciatura y el 15% una maestría o un doctorado (**Gráfico 7**). Por lo tanto, aproximadamente tres de cada cuatro empleados de las ONE de ALC tienen educación universitaria, mientras que el 24% tiene menos de una licenciatura (por ejemplo, un título vocacional o un diploma de escuela secundaria). Sin embargo,

el nivel educativo del personal varía significativamente entre las ONE. En los dos países que se encuentran en el extremo inferior del nivel educativo de las ONE, casi la mitad de los empleados (46% y 43%) tiene menos que una licenciatura, mientras que, en el extremo superior, hasta el 29% tiene una maestría o un doctorado.



GRÁFICO 7

Nivel educativo de los empleados de las ONE de ALC, por país



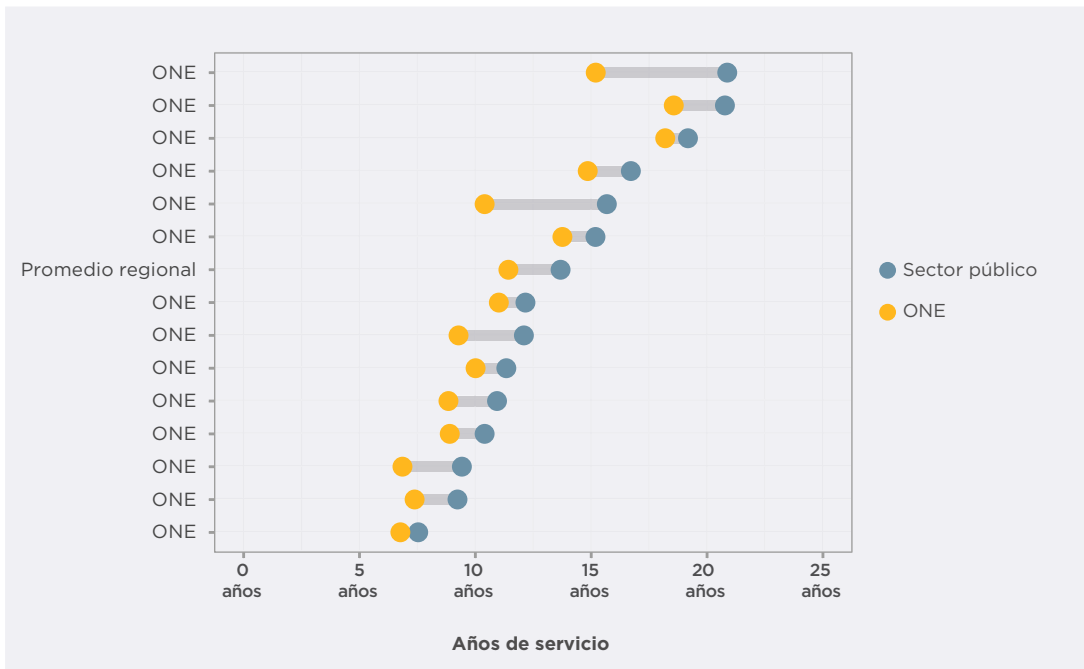
#4 LOS EMPLEADOS DE LAS ONE DE ALC PASAN LA MAYOR PARTE DE SUS CARRERAS EN EL SECTOR PÚBLICO EN SUS ONE

Los empleados de las ONE de ALC han pasado un promedio de 11,4 años en su ONE y 13,7 años en el sector público (**Gráfico 8**). Estas cifras son nuevamente comparables a las de otros sectores públicos; por ejemplo, en la encuesta ya mencionada de funcionarios públicos de gobiernos centrales realizada en 10 países, el promedio de años de experiencia es de 13 (Meyer-Sahling, Schuster y Mikkelsen, 2018). El hecho de que los empleados de las ONE hayan pasado el 83% de su total de años de trabajo en el sector público en las ONE (11,4 años de 13,7 años) también subraya que la mayoría de los empleados de las ONE (75% del total) pasa su carrera en el sector público exclusivamente en las ONE.



GRÁFICO 8

Años de experiencia de los empleados de las ONE de ALC en las ONE y en el sector público, por país



#5 APROXIMADAMENTE LA MITAD (47%) DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE DE ALC TIENEN CONTRATOS TEMPORALES, AUNQUE ESTA PROPORCIÓN VARÍA ENTRE EL 2% Y EL 95% ENTRE LAS ONE

La forma en que se contratan los empleados de las ONE varía considerablemente entre ellas. En algunas, casi todos los empleados (hasta el 98%), incluidos aquellos con trabajos estadísticos, administrativos y de encuestadores, tienen contratos permanentes. En otras, casi todos (hasta el 95%) tienen contratos temporales (**Gráfico 9**). Como se señala más adelante, parte de esta variación se debe a la diferente cantidad de encuestadores contratados por las ONE, dado que estos trabajadores son contratados de manera desproporcionada (aunque no siempre) con contratos temporales.

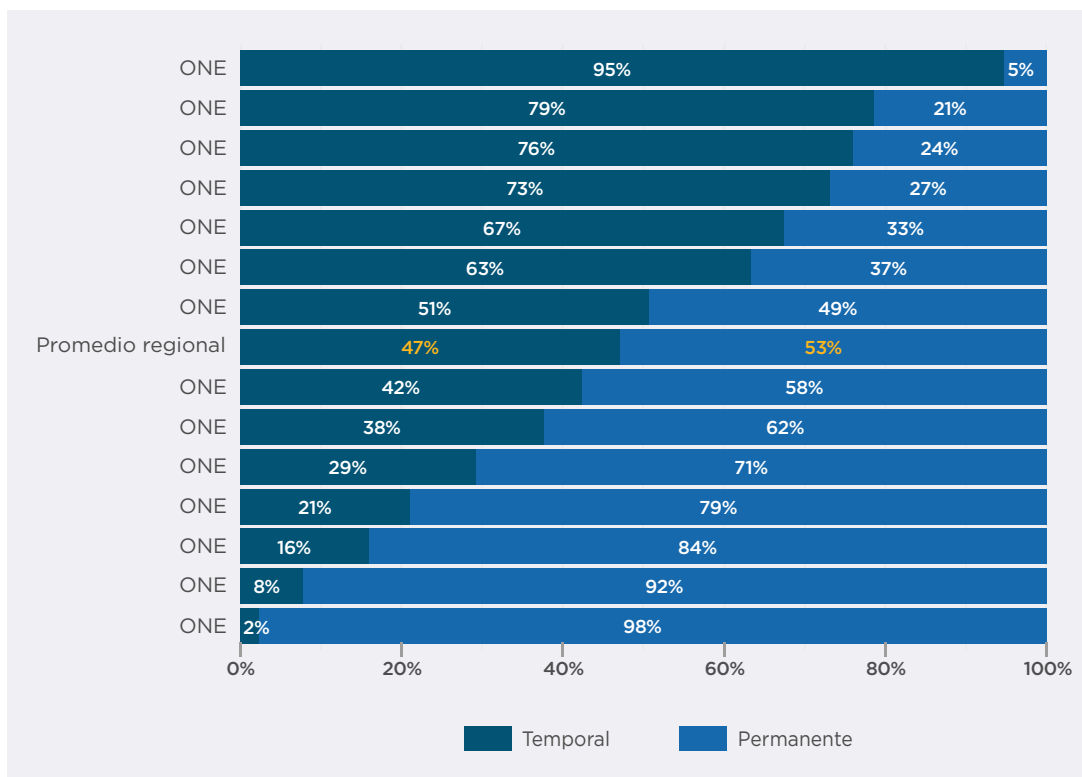
Los datos no proporcionan pruebas inequívocas a favor de uno u otro tipo de contrato. De hecho, en todos los países, controlando por otros factores, los análisis de regresión muestran que los empleados de las ONE con contratos temporales están más motivados para trabajar duro y con compromiso, pero obtienen en promedio puntuaciones más bajas en competencia estadística que aquellos que trabajan permanentemente en la ONE

(Anexo E). Por lo tanto, las ONE parecen tener que elegir entre diferentes objetivos de gestión (motivación versus competencia) al determinar bajo qué modalidad contratar a sus empleados. Por este motivo, las recomendaciones de gestión contenidas en las conclusiones de este informe no vuelven a abordar los tipos de contrato.



GRÁFICO 9

Tipos de contrato de empleados de las ONE, por país



#6 EN ALGUNAS ONE, LOS ENCUESTADORES CONSTITUYEN UNA PLURALIDAD DE EMPLEADOS, MIENTRAS QUE OTRAS ONE EMPLEAN A POCOS ENCUESTADORES

Las ONE varían marcadamente en cuanto a la medida en que emplean encuestadores, es decir, funcionarios que recopilan respuestas a las encuestas en el campo o por teléfono. En promedio, el 23% de los empleados de ONE son encuestadores (**Gráfico 10**). En algunas ONE, esta proporción cae hasta el 9%, mientras que en otras aumenta al 43%, y los encuestadores constituyen una pluralidad de empleados (en relación con los empleados en puestos administrativos y/o con tareas estadísticas).

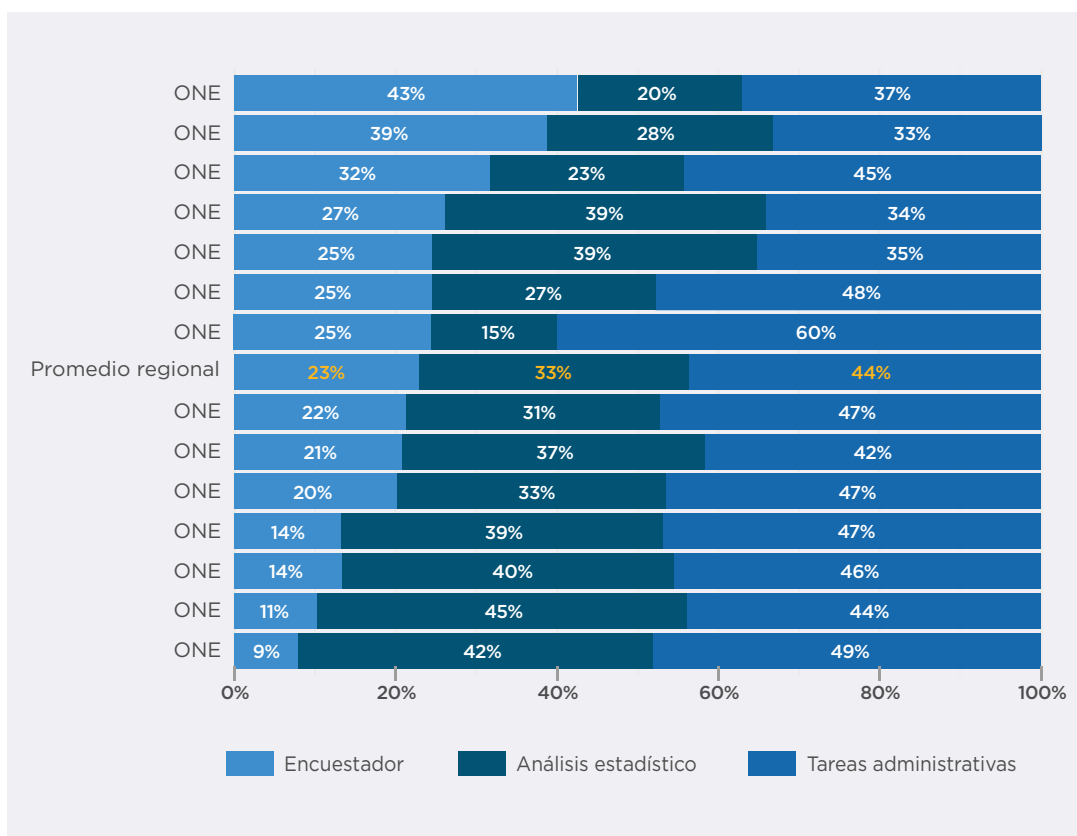
Estas proporciones variables muestran en parte si se estaban llevando a cabo ejercicios particulares de recopilación de datos (por ejemplo, censos) en el momento de esta encuesta, pero también representan prácticas diferentes con respecto a si los encuestadores que respondieron la encuesta son empleados de la ONE o solo están contratados para realizar ejercicios de recolección de datos específicos (por ejemplo, censos).⁷

En promedio, en las ONE, la mayoría de los encuestadores (58%) son empleados con contratos temporales en lugar de permanentes. Por el contrario, la mayoría de los empleados de las ONE en funciones administrativas o estadísticas (68%) tiene contratos permanentes.



GRÁFICO 10

Funciones de los empleados de las ONE, por país



⁷ Según los datos, y controlando por la ONE del encuestado, así como su género, edad, educación, años de servicio, tipo de contrato, rango y nivel salarial, los empleados de las ONE que realizan tareas de encuestador están menos satisfechos con su trabajo, menos comprometidos con su trabajo y con la organización (aunque un poco más motivados para servir a la sociedad) (**Anexo D**). Como los encuestadores a menudo son contratados como parte de ejercicios particulares (por ejemplo, censos), su gestión en particular (en relación con otros funcionarios de estadística) no se aborda en las recomendaciones incluidas en las conclusiones del informe.



Actitudes fundamentales y competencia de los funcionarios de estadística en ALC

#1 LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE ESTÁN SATISFECHOS (84%) Y COMPROMETIDOS (84%) CON SU TRABAJO Y MOTIVADOS PARA TRABAJAR DURO (78%)

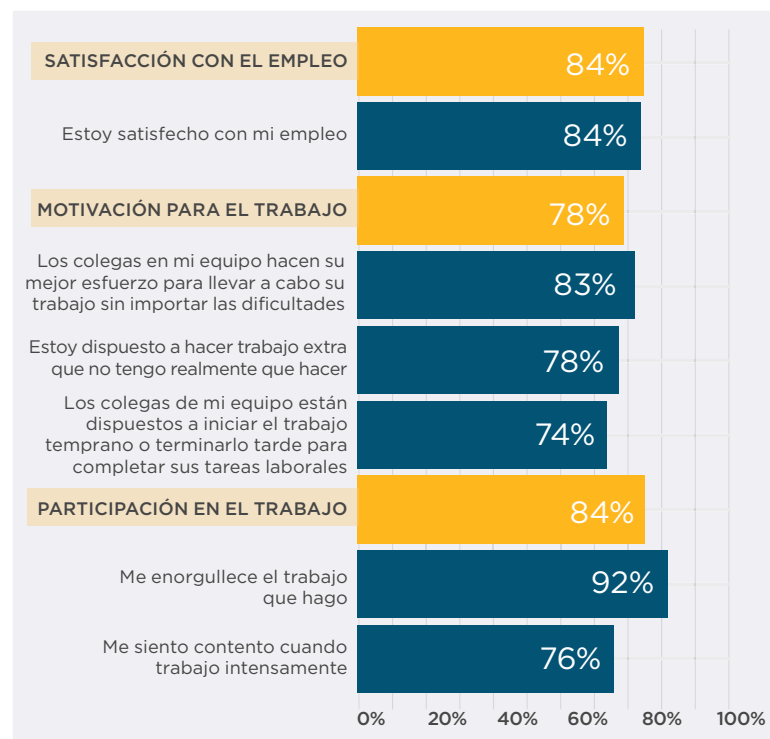
Según la encuesta, el 84% de los empleados de las ONE está satisfecho o muy satisfecho con su trabajo. De manera similar, el 84% está comprometido o muy comprometido con su trabajo, concepto que se mide a través de preguntas tales como si los empleados están contentos trabajando intensamente (76%) u orgullosos del trabajo que realizan (92%). La mayoría de los empleados (78%) también están motivados o muy motivados para trabajar duro, un concepto que se mide a través de elementos como si los empleados realizan tareas adicionales en el trabajo incluso si no se les exige estrictamente que las lleven a cabo (78%) (**Gráfico 11**).

Estos resultados de los empleados de las ONE son fiel reflejo de los obtenidos en las encuestas de empleados de gobiernos centrales. En la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (que, cabe notar, cubre países diferentes a los de la encuesta de las ONE, por lo que de ahí pueden surgir similitudes o diferencias), el 77% de los empleados del gobierno central en todos los países está satisfecho con su trabajo y el 80% está motivado para trabajar duro (Fukuyama et al., 2022).



GRÁFICO 11

Satisfacción laboral, compromiso laboral y motivación laboral de los empleados de las ONE (índices agrupados)



#2 LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE ESTÁN MOTIVADOS PARA SERVIR AL PÚBLICO (72%) Y RECOMIENDAN SU ORGANIZACIÓN COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR (68%), PERO MUCHOS NO TIENEN LA INTENCIÓN DE SEGUIR TRABAJANDO ALLÍ A LARGO PLAZO (46%)

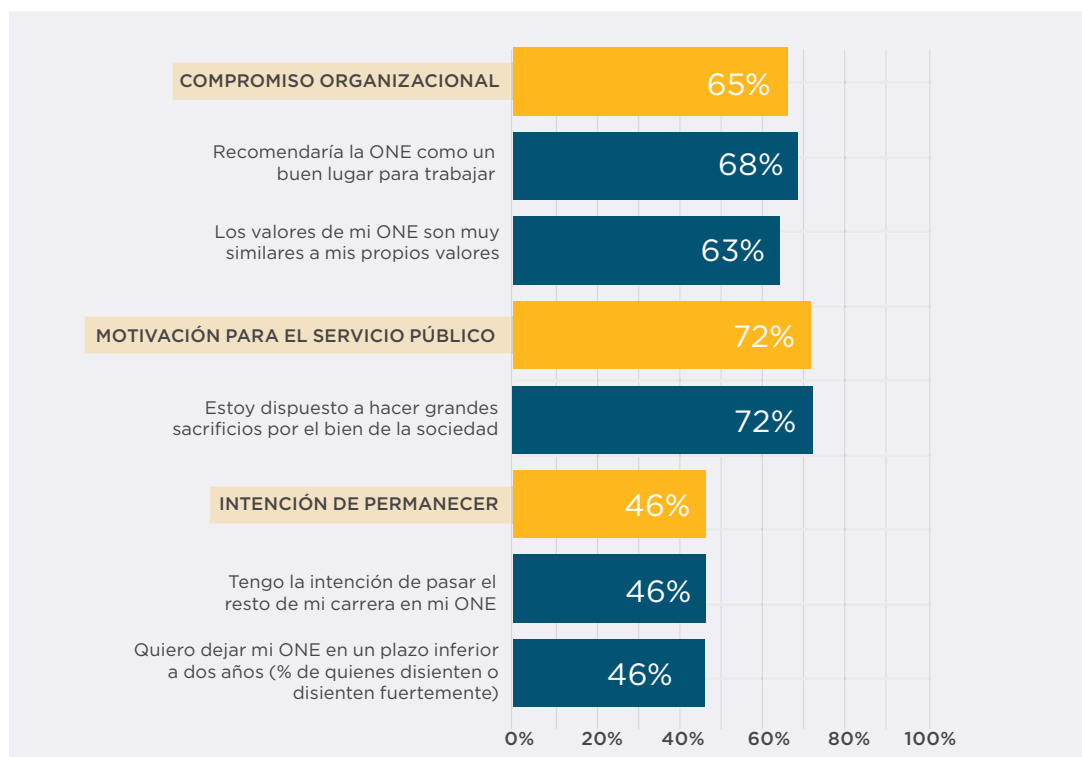
En todas las ONE encuestadas, el 72% de los empleados está motivado para servir al público y dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad. Muchos (65%) se sienten comprometidos organizacionalmente, un concepto medido por elementos como si los empleados recomiendan su ONE como un buen lugar para trabajar (68%) o si sienten que los valores de la ONE son similares a sus propios valores (63%) (**Gráfico 12**).

Estos porcentajes, nuevamente, sugieren que los empleados de ONE son similares a los empleados de los gobiernos centrales en general. En la Encuesta Mundial de Servidores Públicos, el 70% de los empleados están motivados para servir a la sociedad y el 68% recomienda su organización como un excelente lugar para trabajar (Fukuyama et al., 2022).



GRÁFICO 12

Compromiso organizacional, motivación por el servicio público e intención de permanecer en la organización de los empleados de las ONE (índices agregados)



Al mismo tiempo, menos de la mitad de los empleados de las ONE tiene la intención de seguir trabajando allí a largo plazo: el 46% indica que quiere pasar el resto de su carrera trabajando para la ONE, y el mismo porcentaje no está de acuerdo con querer abandonar la organización en los próximos dos años. Por lo tanto, la retención del personal de las ONE es un desafío.

#3 LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LAS ONE TIENE LA INTENCIÓN DE COMPORTARSE ÉTICAMENTE CUANDO SE ENFRENTAN A UN CONFLICTO DE INTERESES EN EL TRABAJO, AUNQUE SON MENOS LOS QUE SE INCLINAN A DENUNCIAR A COLEGAS QUE INCURREN EN FALTAS DE CONDUCTA ÉTICA

La integridad estadística en la encuesta estima el grado en que los servidores públicos involucrados en la recopilación, procesamiento, análisis, interpretación o publicación de datos estadísticos están dispuestos a priorizar la integridad estadística por encima de los incentivos profesionales, las presiones familiares y las presiones políticas.

La integridad estadística se mide a través de preguntas directas (sobre presiones políticas) y dos escenarios éticos que resumen los conflictos entre la integridad estadística y las presiones familiares y los incentivos profesionales (véase el **Anexo B** para conocer los escenarios).⁸

En los dos escenarios éticos, en los que un funcionario de estadísticas ficticio actúa de manera poco ética, la mayoría de los empleados de las ONE detectan los conflictos de intereses subyacentes (88% en cada escenario) e indican que no se comportarían como lo hizo el funcionario (89% y 88%). Asimismo, más de dos terceras partes de los encuestados también estarían dispuestos a informar a la gerencia si observaran a un colega incurrir en este (poco ético) comportamiento (68% y 69%) (**Gráfico 13**).

Esto es importante porque los colegas suelen ser la fuente de información más importante para que los directivos detecten infracciones éticas. Desde esa perspectiva, el hecho de que más de uno de cada tres empleados de las ONE no estaría dispuesto a denunciar una infracción ética de un colega en uno de los escenarios presenta una oportunidad de mejora.

Por último, la encuesta midió las presiones políticas que estaban en conflicto con la integridad estadística. Aproximadamente dos tercios (67%) de los empleados de la

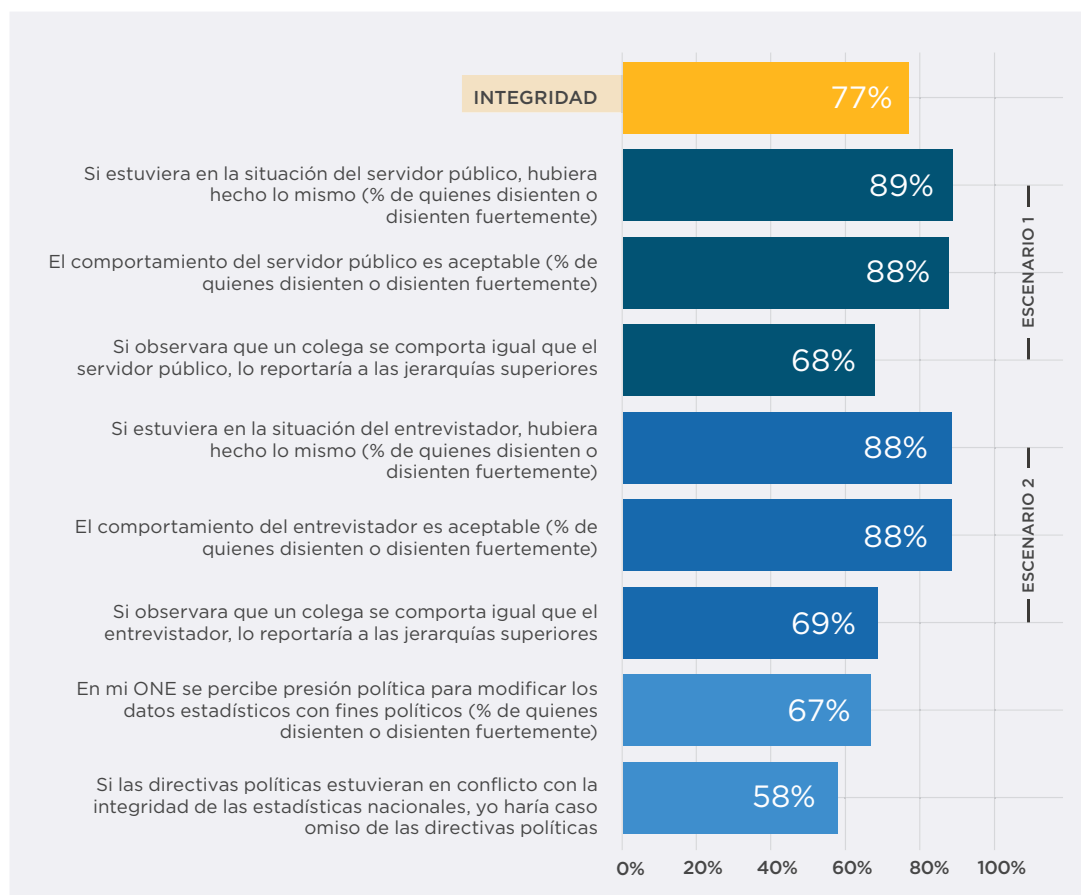
⁸ Los dos escenarios éticos incluidos en la encuesta fueron validados en un piloto con 124 servidores públicos de la ONE de Perú en agosto de 2021. Los dos escenarios explican el 95% de las respuestas a cuatro escenarios éticos en el piloto, lo que sugiere que tienen valor predictivo para un rango más amplio de violaciones de la integridad estadística.

ONE no están de acuerdo con que se perciba presión política en la ONE para modificar los datos estadísticos con fines políticos. Por lo tanto, una minoría de los encuestados parece experimentar presión política para modificar los datos estadísticos.



GRÁFICO 13

Puntajes de integridad, por indicador



#4 LA MITAD DE LOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA RESPONDEN CORRECTAMENTE AL MENOS LA MITAD DE UNA PRUEBA DE COMPETENCIAS ESTADÍSTICAS

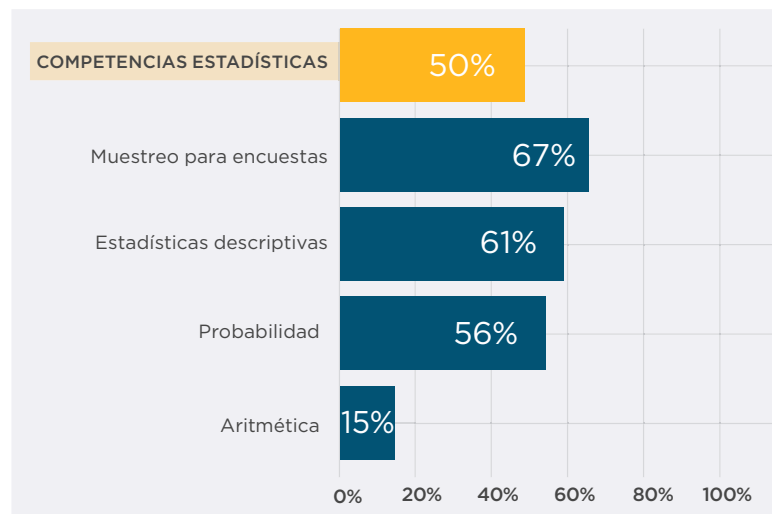
En la encuesta, las competencias estadísticas se miden como el porcentaje de empleados con tareas estadísticas que responden correctamente, al menos, dos de cuatro preguntas que evalúan diferentes competencias estadísticas (probabilidad, estadística descriptiva, muestreo de encuestas y aritmética; véase el **Anexo C** para las preguntas de la prueba). Esta escala de medición solo se administró a los encuestados con tareas estadísticas, y se excluyó a los encuestadores y al personal administrativo.

Las cuatro preguntas sobre competencias estadísticas fueron validadas en un examen estadístico más extenso con 124 servidores públicos de la ONE de Perú en agosto de 2021. Las cuatro preguntas incluidas en la encuesta explican el 72% de la variación de un servidor público en un examen de estadística con 14 preguntas que cubren distintas competencias estadísticas (aritmética, probabilidad, estadística descriptiva, correlaciones, diseño de encuestas, inferencias estadísticas e intervalos de confianza). Los resultados del piloto también mostraron que para la mayoría de los participantes (83%) cada competencia estadística incluida en la encuesta fue percibida como muy importante para sus tareas laborales. Esto subraya la importancia de las competencias estadísticas básicas incluidas en esta encuesta para las tareas estadísticas realizadas por los empleados de ONE.

Aunque, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los empleados de las ONE de ALC tienen educación universitaria y los niveles más altos de educación están estadísticamente asociados con puntajes más altos en las preguntas de competencia estadística (véase el **Anexo H**), solo el 50% de los funcionarios de estadística respondieron al menos la mitad de las preguntas de competencia estadística correctamente (**Gráfico 14**). Las preguntas sobre muestreo de encuestas (67%), estadística descriptiva (61%) y probabilidad (56%) fueron correctamente respondidas con relativamente mayor frecuencia, mientras que la pregunta sobre aritmética rara vez fue respondida correctamente (15%).



GRÁFICO 14
Competencias estadísticas: respuestas correctas por competencia y puntuación del índice general



#5 LAS ONE DIFIEREN MARCADAMENTE RESPECTO A CUÁN MOTIVADOS, COMPROMETIDOS, ÉTICOS Y COMPETENTES SON SUS EMPLEADOS

Como una advertencia importante a las conclusiones anteriores sobre las ONE en ALC, los resultados de la encuesta también subrayan que las ONE difieren marcadamente respecto a cuán motivados, comprometidos, éticos y competentes son sus empleados. Los Gráficos 15 a 18 ofrecen cuatro ejemplos. La proporción de empleados que recomiendan

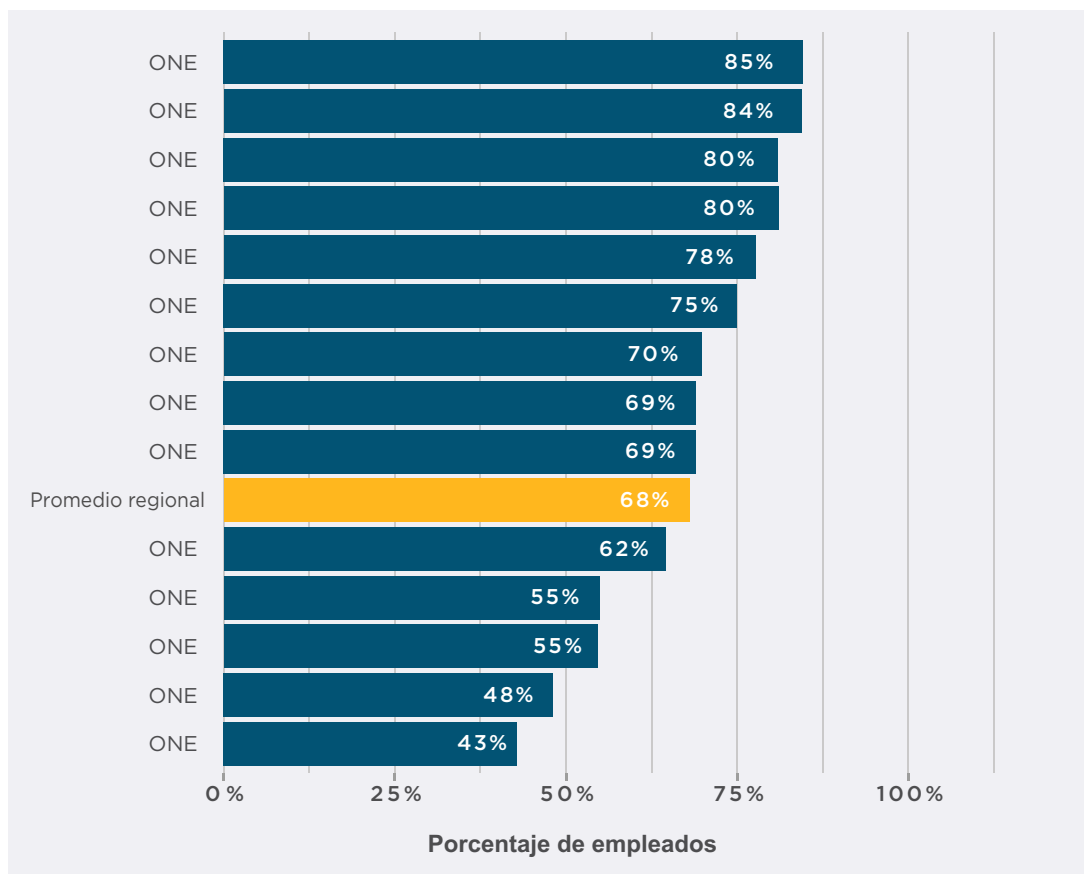
su organización como un excelente lugar para trabajar varía del 43% al 85% (**Gráfico 15**); la proporción de empleados dispuestos a realizar tareas adicionales que no son estrictamente necesarias varía del 67% al 85% (**Gráfico 16**); la proporción de empleados dispuestos a denunciar conductas poco éticas por parte de colegas de la ONE a la alta dirección varía del 57% al 77% (**Gráfico 17**); y la proporción de funcionarios de estadística que responden correctamente al menos a la mitad de las preguntas de competencia estadística varían del 36% al 60% entre las ONE (**Gráfico 18**).

Así, distintas ONE logran niveles muy diferentes de motivación, compromiso, integridad y competencia de su personal. Como se destaca estadísticamente en la sección 2 de este informe, esto se debe en parte a que las ONE gestionan a sus empleados de manera diferente. Algunas ONE aplican prácticas de gestión más efectivas para aumentar la motivación, el compromiso y la competencia de los empleados.⁹



GRÁFICO 15

Porcentaje de empleados que recomiendan su organización como un excelente lugar para trabajar, por país



⁹ Lo mismo se aplica a los gobiernos centrales de todos los países en general. Por ejemplo, la proporción de empleados del gobierno central que recomiendan su organización como un excelente lugar para trabajar oscila entre un promedio del 54% y un promedio del 93% en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (Fukuyama et al., 2022).



GRÁFICO 16

Porcentaje de empleados dispuestos a realizar tareas adicionales incluso si no son estrictamente necesarias, por país

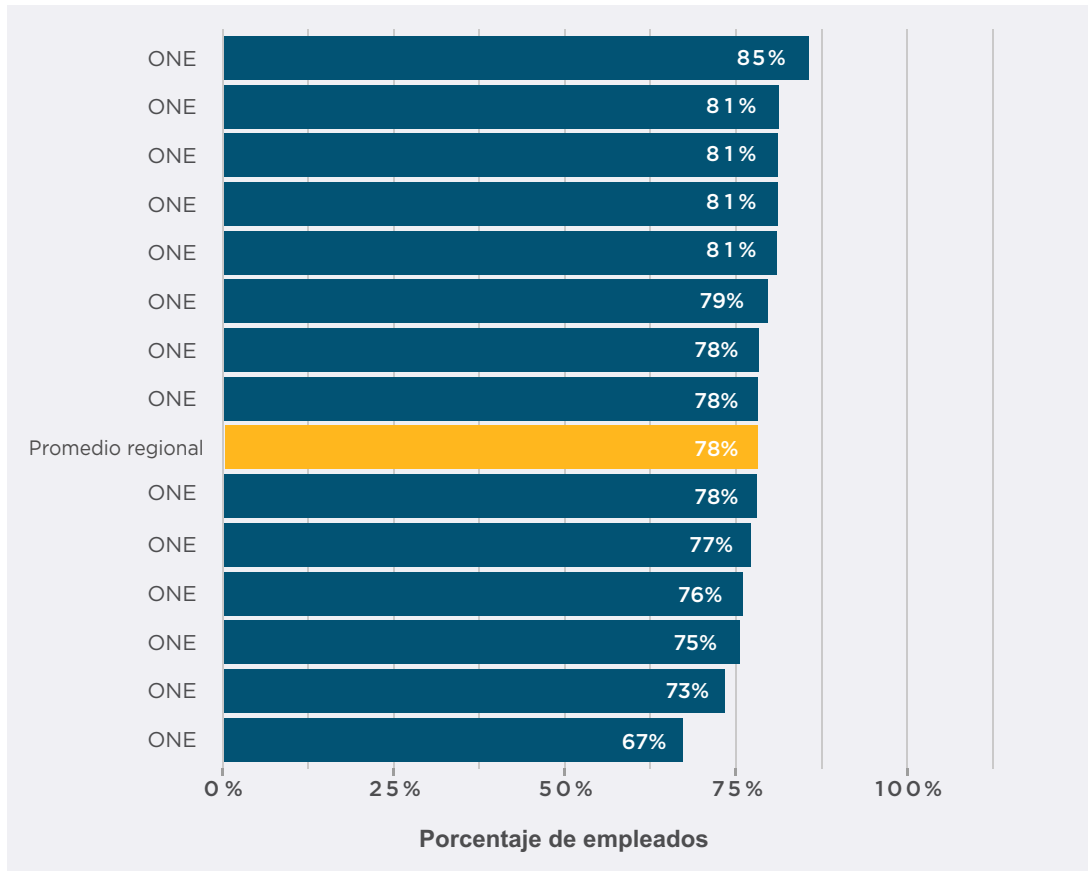




GRÁFICO 17

Porcentaje de empleados dispuestos a denunciar la conducta poco ética de un colega ante la alta dirección (escenario 2), por país

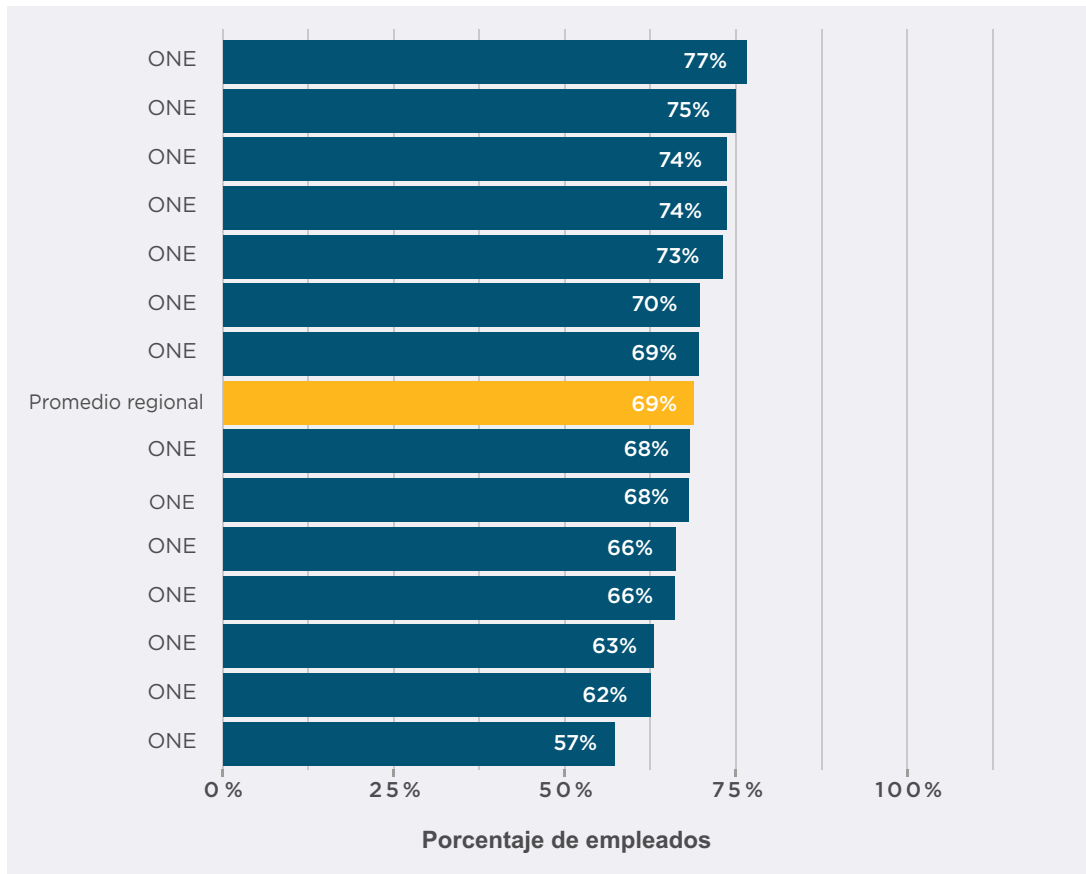
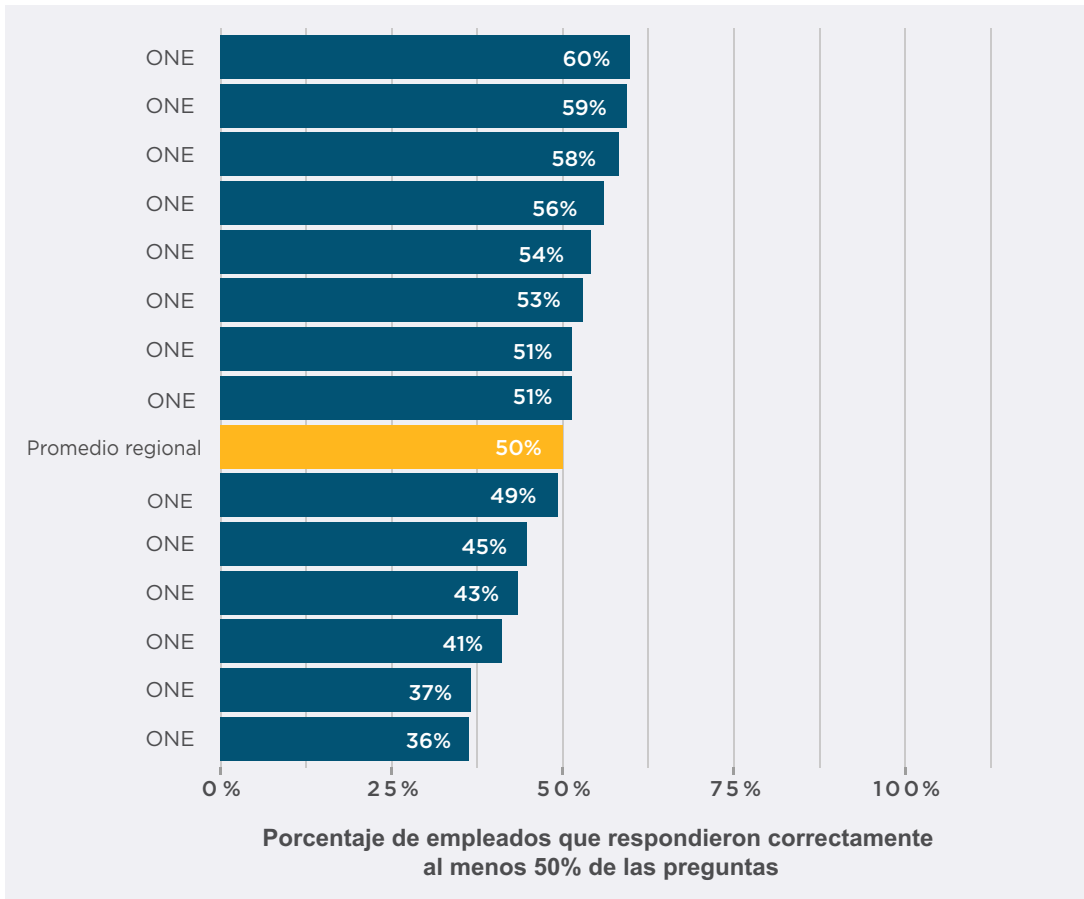




GRÁFICO 18

Competencias estadísticas (índice agrupado), por país



#6 DENTRO DE CADA ONE, DIFERENTES DEPARTAMENTOS DIFIEREN MARCADAMENTE EN CUANTO A CUÁN MOTIVADOS, COMPROMETIDOS Y COMPETENTES ESTÁN SUS EMPLEADOS

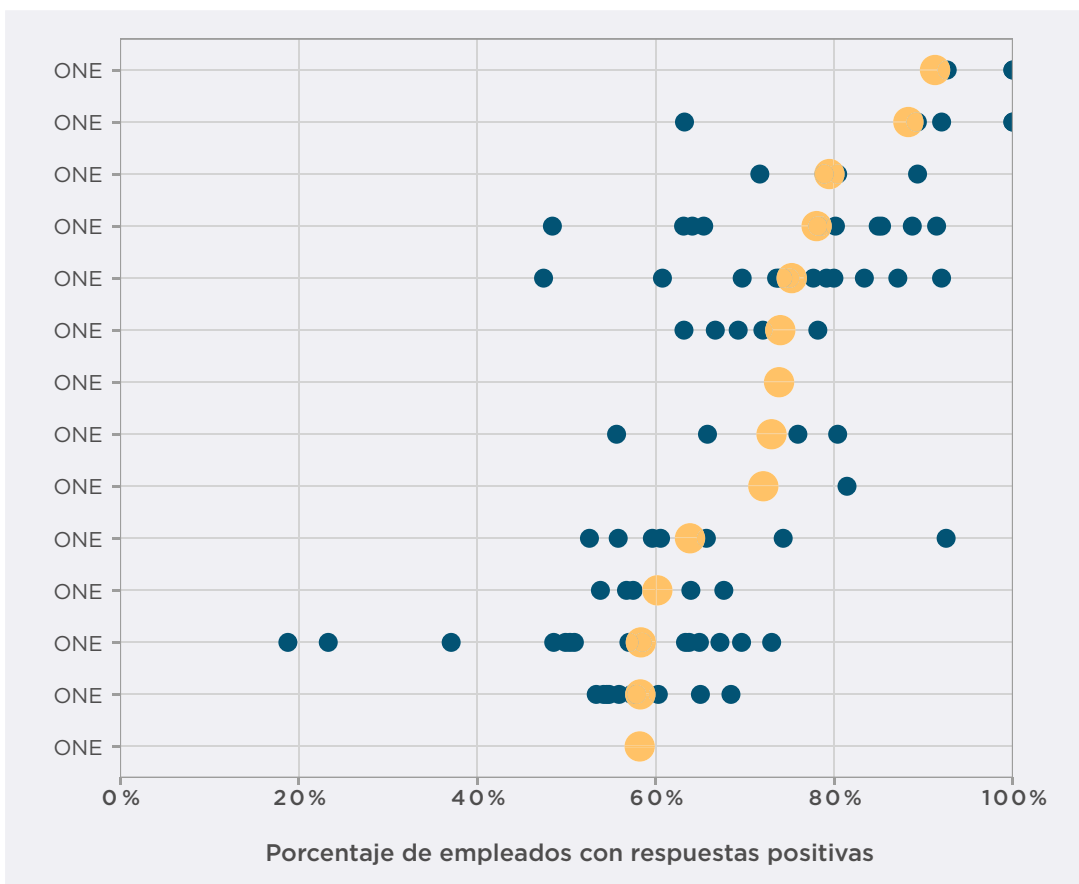
El desglose de los datos dentro de cada ONE por unidad/departamento destaca una variación sustancial entre unidades en las actitudes y competencias de los empleados. A modo de ilustración, el **Gráfico 19** muestra la proporción de empleados motivados para servir al público en cada ONE (puntos naranjas), así como la proporción de empleados motivados para servir al público dentro de cada unidad/departamento en el primer nivel de jerarquía (puntos azules) dentro de cada ONE. El gráfico evidencia que a menudo hay más variación en las actitudes de los empleados entre las distintas unidades/departamentos dentro de una misma ONE que entre las diferentes ONE. Por ejemplo, en una misma ONE

la motivación para el servicio público en todas las unidades/departamentos varía del 19% del personal en una unidad al 73% del personal en otra (en comparación, la variación total entre los promedios nacionales es del 58% al 90%).



GRÁFICO 19

Motivación para el servicio público, por unidad dentro de cada ONE



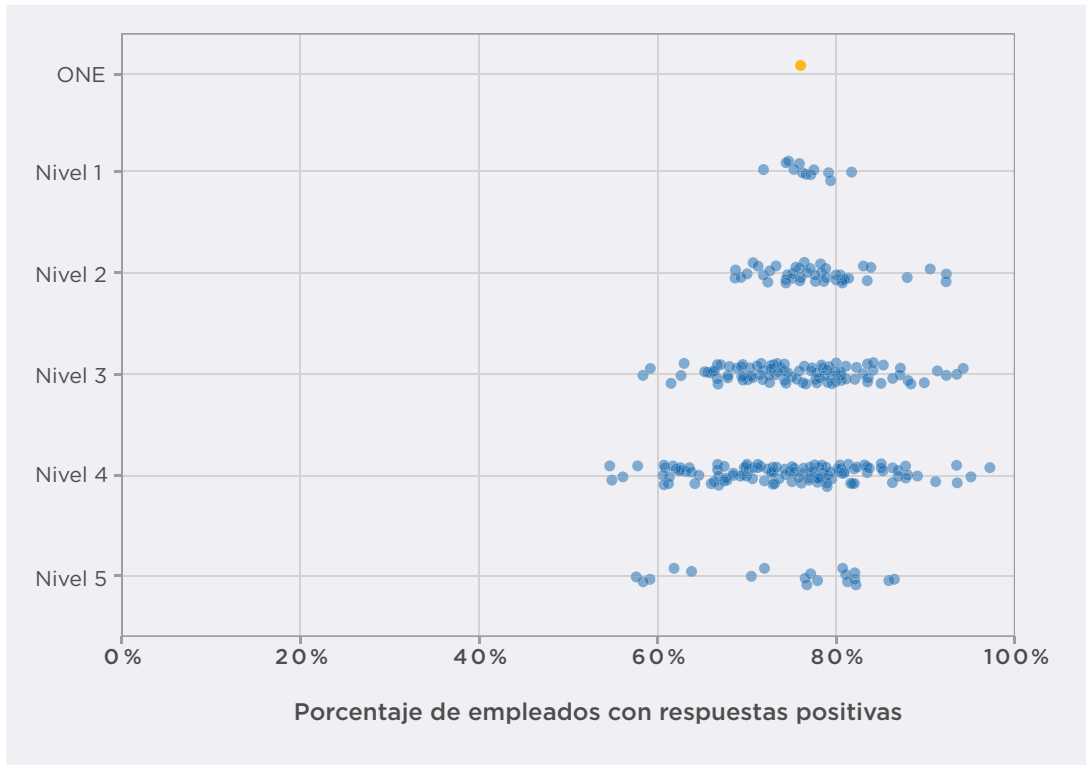
Nota: Los puntos naranjas representan la proporción de empleados motivados para servir al público en cada ONE; los puntos azules representan la proporción de empleados motivados para servir al público en cada unidad/departamento en el primer nivel de jerarquía en la ONE.

Esta diversidad de experiencias del personal dentro de las ONE en todas las unidades se extiende hacia niveles jerárquicos inferiores. El **Gráfico 20** muestra la motivación laboral por unidad dentro de una misma ONE, dividida por niveles jerárquicos de la organización. En los cinco niveles jerárquicos existe una variación importante en la motivación del personal entre unidades. Por ejemplo, en los niveles jerárquicos 3 y 4, en algunas unidades, menos del 60% de los empleados están motivados para trabajar duro, mientras que, en otras unidades, en el mismo nivel jerárquico, más del 90% están motivados para trabajar duro.



GRÁFICO 20

Índice de Motivación Laboral, por unidad en cinco niveles jerárquicos dentro de una misma ONE



Nota: Cada punto azul representa una unidad/departamento dentro de la ONE. Las unidades están escalonadas por niveles de jerarquía. El punto naranja es la motivación laboral promedio en la ONE.

Por lo tanto, los empleados no solo están diferenciadamente motivados, comprometidos y dotados de competencia entre las ONE de ALC, sino también dentro de las ONE en todos los departamentos y unidades. En otras palabras, distintas unidades logran niveles diferenciados de motivación, compromiso y competencia de su personal. Como lo muestra estadísticamente la siguiente sección, esto se debe en parte a diferencias en la eficacia con la que se gestiona el personal en distintas ONE y unidades/departamentos dentro de una misma ONE. Por lo tanto, es importante la forma en que se gestiona a los empleados de las ONE, y la sección 2 trata sobre eso.



2.

GESTIONAR EFICAZMENTE A LOS FUNCIONARIOS DE ESTADÍSTICA

Introducción

**Cómo gestionar más eficazmente a los
funcionarios de estadística**



Introducción

¿Por qué algunos funcionarios de estadística están más motivados, son más participativos, comprometidos, competentes y éticos que otros? ¿Por qué estas actitudes varían tanto entre las ONE, como entre unidades o departamentos dentro de una misma ONE? Como se mostrará en esta sección, la respuesta se debe en parte a que los diferentes funcionarios de estadística son administrados de manera distinta, y algunas prácticas de gestión se asocian sistemáticamente con una mayor motivación, compromiso, competencia e integridad en el trabajo.

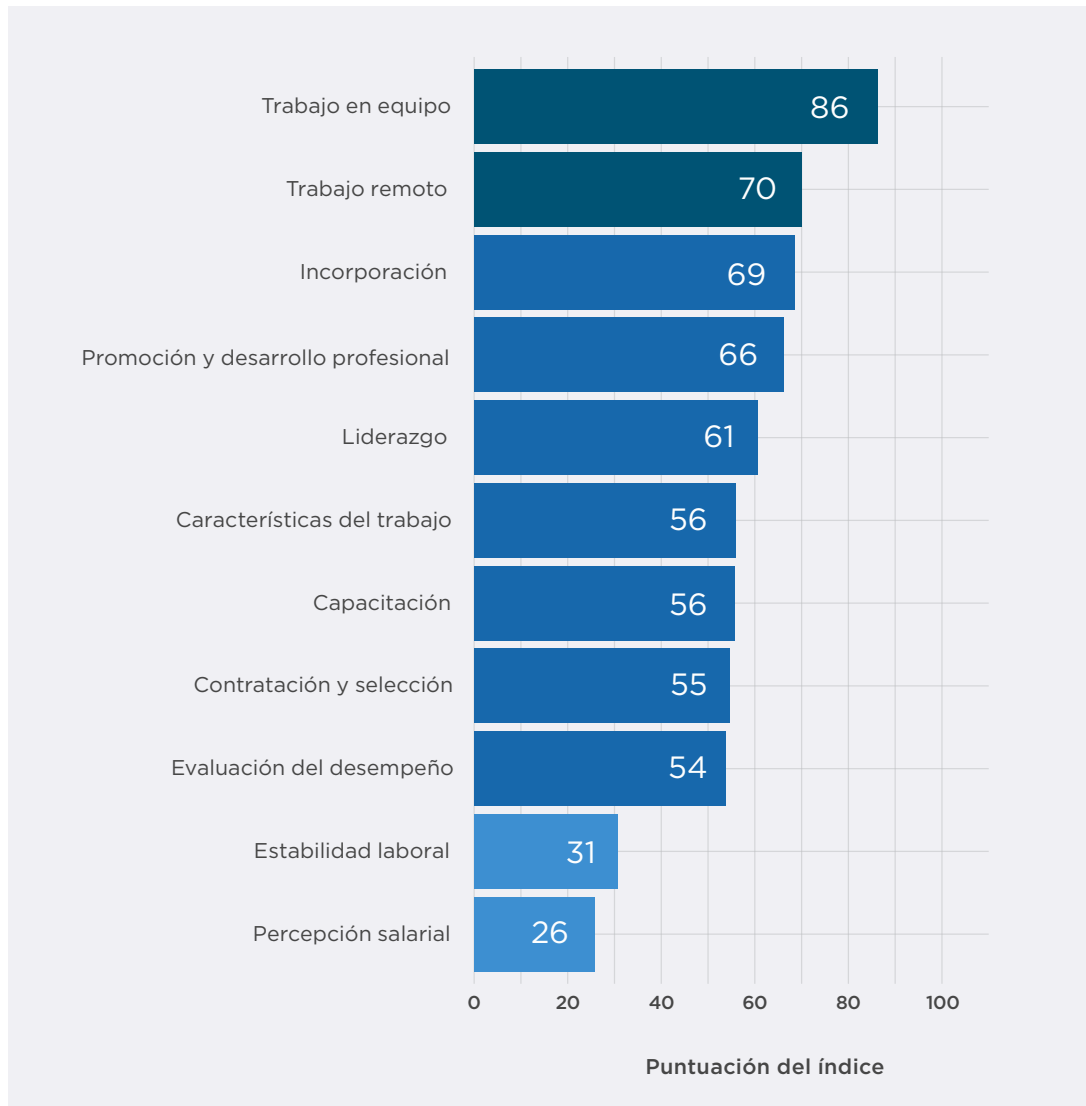
Esta sección identifica estadísticamente dichas prácticas de gestión y, por tanto, proporciona una base empírica para una gestión eficaz de los funcionarios de estadística. También subraya que las ONE (y las unidades o departamentos dentro de cada ONE) difieren marcadamente en la aplicación de estas prácticas de gestión. En consecuencia, la sección muestra el margen significativo para mejorar la gestión en las ONE de ALC a fin de lograr una fuerza laboral más motivada, comprometida, competente y ética.

En toda la región, los índices de gestión medidos en la encuesta sugieren que algunas prácticas se evalúan de manera relativamente favorable entre las ONE, en particular el trabajo en equipo (**Gráfico 21**). Por lo tanto, el informe no vuelve a mencionarlos en la sección Cómo gestionar más eficazmente a los funcionarios de estadística. Otros, como la estabilidad salarial y laboral (durante las transiciones gubernamentales), son evaluados deficientemente por los empleados de las ONE en ALC. Por lo tanto, constituyen desafíos a nivel regional, motivo por el cual más adelante este informe proporciona un diagnóstico y recomendaciones más detallados. Las prácticas de gestión restantes se sitúan en un punto intermedio, por lo que constituyen desafíos en muchas ONE de la región, pero no en todas. Las recomendaciones de esta sección deben considerarse teniendo en cuenta esta advertencia.



GRÁFICO 21

Índices de gestión¹⁰



¹⁰ Las pequeñas diferencias en los índices de gestión agrupados deben interpretarse con cautela. Pueden surgir de la medición (la manera en que se construyen los índices) más que de diferencias sustanciales en la calidad de la gestión entre diferentes prácticas de gestión.



Cómo gestionar más eficazmente a los funcionarios de estadística

#1 PAGAR LO SUFICIENTE PARA RETENER AL PERSONAL MOTIVADO

Por qué es importante la paga

Los funcionarios de la ONE que perciben que su salario es satisfactorio, suficiente para mantener sus hogares, relacionado con su desempeño y competitivo con el sector privado están, en promedio, mucho más decididos a permanecer en la ONE y comprometidos con su organización (véase el **Anexo A**).

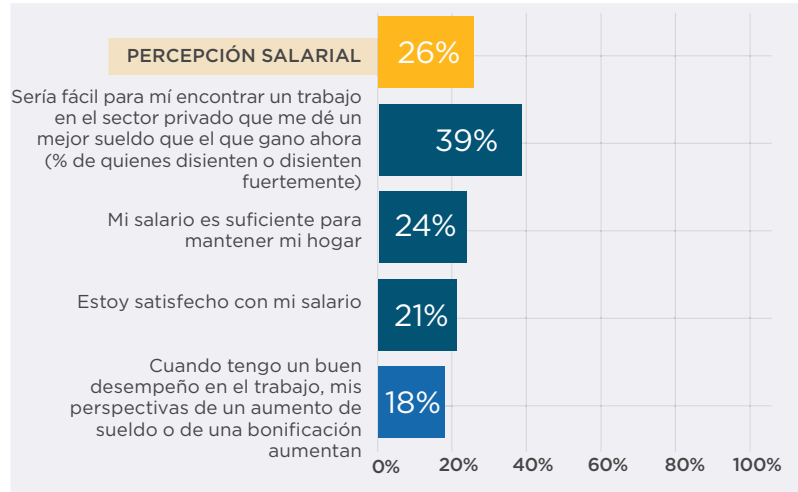
El Índice de Percepción Salarial mide el grado en que los servidores públicos perciben los salarios como satisfactorios, suficientes para mantener sus hogares, competitivos en relación con el sector privado y vinculados al desempeño laboral. Como se señaló anteriormente, las percepciones salariales son importantes, en particular para el compromiso organizacional y la retención del personal.

Entre los índices de gestión evaluados en la encuesta, las percepciones salariales son la práctica de gestión peor valorada (Gráfico 22):

- **Pocos funcionarios de las ONE consideran que su salario es satisfactorio o suficiente.** Solo el 21% está satisfecho con su salario, mientras que el 24% lo considera suficiente para mantener su hogar.
- **Pocos funcionarios de las ONE perciben una relación entre su desempeño laboral y su salario.** Solo el 18% está de acuerdo en que, cuando se desempeña bien en el trabajo, mejoran sus perspectivas de un aumento salarial o una bonificación.
- **Una minoría de funcionarios de las ONE percibe que su salario es competitivo respecto al del sector privado.** Solo el 39% no está de acuerdo con que les sería fácil encontrar un trabajo en el sector privado que pague mejor que su trabajo actual (aunque solo el 25% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el resto no está ni de acuerdo ni en desacuerdo).



GRÁFICO 22
Índice de
Percepción Salarial,
por indicador

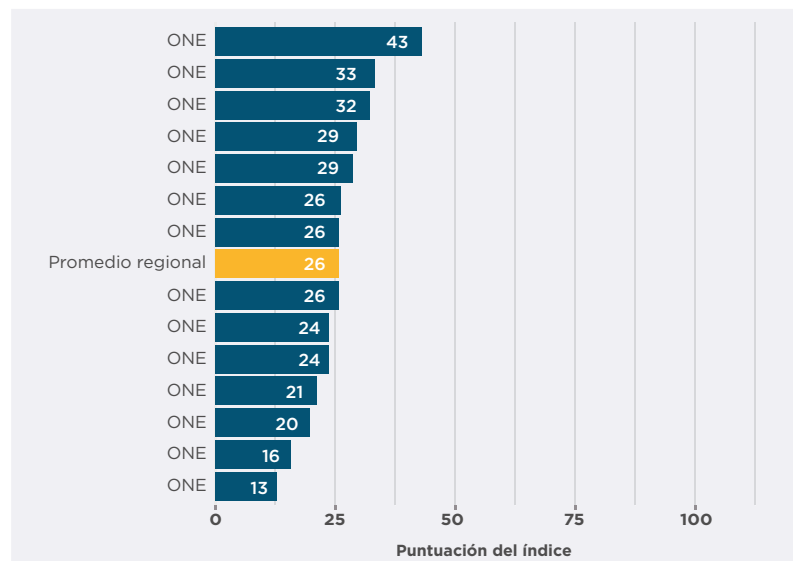


Las percepciones salariales en las ONE parecen ser significativamente peores que las de los gobiernos centrales en general. En una muestra de gobiernos centrales cubierta por la Encuesta Mundial de Servidores Públicos, aproximadamente el doble de encuestados estaba satisfecho con sus salarios (42%) y los consideraba suficientes para mantener sus hogares (45%) (Fukuyama et al., 2022).

Las percepciones salariales son un desafío para todas las ONE. El Índice de Percepción Salarial varía entre 13 y 43 entre las ONE, lo que refleja que en todas las ONE solo una minoría de sus funcionarios está satisfecha con su salario (entre el 5% y el 36%) o lo considera suficiente para mantener sus hogares (entre el 10% y 40%) (Gráfico 23). En todas las ONE menos una, solo una minoría de los funcionarios cree que su salario es competitivo en comparación con el del sector privado (entre el 18% y el 60%) o está vinculado a su desempeño laboral (entre el 7% y el 53%). Esto pone de relieve que las malas percepciones salariales son un desafío de gestión transversal para toda la región.



GRÁFICO 23
Índice de
Percepción Salarial,
por país



#2 FORTALECER LA CONTRATACIÓN Y LA SELECCIÓN POR MÉRITO: ANUNCIAR PÚBLICAMENTE LOS TRABAJOS DE LAS ONE, BUSCAR CANDIDATOS MOTIVADOS PARA SERVIR A LA SOCIEDAD, EVALUAR SU COMPETENCIA ESTADÍSTICA RIGUROSAMENTE Y SELECCIONARLOS EN FUNCIÓN DE SUS MÉRITOS

Por qué son importantes la contratación y la selección por méritos

Las prácticas de contratación y selección por mérito son importantes porque, en promedio, entre los 13.300 funcionarios de ONE incluidos en los datos, se trata de una de las tres prácticas de gestión que predicen una mayor competencia estadística. Además, están asociadas con una mayor integridad, motivación para servir a la sociedad y motivación para trabajar duro (véase el **Anexo A**).

Los datos ponen de manifiesto que el primer paso hacia una fuerza laboral de las ONE más competente, ética, comprometida y motivada es atraer y seleccionar candidatos competentes, éticos, comprometidos y motivados para los puestos de trabajo. Los datos de la encuesta también evidencian que varias prácticas de contratación y selección son fundamentales en este proceso.

En particular, la encuesta pregunta a los empleados de las ONE sobre su propia experiencia con (i) la contratación: por ejemplo, si se enteraron de su trabajo en la ONE a través de un anuncio público (en lugar de boca a boca) y si se sintieron atraídos a trabajar para la ONE por la oportunidad de servir a la sociedad (en lugar de preocupaciones más egoístas); y (ii) selección: por ejemplo, si fueron evaluados a través de múltiples métodos (como entrevistas y exámenes), si se evaluó su competencia estadística y si hubo criterios no relacionados con el mérito (como conexiones personales) que los ayudaron a obtener sus trabajos.

Como se señaló anteriormente, el Índice de Contratación y Selección, que agrupa estas prácticas, está estadísticamente asociado con una mayor competencia estadística y mayores niveles de integridad, motivación y compromiso de los funcionarios de estadística. Las ONE tienen potencial de mejora en todas las prácticas capturadas en el índice (**Gráfico 24**):

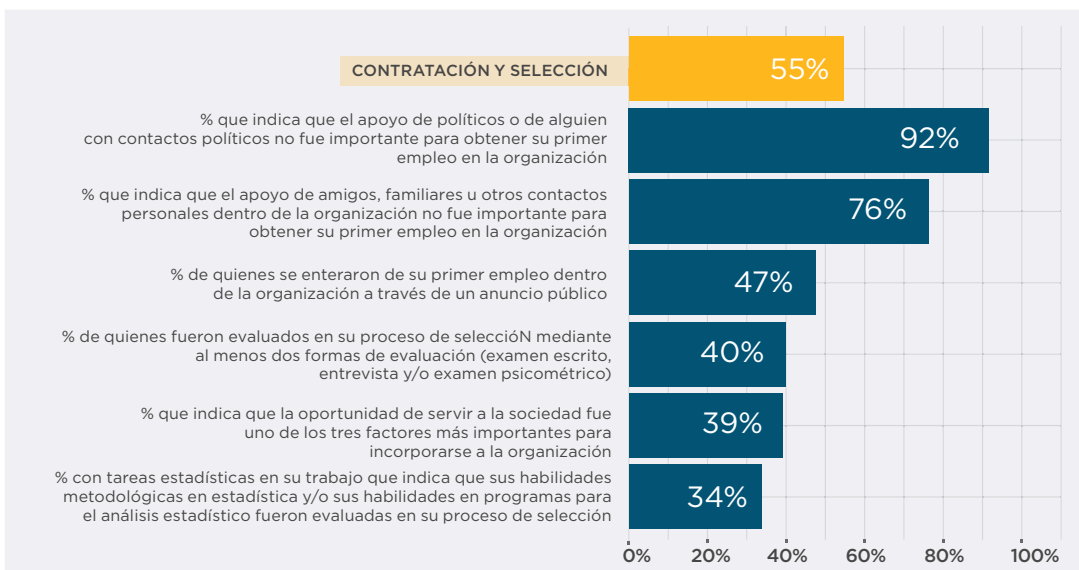
- **Los empleos a menudo no se anuncian públicamente.** Solo el 47% de los funcionarios de la ONE indica que se enteraron de su primer puesto en la ONE a través de un anuncio público (en lugar de, por ejemplo, canales informales como un conocido en la ONE).

- **Las ONE a menudo no logran atraer candidatos con una fuerte vocación de servicio público.** Solo el 39% de los funcionarios de la ONE indican que la oportunidad de servir a la sociedad fue uno de los tres factores más importantes para unirse a la ONE.
- **Las ONE suelen evaluar a los candidatos mediante un único método de evaluación.** Solo el 40% de los funcionarios de la ONE indica que fue evaluado en su selección para su primer trabajo en la ONE mediante al menos dos formas de evaluación (por ejemplo, examen escrito, entrevista, evaluación psicométrica). Dado que diferentes métodos de evaluación predicen distintos aspectos del trabajo, basarse en múltiples formas de evaluación al evaluar a los candidatos es importante para seleccionar mejores candidatos, aunque eso está subutilizado en las ONE de ALC.
- **Las ONE normalmente no evalúan las habilidades metodológicas estadísticas o de programación al contratar funcionarios de estadística.** Solo el 34% de los funcionarios de ONE que tienen tareas estadísticas en sus trabajos indican que sus habilidades metodológicas estadísticas y/o habilidades en programas de análisis estadístico (por ejemplo, R o STATA) fueron evaluadas en su proceso de selección.
- **Las ONE contratan un subconjunto de personal con base en las conexiones políticas o personales más que en méritos.** En particular, el 24% de los funcionarios de la ONE indica que el apoyo de amigos, familiares u otros contactos personales dentro de la ONE tuvo al menos cierta importancia para conseguir su primer empleo en la ONE, mientras que el 8% sostiene lo mismo sobre el apoyo de políticos o alguien con vínculos políticos. Estos porcentajes parecen ser más bajos que en los gobiernos centrales del sur global en general. En una encuesta reciente realizada a funcionarios públicos en 10 países, el 41% de los encuestados indicó, por ejemplo, que el apoyo de conexiones personales les ayudó a conseguir su primer trabajo (Meyer-Sahling, Schuster y Mikkelsen, 2018). Sin embargo, los resultados en las ONE siguen siendo importantes en relación con una práctica de contratación enteramente meritocrática que no dependa de conexiones.



GRÁFICO 24

Índice de Contratación y Selección, por indicador

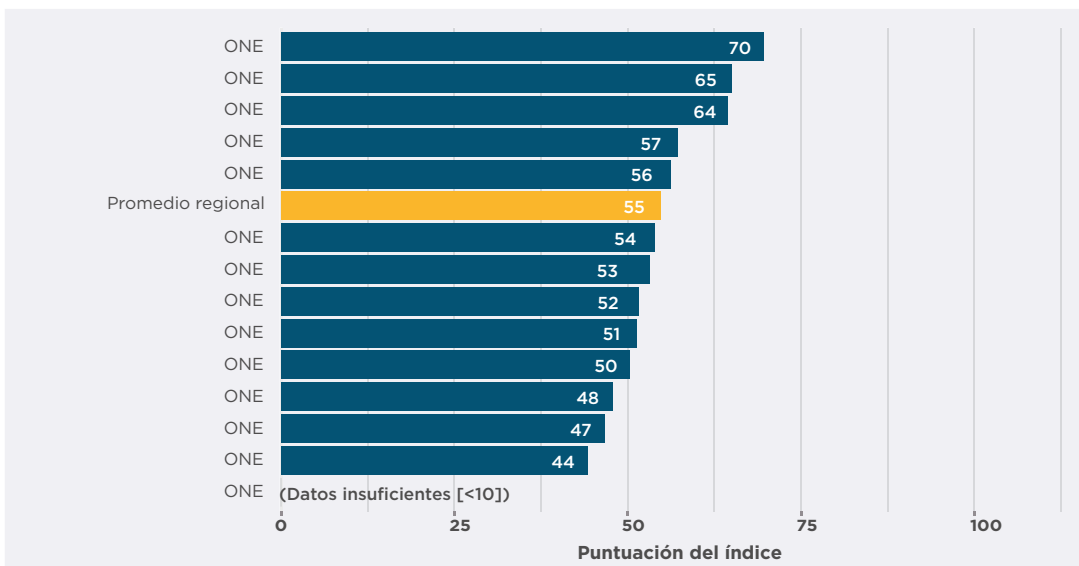


Hay márgenes para mejorar la calidad de la contratación y selección en todas las ONE. Al mismo tiempo, las ONE exhiben una variación significativa en la calidad de su contratación y selección, con un índice que oscila entre 44 y 70 en todos los países, con un promedio de 55 (en una escala de 0 a 100) (Gráfico 25).



GRÁFICO 25

Índice de Contratación y Selección, por país



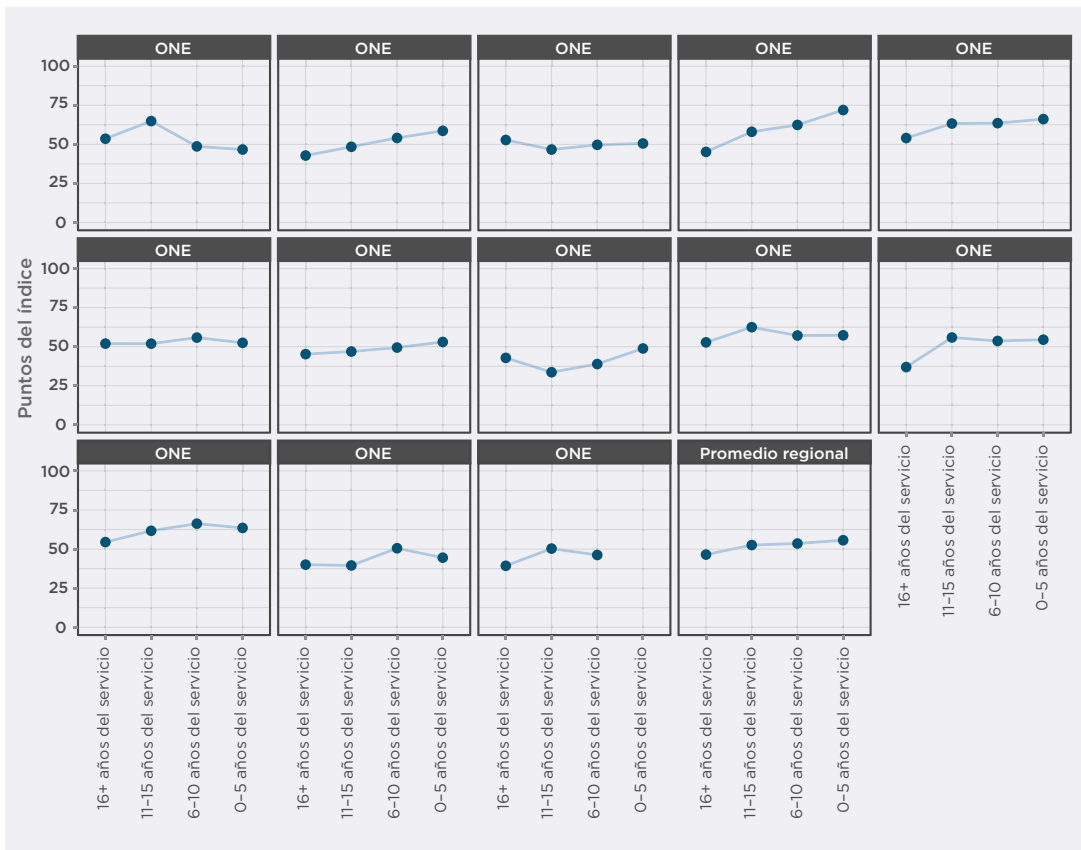
En promedio, los procesos de contratación y selección han mejorado significativamente en las últimas dos décadas en las ONE de ALC. Si se compara la experiencia de contratación y selección de los servidores públicos contratados hace más de 15 años con los contratados en los últimos cinco años, el índice sube 10 puntos, de 46 a 56 (**Gráfico 26**). Algunas ONE han mejorado drásticamente la calidad de su contratación; una de ellas aumentó su puntuación de 45 a 72, por ejemplo.

Si bien 11 ONE han fortalecido la contratación y selección, tres son la excepción: una mantuvo su puntuación y dos empeoraron la calidad de sus procesos de contratación y selección en las últimas dos décadas.



GRÁFICO 26

Índice de Contratación y Selección, por años en la ONE



#3 AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES PROFESIONALES BASADAS EN EL MÉRITO

Por qué son importantes las oportunidades profesionales basadas en el mérito

Las oportunidades profesionales basadas en el mérito, la disponibilidad de oportunidades profesionales y ascensos basados en el desempeño (en lugar de los contactos) son importantes porque, en promedio para los funcionarios de la ONE registrados en los datos, están estadísticamente asociadas con una mayor satisfacción laboral, mayor motivación laboral, compromiso organizacional e intención de permanecer en la organización, entre otros (véase el **Anexo A**).

El Índice de Oportunidades Profesionales Basadas en el Mérito mide la percepción de meritocracia en los procesos de promoción y oportunidades de desarrollo profesional en la organización. Como se señaló anteriormente, el índice se asocia estadísticamente con una mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso, entre otros.

Los indicadores subyacentes del índice sugieren que en ALC los funcionarios de las ONE perciben que las oportunidades de desarrollo profesional se basan principalmente en el desempeño, pero son pocas en número (**Gráfico 27**).

- **Las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas para muchos funcionarios de ONE.** Casi la mitad (47%) de los funcionarios de la ONE indica que tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional en su ONE. El hecho de que no todos los funcionarios tengan oportunidades de desarrollo profesional puede, por supuesto, reflejar en parte la naturaleza de las estructuras jerárquicas y piramidales de las organizaciones del sector público. De acuerdo con esta afirmación, las encuestas a empleados del gobierno central encuentran, al igual que la encuesta de la ONE, que solo una minoría de los servidores públicos (por ejemplo, el 41% en Chile) percibe que tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional en su institución (Schuster et al., 2020).
- **El desempeño laboral es importante para los ascensos de la mayoría de los funcionarios, mientras que las conexiones con amigos o políticos son importantes para las perspectivas de ascenso para el 35% de los funcionarios de la ONE.** El 79% de los funcionarios cree que para ser promovido a una mejor posición en la ONE su desempeño laboral es muy importante (opciones 5 a 7 en una escala de importancia del 1 al 7). Al mismo tiempo, el 34% considera que el apoyo de amigos, familiares u otros contactos personales dentro de la ONE es al menos relativamente importante para ser promovido a una mejor posición en la ONE (al menos 2 en una escala de importancia del 1 al 7), mientras que el 27% cree que

el apoyo de políticos o personas con vínculos políticos será al menos relativamente importante para ellos. Estos valores son similares a los de los gobiernos centrales en el sur global y, por lo tanto, reflejan de manera plausible desafíos más generales a nivel gubernamental respecto al desarrollo profesional basado en el mérito. En una encuesta reciente realizada a funcionarios públicos en 10 países, el 34% de los encuestados indicó que el apoyo de las conexiones personales les ayuda, por ejemplo, a avanzar a mejores puestos (Meyer-Sahling, Schuster y Mikkelsen, 2018).



GRÁFICO 27

Índice de Oportunidades Profesionales Basadas en el Mérito, por indicador



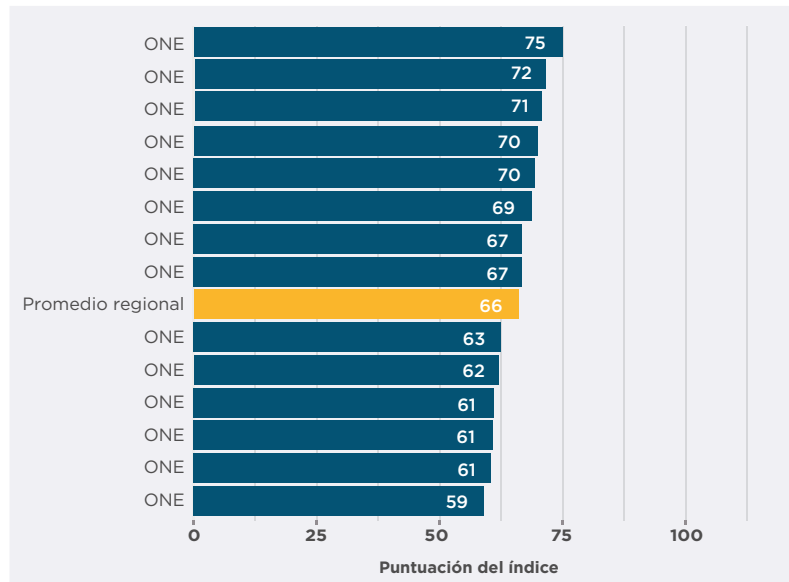
Al igual que con la contratación y la incorporación, las oportunidades profesionales basadas en el mérito varían significativamente entre las ONE.

Si bien el índice tiene un promedio de 66, oscila entre 75 en la parte superior y 59 en la parte inferior en todas las ONE (en una escala de 0 a 100) (**Gráfico 28**). Esta variación entre las ONE refleja en parte la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. En algunas ONE, solo el 30% de los funcionarios indica que tienen buenas oportunidades profesionales (en otras, este porcentaje alcanza el 68%). En parte, la variación en el índice también refleja la importancia de los contactos (más que del mérito y el desempeño laboral) a la hora de determinar los ascensos en algunas ONE. En el extremo inferior de las ONE, el 49% de los funcionarios considera que las conexiones personales son importantes al menos en cierta medida para sus perspectivas de ascenso, por ejemplo, mientras que en las ONE con mejor desempeño esta proporción cae al 21%.



GRÁFICO 28

Índice de Oportunidades Profesionales Basadas en el Mérito, por país



#4 SALVAGUARDAR LA ESTABILIDAD LABORAL DURANTE LAS TRANSICIONES GUBERNAMENTALES

Por qué es importante la estabilidad laboral durante las transiciones gubernamentales

Los funcionarios de las ONE que perciben que tienen estabilidad laboral, incluso durante las transiciones gubernamentales, obtienen puntajes más altos en promedio en el Índice de Integridad y Competencia en particular (véase el **Anexo A**).

El Índice de Percepción de Estabilidad Laboral evalúa en qué medida los servidores públicos perciben que tienen estabilidad en el empleo y en qué medida consideran que su estabilidad laboral se ve afectada por la rotación gubernamental. El índice está estadísticamente asociado a una mayor integridad y competencia, entre otros resultados positivos.

Entre los índices de gestión evaluados en la encuesta, las percepciones de estabilidad laboral obtienen la segunda puntuación más baja (31 en ALC en una escala de 0 a 100), en gran parte porque:

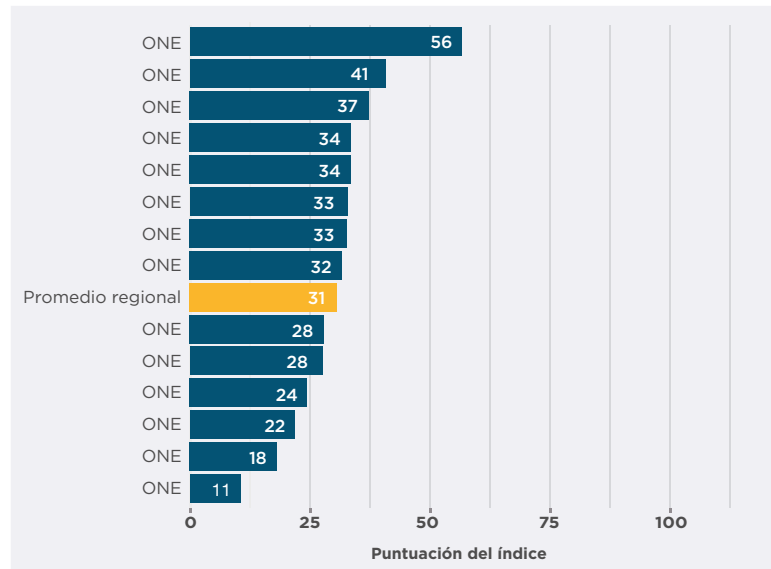
- **La mayoría de los funcionarios de la ONE no creen que sea difícil despedirlos.** Solo el 26% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su despido sería difícil.
- **Muchos funcionarios de las ONE creen que las transiciones de gobierno afectan su estabilidad laboral.** Solo el 35% no está de acuerdo con que las transiciones gubernamentales (la elección de un nuevo gobierno) afecten su estabilidad laboral (el 37% está de acuerdo, y el resto no está ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Si bien esta es una percepción (en algunas ONE, la rotación real es baja durante las transiciones gubernamentales), como se señaló anteriormente, puede socavar la integridad y la motivación de los funcionarios de las ONE.

Las percepciones de baja estabilidad laboral son un desafío en la mayoría de las ONE en ALC. El índice oscila entre 11 y 56 en todas las ONE (**Gráfico 29**). En algunas ONE, hasta el 58% de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las transiciones gubernamentales afectan su estabilidad laboral.



GRÁFICO 29
Índice de Percepción
de Estabilidad Laboral,
por país



#5 IMPLEMENTAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO BASADAS EN BUENAS PRÁCTICAS PARA TODO EL PERSONAL

Por qué son importantes las evaluaciones de desempeño basadas en buenas prácticas

Las evaluaciones de desempeño basadas en buenas prácticas —aquellas que evalúan al personal con regularidad, son relevantes para las decisiones de personal y dan seguimiento a las buenas prácticas de gestión (por ejemplo, incluyen conversaciones con sus superiores sobre objetivos y resultados)— son importantes porque, en promedio para todos los funcionarios de las ONE incluidos en los datos, están asociadas estadísticamente con una mayor motivación laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional, entre otros resultados positivos (véase el **Anexo A**).

Como se señaló anteriormente, las evaluaciones de desempeño basadas en buenas prácticas son una práctica de gestión importante para fomentar la motivación y el compromiso, entre otros resultados positivos. El Índice de Evaluación del Desempeño de la encuesta mide en qué magnitud (i) los funcionarios son evaluados periódicamente, (ii) se implementan buenas prácticas en los procesos de evaluación del desempeño y (iii) los resultados de las evaluaciones de desempeño son relevantes para las decisiones de personal (por ejemplo, las decisiones de ascenso).

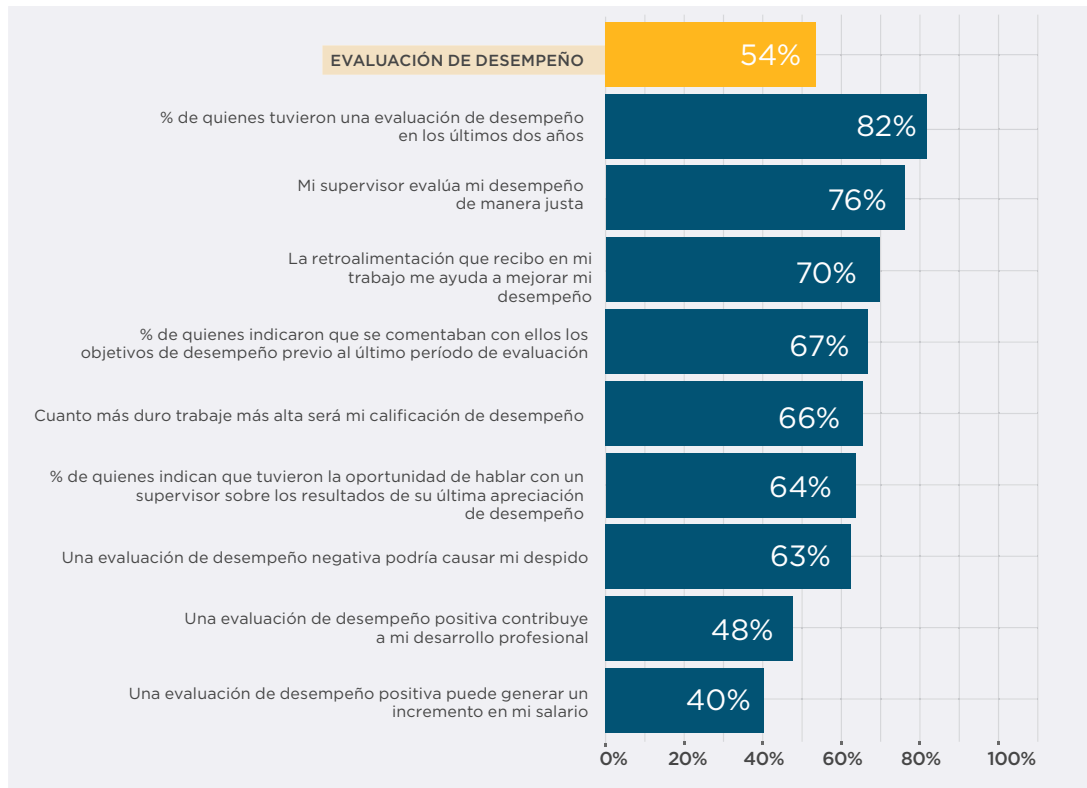
Los indicadores subyacentes del índice sugieren que en ALC la mayoría de los funcionarios de las ONE son evaluados periódicamente y se siguen buenas prácticas en aproximadamente dos tercios de las evaluaciones, pero los resultados de las evaluaciones son importantes en menos casos (**Gráfico 30**).

- **La mayoría de los funcionarios de la ONE son evaluados periódicamente.** De los encuestados, el 82% indica que su desempeño fue evaluado en los últimos dos años.
- **Aproximadamente dos tercios de las evaluaciones siguen buenas prácticas de evaluación básicas.** Por ejemplo, el 67% indica que antes de su último período de evaluación, se establecieron y discutieron con ellos los objetivos de desempeño, y el 64% sostiene que tuvo la oportunidad de discutir los resultados de su última evaluación de desempeño con su superior. Además, el 70% indica que la retroalimentación que recibe sobre su trabajo le ayuda a mejorar su desempeño. El 66% percibe un vínculo entre su esfuerzo laboral y los resultados de la evaluación de desempeño, lo que indica que cuanto más duro trabajen, mayor será su calificación de desempeño. Finalmente, el 76% considera que su superior evalúa su desempeño de manera justa.
- **Excepto por su estabilidad laboral, la mayoría de los funcionarios de ONE no perciben que los resultados de la evaluación de desempeño sean importantes para las decisiones de personal.** Menos de la mitad creen que una calificación positiva de la evaluación del desempeño puede conducir a un aumento de su salario (40%) o ayudarlos a avanzar en su carrera (48%). Al mismo tiempo, una mayoría (63%) cree que una calificación negativa de la evaluación del desempeño podría conducir a su despido.



GRÁFICO 30

Índice de Evaluación del Desempeño, por indicador

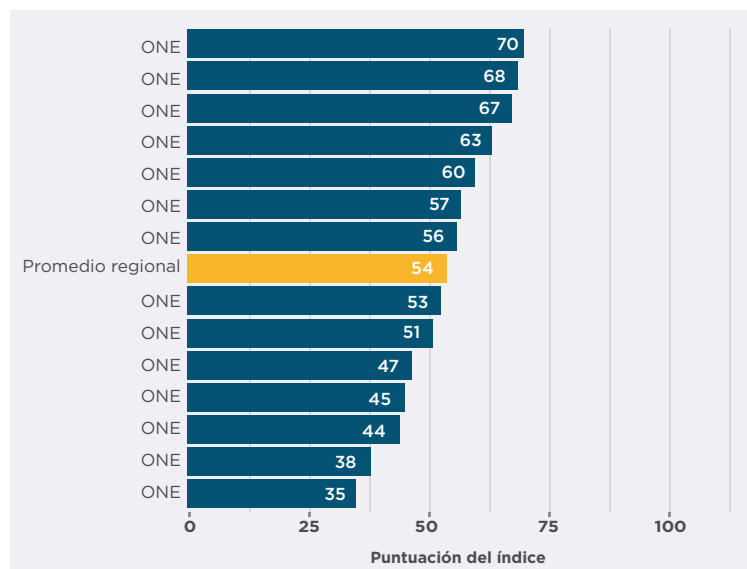


Al igual que con otras prácticas de gestión, **este promedio regional oculta diferencias significativas entre las ONE**. Como se ilustra en el **Gráfico 31**, el Índice de Evaluación del Desempeño varía entre 35 y 70 entre las ONE en ALC. Esto refleja, en primer lugar, diferencias significativas en la frecuencia de las evaluaciones: la proporción de funcionarios de las ONE que recibieron evaluaciones en los últimos dos años varía entre el 53% y el 99% entre las ONE. Las diferencias en el índice también reflejan diferencias en las buenas prácticas de evaluación. Por ejemplo, la proporción de funcionarios de las ONE que indican que tuvieron una conversación sobre los resultados de su última evaluación varía entre el 43% y el 93% entre las ONE. Por último, las diferencias en el índice surgen de diferencias en la medida en que los resultados de la evaluación importan. Por ejemplo, la proporción de funcionarios de las ONE que indican que los resultados de la evaluación del desempeño son importantes para los aumentos salariales varía entre el 16% y el 74% entre las ONE. Por lo tanto, varias ONE tienen márgenes para mejorar la frecuencia, calidad y relevancia de las evaluaciones del desempeño del personal.



GRÁFICO 31

Índice de Evaluación
del Desempeño, por país



#6 INCORPORAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS A LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES Y AL SERVICIO PÚBLICO, NO SOLO A LOS EQUIPOS, TAREAS Y REGLAS

Por qué son importantes las prácticas de incorporación

Las prácticas de incorporación son importantes porque, en promedio entre los funcionarios de las ONE incluidos en los datos, están estadísticamente asociadas con una mayor satisfacción laboral, motivación laboral, compromiso organizacional e intención de permanecer en la organización, entre otros resultados positivos (véase el **Anexo A**).

Después del proceso de contratación y selección, es importante la incorporación efectiva de nuevos empleados. La encuesta evalúa la presencia de buenas prácticas de incorporación de nuevos empleados, en particular prácticas para familiarizarlos con (i) sus tareas laborales, (ii) su equipo, (iii) la organización (su cultura y reglas), y (iv) el servicio público, además de (v) conversaciones sobre las cualidades particulares de los nuevos reclutas y cómo pueden contribuir a la organización. Las preguntas de incorporación solo se aplicaron a los encuestados con tres años o menos de experiencia en la organización para propiciar un recuerdo preciso de su experiencia de incorporación.

Como se señaló anteriormente, el Índice de Incorporación que agrupa estas prácticas se asocia estadísticamente con una mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso de los funcionarios de estadística, entre otros resultados positivos.

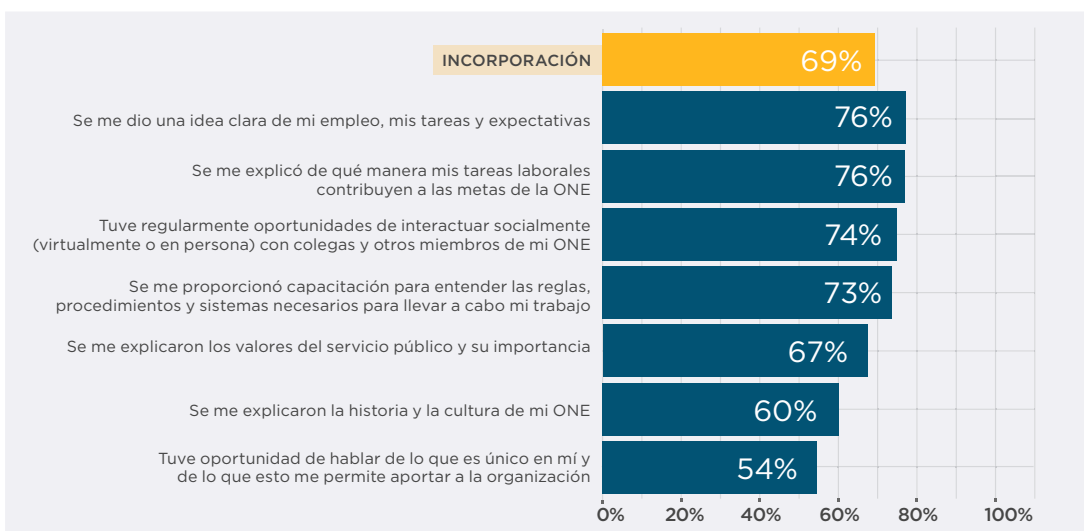
Las ONE suelen implementar prácticas de incorporación, aunque con mayor énfasis en la socialización en equipos y tareas laborales que en la socialización en la cultura organizacional y el servicio público (Gráfico 32):

- **La mayoría de los empleados son incorporados a su equipo y a sus tareas laborales.** Entre los empleados más nuevos de las ONE, el 74% indica que tuvieron oportunidades regulares de interactuar socialmente (virtualmente o en persona) con colegas, mientras que el 76% sostiene que se les dio un sentido claro de su trabajo, tareas y expectativas.
- **La mayoría de los nuevos empleados recibe capacitación en reglas y sistemas, y se les explicó cómo se relaciona su trabajo con los objetivos de la organización.** De los encuestados, el 73% indica que recibió capacitación para comprender las reglas, procedimientos y sistemas de trabajo necesarios para realizar su trabajo. El 76% sostiene que se le explicó cómo contribuyen sus tareas laborales a las metas de las ONE.
- **Menos empleados, aunque siguen siendo una mayoría, son incorporados a la cultura organizacional de su ONE y del servicio público.** La historia y cultura de la ONE fue explicada al 60% de los funcionarios, mientras que el 67% indica que se le explicaron los valores del servicio público y su importancia.
- **Poco más de la mitad de los empleados tuvo la oportunidad de hablar sobre sus cualidades individuales únicas.** Solo el 54% indica que tuvo la oportunidad de discutir qué es único en ellos y qué pueden contribuir a la organización. Así, casi la mitad de los empleados señalan potencial de mejora en esta dimensión de incorporación.



GRÁFICO 32

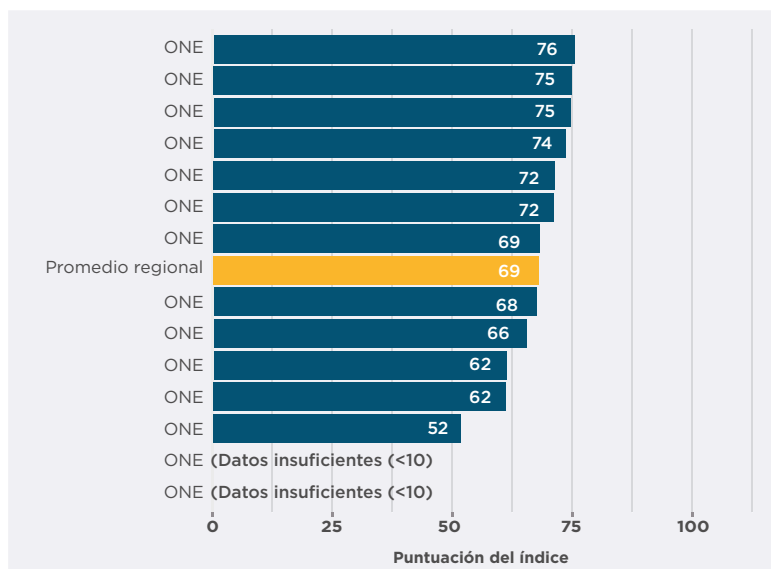
Índice de Incorporación, por indicador



Lograr mejoras en las prácticas de incorporación es una prioridad particular en un subconjunto de ONE. Si bien el índice de incorporación tiene un promedio de 69 (en una escala de 0 a 100), oscila entre 76 y 52 en el extremo inferior (**Gráfico 33**).



GRÁFICO 33
Índice de Incorporación,
por país



#7 PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

Por qué son importantes las prácticas de liderazgo de los directivos

Las prácticas de liderazgo y la confianza en la gestión son los predictores más sólidos del compromiso organizacional de los funcionarios de las ONE en todas las prácticas de gestión de la encuesta, así como uno de los predictores más sólidos de satisfacción laboral y de intención de permanecer en la organización, entre otros resultados positivos (véase el **Anexo A**).

El Índice de Liderazgo mide hasta qué punto el superior inmediato aplica buenas prácticas de liderazgo (por ejemplo, hasta qué punto genera y comunica entusiasmo por la misión y visión de la ONE), así como la confianza de los servidores públicos en la alta dirección de la ONE.

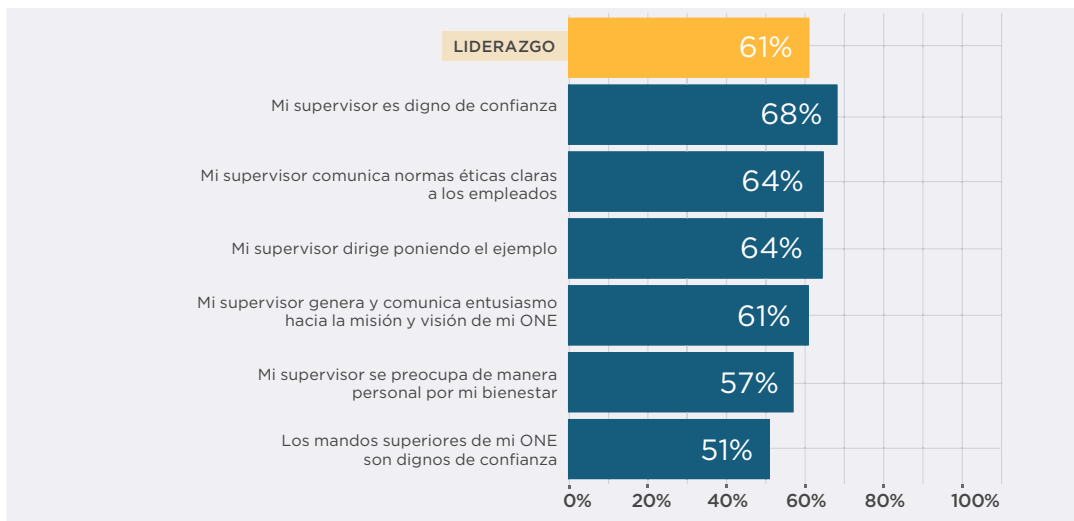
En promedio, aproximadamente 6 de cada 10 funcionarios de las ONE (61%) reportan buenas prácticas de liderazgo, según el índice agrupado. Las diferentes prácticas de liderazgo medidas en la encuesta reciben puntuaciones promedio relativamente consistentes en la región, con la excepción de la confianza en la alta dirección, que se evalúa sustancialmente peor que las calificaciones del superior directo (**Gráfico 34**):

- **Se percibe que la mayoría de los gerentes de las ONE lidera de manera ética, transformadora, solidaria y con el ejemplo.** De los funcionarios de las ONE, el 64% indica que su superior directo da el ejemplo y comunica estándares éticos claros. El 61% considera que su superior genera y comunica entusiasmo por la misión y visión de la ONE. Una proporción ligeramente menor (57%) cree que su superior se preocupa personalmente por su bienestar. La mayoría de los empleados de las ONE valoran favorablemente el liderazgo de su superior directo, aunque casi 4 de cada 10 empleados no están de acuerdo. Estos valores son similares a los que se encuentran en los gobiernos centrales en general. En una muestra de gobiernos centrales cubierta por la Encuesta Mundial de Servidores Públicos, por ejemplo, aproximadamente 6 de cada 10 (58%) están de acuerdo en que su superior genera y comunica entusiasmo por la misión y visión de su organización (Fukuyama et al., 2022).
- **Los empleados de las ONE confían más en su superior que en la alta dirección.** Un buen porcentaje de funcionarios de las ONE (68%) indica que su superior directo es digno de confianza, mientras que solo aproximadamente la mitad (51%) confía en la alta dirección. Esto subraya márgenes significativos para mejorar la confianza dentro de las ONE en todos los niveles jerárquicos.



GRÁFICO 34

Índice de Liderazgo, por indicador

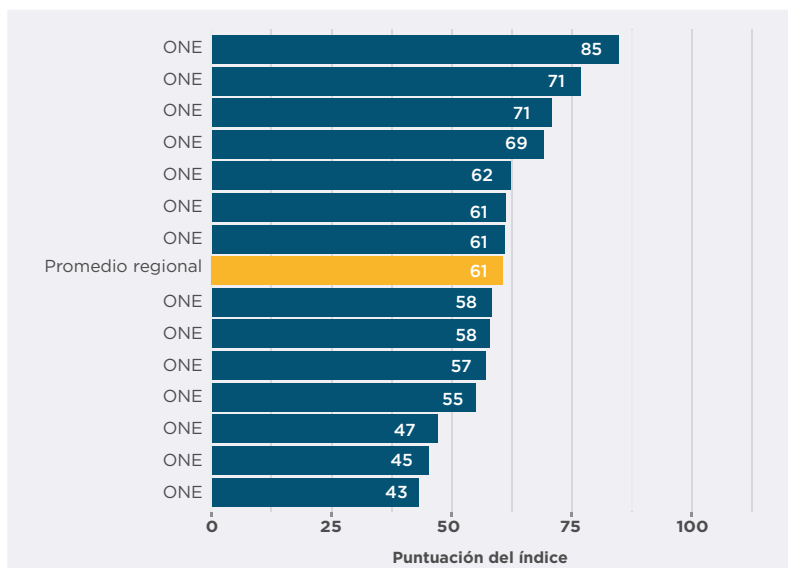


Si bien los funcionarios de las ONE evalúan favorablemente las prácticas de liderazgo en promedio en la región, algunas ONE son la excepción. Como se ilustra en el **Gráfico 35**, el Índice de Liderazgo varía de 43 a 85 (en una escala de 0 a 100) en todos los países. En algunas ONE la mayoría de los funcionarios no evalúan favorablemente las prácticas de

liderazgo. Por ejemplo, en el extremo inferior de la distribución de las ONE, tan solo el 32% y el 46% confían en la alta dirección y en su superior, respectivamente. El 38% cree que su superior se preocupa por su bienestar y el 44% indica que su superior predica con el ejemplo. Esto subraya la importancia de fortalecer las prácticas de liderazgo de los superiores y la confianza en la gestión, en particular en esas ONE.



GRÁFICO 35
Índice de Liderazgo,
por país



#8 AMPLIAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, INCLUYENDO LA FORMACIÓN EN INTEGRIDAD

Por qué son importantes las prácticas de formación

Los funcionarios de las ONE que indican que reciben suficiente capacitación para completar sus tareas laborales de manera efectiva y que han recibido capacitación en ética e integridad están más comprometidos con su organización y con sus trabajos y, en menor medida, son más éticos, entre otros resultados positivos (véase el **Anexo A**).

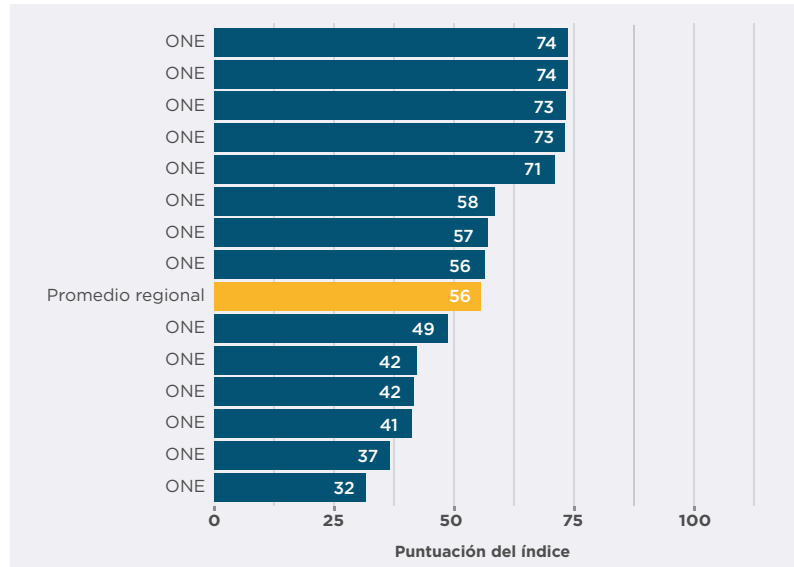
El Índice de Capacitación mide si los servidores públicos reciben la capacitación suficiente para realizar su trabajo de manera efectiva y si han participado en una capacitación en ética en su organización.

En promedio en toda la región, **más de la mitad de los funcionarios de las ONE brinda respuestas favorables al índice**. De los encuestados, el 52% de los funcionarios de las ONE considera que reciben la capacitación suficiente para poder realizar sus tareas laborales de manera efectiva, mientras que el 59% indica que ha participado en capacitaciones en ética.

Sin embargo, en algunas ONE estos porcentajes son mucho más bajos. Como se ilustra en **Gráfico 36**, el Índice de Capacitación varía entre 32 y 74 entre países. En el extremo inferior de las ONE, solo el 15% de los funcionarios de las ONE ha recibido capacitación en ética, y el 28% indica que recibe capacitación suficiente para completar sus tareas laborales de manera efectiva. Por lo tanto, en algunas ONE existe gran preocupación por la falta de capacitación suficiente del personal.



GRÁFICO 36
Índice de Capacitación,
por país



#9 OFRECER Y APOYAR EL TRABAJO REMOTO (HÍBRIDO)

El Índice de Trabajo Remoto mide en qué medida los servidores públicos que trabajan de forma remota se sienten productivos y no ansiosos trabajando desde casa, no perciben obstáculos (como equipamiento inadecuado) para trabajar desde casa y les gustaría trabajar de forma remota después de la pandemia. El índice solo considera las respuestas de los servidores públicos que trabajaron de forma remota (a tiempo completo o parcial) durante los dos meses anteriores a la encuesta.

En el momento de la encuesta, menos de la mitad de los funcionarios de las ONE trabajaba de forma remota (desde su casa) a tiempo parcial o completo. Entre los encuestados, el 53% indica que no trabajó de forma remota en los dos meses previos a la encuesta; el 25% trabajaba de forma remota a tiempo completo, mientras que el 22% lo hacía a tiempo parcial.

Las prácticas efectivas de trabajo remoto no están asociadas estadísticamente con la mayoría de las actitudes de los empleados, como la satisfacción laboral, el compromiso o el compromiso organizacional (Anexo A).

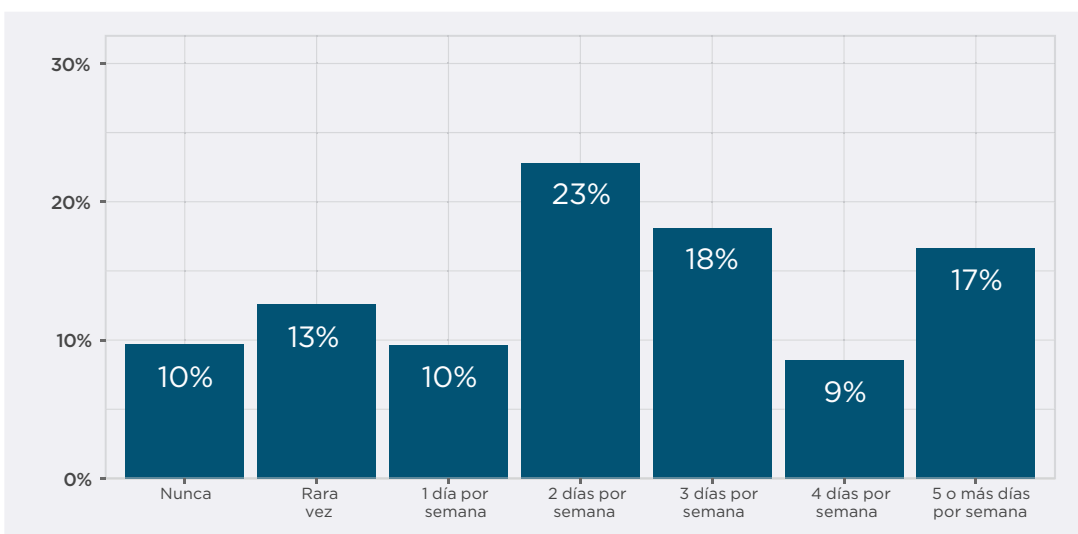
Sin embargo, **los funcionarios de las ONE que actualmente trabajan de forma remota tienen una gran demanda por continuar trabajando de forma remota**

y, por lo tanto, podría decirse que es una práctica importante para atraer y retener personal a largo plazo. En promedio en ALC, al 78% de los funcionarios de ONE que trabajan de forma remota le gustaría trabajar entre uno y cinco días a la semana desde casa (después de la pandemia) y al 17% le gustaría trabajar a tiempo completo (cinco días a la semana) desde casa. Así pues, a la mayoría de los funcionarios de la ONE que trabajan de forma remota le gustaría trabajar de forma híbrida (algunos días desde casa, otros días desde la oficina) para la ONE (**Gráfico 37**). Esto es similar a lo que ocurre en los gobiernos centrales en general, donde las encuestas realizadas a los servidores públicos durante la pandemia de COVID-19 sugieren que la mayoría de los empleados públicos quieren un esquema de trabajo híbrido después de la pandemia (Schuster et al., 2022).



GRÁFICO 37

Preferencias para trabajar de forma remota después de la pandemia



La mayoría de los funcionarios de las ONE que trabajan de forma remota cree que su productividad y bienestar no se ven afectados negativamente por ello.

Solo el 32% se siente más ansiosos trabajando de forma remota que desde la oficina. El 35% se siente menos productivo (el 22% se siente más productivo trabajando desde casa y el 43% igualmente productivos).

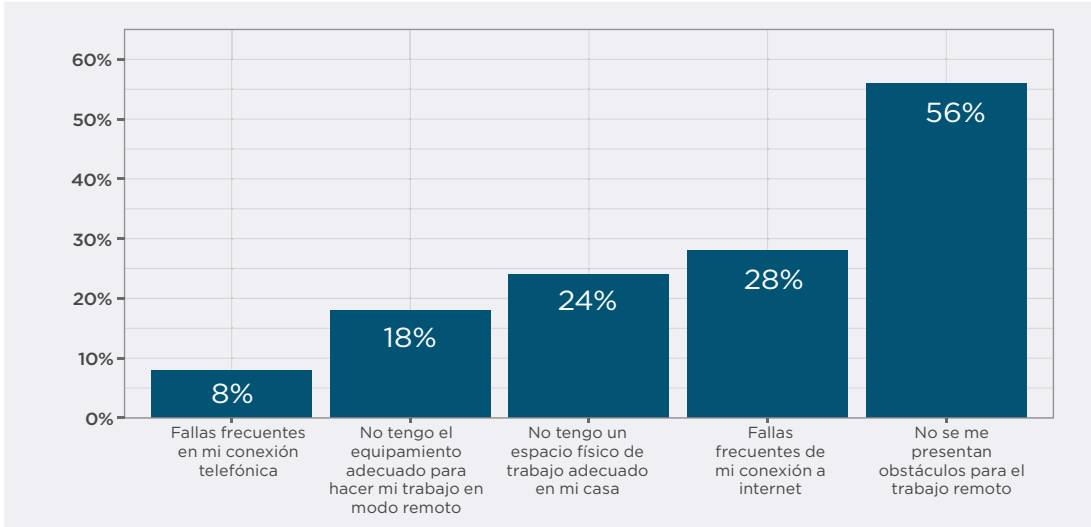
Sin embargo, casi la mitad de los funcionarios de las ONE que trabajan de forma remota indica que enfrenta obstáculos al hacerlo.

Como nota positiva, el 56% considera que no enfrenta obstáculos para trabajar de forma remota. No obstante, otros señalan que carecen del equipamiento adecuado para trabajar de forma remota (por ejemplo, computadoras) (18%), de un espacio de trabajo físico adecuado (24%) o fallas en su conexión a internet (28%) (**Gráfico 38**). Por tanto, las ONE podrían hacer más para permitir un trabajo remoto eficaz, por ejemplo, proporcionando mejor equipamiento.



GRÁFICO 38

Dificultades percibidas durante el trabajo remoto (múltiples respuestas posibles)

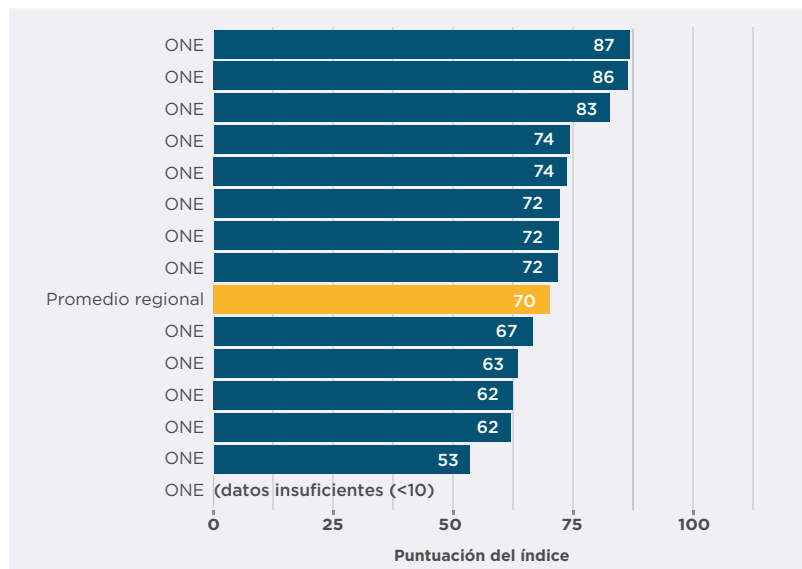


La experiencia de trabajo remoto de los funcionarios de las ONE varía considerablemente entre las ONE. El Índice de Trabajo Remoto oscila entre 53 y 87 en una escala de 0 a 100 (Gráfico 39). Esto refleja que, en algunas ONE, debido a sus prácticas (por ejemplo, equipamiento inadecuado proporcionado al personal para trabajar de forma remota) o factores externos (como mala conectividad a internet en los hogares), el trabajo remoto se evalúa peor. En el extremo inferior de la distribución de las ONE, el 57% de los funcionarios se siente más productivos en la oficina, el 67% se siente más ansiosos trabajando de forma remota y solo el 43% informa que no hay obstáculos cuando trabaja de forma remota.



GRÁFICO 39

Índice de Trabajo Remoto, por país



#10 RETENER A LOS JÓVENES PROFESIONALES

Por qué es importante retener a los jóvenes profesionales

Los profesionales jóvenes obtienen puntuaciones más altas en competencia estadística que los empleados de mayor edad de las ONE, pero están menos satisfechos con su trabajo, menos motivados y menos decididos a permanecer en la organización (véase el **Anexo F**).

Como se señaló en la sección 1, garantizar la competencia estadística adecuada de los funcionarios de estadística es un desafío para muchas ONE. Al mismo tiempo, un subconjunto de ONE lucha contra el envejecimiento de su fuerza laboral, cuya edad promedio supera los 50 años.

Por ambas razones, es importante retener a los profesionales jóvenes. Al controlar por una serie de otros factores (como la tarea laboral que tienen, el tipo de contrato que tienen, sus niveles educativos, su género y la ONE para la que trabajan), los análisis de regresión muestran que los funcionarios más jóvenes obtienen puntajes más altos en competencias estadísticas (véase el **Anexo F**).

Al mismo tiempo, es más difícil retener a los profesionales más jóvenes.

Una mayor edad se asocia estadísticamente, en gran medida, con una mayor intención de permanecer en la ONE. Esto se debe, posiblemente, en parte a que una mayor edad también se asocia con una mayor satisfacción y compromiso con el trabajo de la ONE. En resumen, los profesionales más jóvenes están menos satisfechos, menos comprometidos y menos decididos a permanecer en la ONE. Por lo tanto, retenerlos es un desafío. Por este motivo, las prácticas mencionadas anteriormente en esta sección, que predicen la retención, como las oportunidades de desarrollo profesional y salarios más altos, son particularmente importantes en el caso de los profesionales jóvenes.

Una mayor edad también se asocia estadísticamente con mayores niveles de motivación e integridad. Los datos transversales no permiten discernir si esto se debe (i) a que a través del tiempo los funcionarios de la ONE socializan en el trabajo acerca del servicio a la sociedad y la integridad, (ii) a diferencias generacionales entre los funcionarios de la ONE de mayor edad y los jóvenes, o (iii) a que los funcionarios de las ONE con menor motivación o integridad abandonan las ONE con el tiempo. En cualquier caso, subraya la importancia de las prácticas de gestión que predicen la integridad y la motivación del servicio público en los profesionales jóvenes, como las prácticas de incorporación que socializan a los nuevos reclutas sobre el servicio público y la integridad, como se mencionó anteriormente.

#11 PROMOVER A MÁS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO

Por qué es importante la equidad de género en los puestos de liderazgo

Las mujeres están subrepresentadas en los rangos gerenciales en las ONE de ALC a pesar de la evidencia que sugiere que los empleados evalúan de manera similar el liderazgo en unidades/departamentos con más gerentes mujeres que el liderazgo en unidades/departamentos con más gerentes hombres. Por lo tanto, promover la equidad de género en puestos de liderazgo contribuiría a la equidad sin socavar el funcionamiento de las ONE.

Como se detalla en la sección 1, **las mujeres están subrepresentadas en los rangos gerenciales de las ONE de ALC**, a pesar de que la mayoría de los empleados de las ONE son mujeres. Como se señaló, el 54% de los empleados de las ONE (pero solo el 46% de los gerentes de las ONE) son mujeres. En la región, solo hay 2 de 14 países encuestados en los que la proporción de mujeres directivas es mayor que la proporción de empleadas en la organización.

La subrepresentación de las mujeres es una preocupación en sí misma, debido a una posible falta de igualdad de acceso a puestos directivos.

Los datos sugieren que las mujeres son tan efectivas en puestos directivos como los hombres cuando se trata de liderazgo de personal. El **Anexo G** muestra cómo los empleados evalúan las prácticas de liderazgo en unidades/departamentos con más gerentes mujeres, en relación con unidades/departamentos con más gerentes hombres (controlando por una variedad de otros factores, como el tipo de contrato del encuestado, años de servicio, género, edad, rango, nivel salarial, unidad y ONE, entre otros). Ninguna de las diferencias es estadísticamente significativa. Por lo tanto, los datos no sugieren que los empleados de las ONE perciban que el liderazgo femenino sea genéricamente más o menos efectivo.

#12 IDENTIFICAR MEJORAS EN LA GESTIÓN A TRAVÉS DE ENCUESTAS PERIÓDICAS A LOS EMPLEADOS

Por qué son importantes las encuestas a empleados

Las prácticas de gestión a menudo solo pueden medirse con precisión mediante encuestas que permitan a los empleados de las ONE retroalimentar sus experiencias vividas con la gestión dentro de la organización. Al mismo tiempo, estas experiencias vividas con las

prácticas de gestión varían marcadamente dentro de cada ONE, entre departamentos o unidades. Por lo tanto, diagnosticar los desafíos de gestión e identificar mejoras requiere datos de cada departamento/unidad para desarrollar mejoras a medida. Las encuestas a los empleados pueden proporcionar dichos diagnósticos.

Previamente en esta sección se identificaron prácticas de gestión comunes para una fuerza laboral de las ONE más motivada, comprometida, ética y competente. También se subrayó descriptivamente que las prácticas de gestión (y los desafíos) varían significativamente entre las ONE. Cada ONE enfrenta así sus propias prioridades y puntos de partida para mejorar la gestión. En otras palabras, habrá grandes variaciones entre las ONE respecto a cuáles de las prácticas de gestión basadas en evidencia identificadas en las secciones anteriores son más importantes para mejorar la gestión dentro de una ONE.

Una encuesta a los empleados ayuda a las ONE a identificar las prácticas que necesitan mejorar. De esta manera, el proyecto fomenta replicar la aplicación del instrumento por parte de otras ONE, o la repetición de la encuesta por parte de las ONE que han aplicado el instrumento y obtenido un diagnóstico de país basado en él.

La encuesta va más allá en la granularidad que ofrece para identificar qué mejoras de gestión son más importantes en qué unidades/departamentos para una organización. Como se detalla en la sección 1, dentro de cada ONE, los diferentes departamentos difieren marcadamente en cuanto a cuán motivados, comprometidos y competentes están sus empleados.

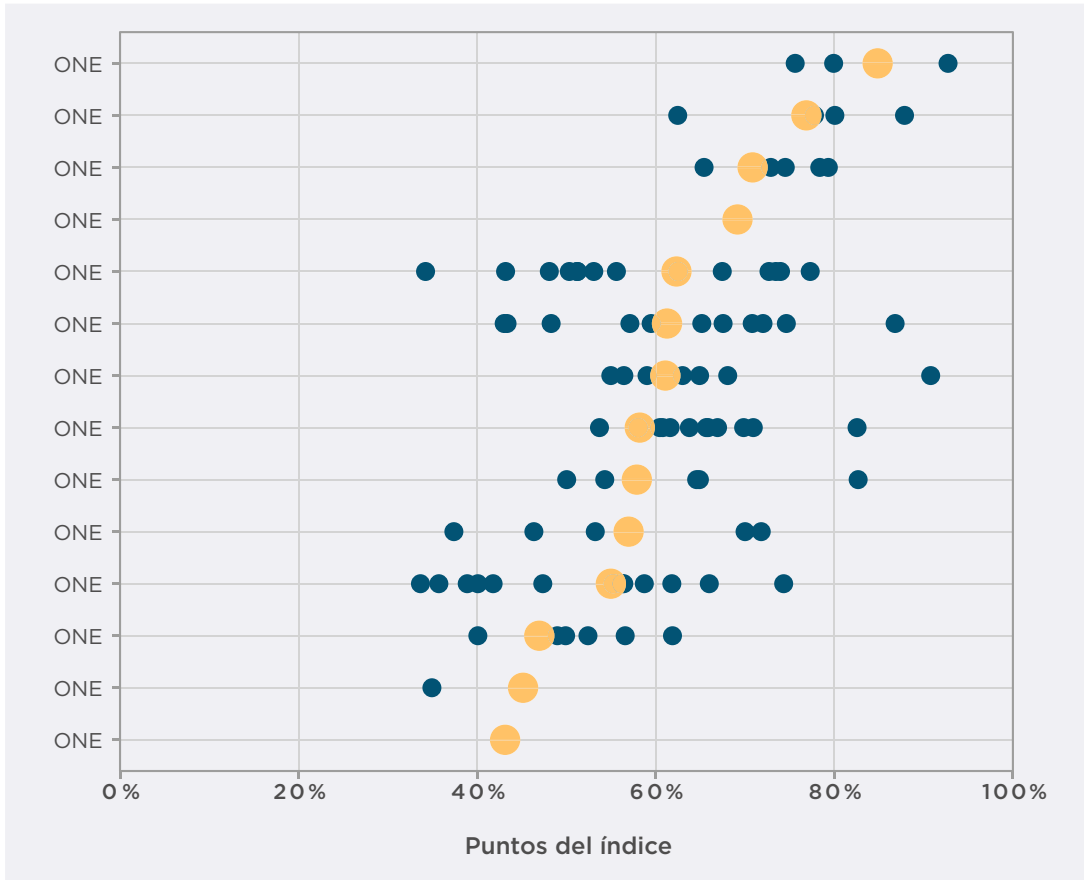
En consecuencia, la encuesta también muestra que, **dentro de cada ONE, los diferentes departamentos difieren marcadamente en la forma en que se gestiona a los funcionarios.** Con frecuencia, la variación en las prácticas de gestión de un departamento o unidad dentro de una misma ONE respecto a otro es similar o mayor que las diferencias entre la ONE y otras ONE de la región.

A modo de ilustración, los **Gráficos 40 y 41** trazan el Índice de Liderazgo y el Índice de Evaluación del Desempeño para cada unidad (primer nivel jerárquico) (puntos azules) en cada ONE (puntos naranjas). Mientras que en todos los países el Índice de Liderazgo varía en 42 puntos (entre 43 y 85 en la escala de 0 a 100), dentro de una misma ONE el índice varía en 44 puntos (entre 43 y 87). En otras palabras, las prácticas de liderazgo en todos los departamentos dentro de una misma ONE varían más que las prácticas de liderazgo promedio entre todas las ONE.



GRÁFICO 40

Índice de Liderazgo, por unidad/departamento dentro de cada ONE



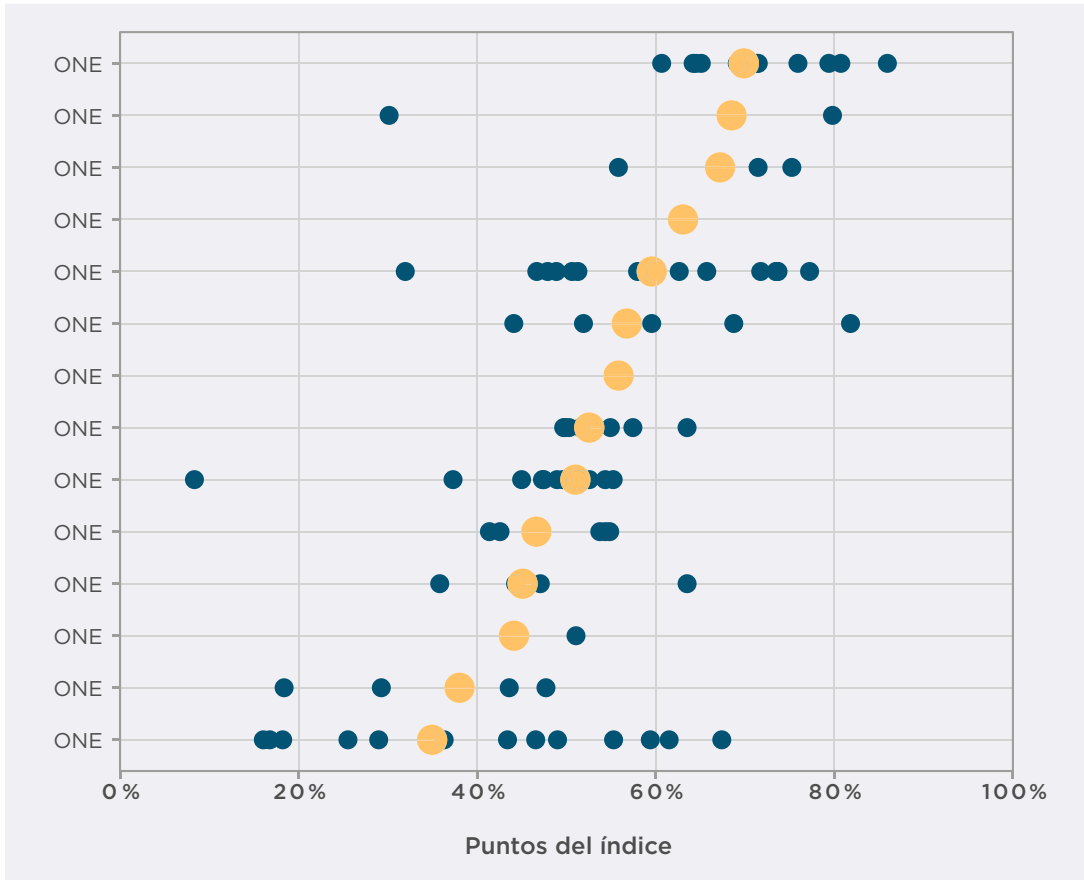
Nota: Los puntos naranjas representan el Índice de Liderazgo de cada ONE. Los puntos azules representan el Índice de Liderazgo para cada unidad/departamento en el primer nivel de jerarquía de la misma ONE.

De manera similar, si bien el Índice de Evaluación del Desempeño varía en 35 puntos (entre 35 y 70) entre países, varía en mayor medida dentro de algunas ONE. En la ONE peor clasificada, por ejemplo, el Índice de Evaluación del Desempeño oscila entre 51 puntos, de 16 a 67, en todos los departamentos (**Gráfico 41**). **Por lo tanto, la experiencia con las evaluaciones de desempeño varía más entre los funcionarios de una unidad y otra dentro de la misma ONE que de un país a otro.**



GRÁFICO 41

Índice de Evaluación del Desempeño, por unidad/departamento al interior de cada ONE



Nota: Los puntos naranjas representan el Índice de Evaluación del Desempeño de cada ONE. Los puntos azules representan el Índice de Evaluación del Desempeño para cada unidad/departamento en el primer nivel jerárquico en la misma ONE.

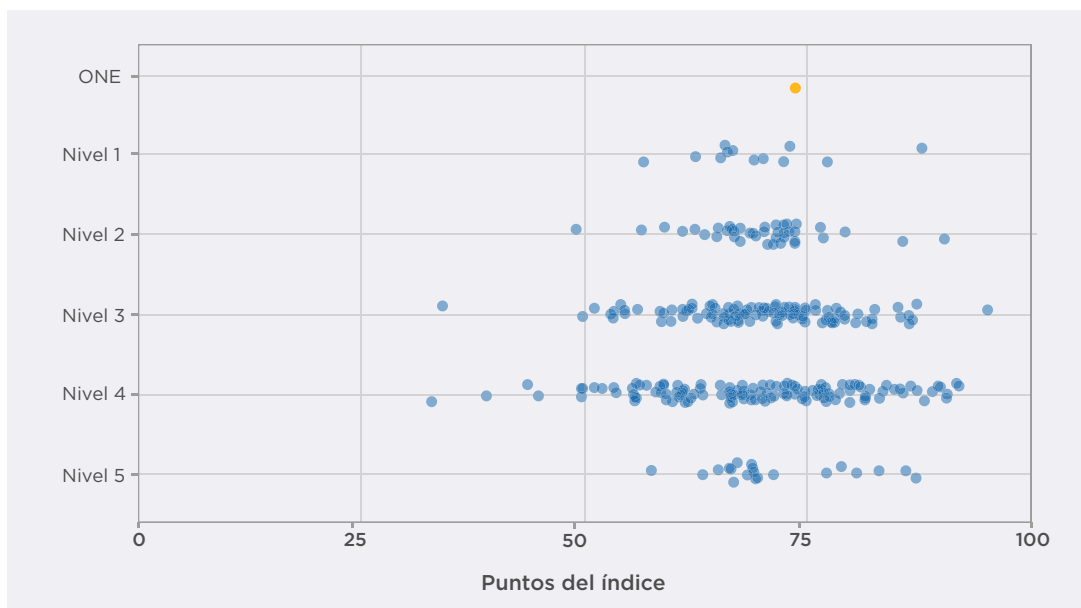
Esta diversidad en las experiencias de gestión del personal dentro de las ONE se extiende hacia los niveles jerárquicos inferiores.

A modo de ilustración, el **Gráfico 42** traza el Índice de Capacitación para unidades/departamentos dentro de una misma ONE, dividido por niveles jerárquicos en la organización. En los cinco niveles jerárquicos, existe una variación significativa en las percepciones sobre capacitación entre el personal. Por ejemplo, en los niveles jerárquicos 3 y 4, en algunas unidades, el Índice de Capacitación está por debajo de 35, mientras que en otras unidades del mismo nivel jerárquico supera los 85 puntos. Por lo tanto, las prácticas de gestión varían marcadamente dentro de las ONE entre departamentos, incluso en el mismo nivel jerárquico.



GRÁFICO 42

Índice de Capacitación, por unidades/departamentos en cinco niveles jerárquicos dentro de una misma ONE



Nota: Cada punto azul representa una unidad/departamento dentro de la ONE. Las unidades están escalonadas por niveles jerárquicos.

Por lo tanto, diferentes unidades/departamentos dentro de cada ONE requieren distintas mejoras de gestión. Comprender qué mejora de la gestión es necesaria en qué departamento/unidad es algo que requiere a su vez de diagnósticos de las prácticas de gestión en cada unidad/departamento.

Las encuestas a empleados son ideales para proporcionar diagnósticos de gestión a nivel de unidad/departamento. A modo de ilustración, este informe se complementa no solo con 14 informes de países sino también con casi 500 informes a nivel de unidades/departamentos para permitir a los directivos de cada ONE identificar desafíos y mejoras de gestión para cada unidad/departamento en particular.

Las encuestas a los empleados también permiten a las ONE realizar un seguimiento del progreso y mejoras de gestión a lo largo del tiempo, cuando se aplican periódicamente y se combinan con talleres para identificar mejoras basadas en los resultados de la encuesta. Muchos gobiernos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) implementan encuestas a los empleados anualmente por ese motivo, junto con acciones de seguimiento sistemáticas (Khurshid y Schuster, 2023; Schuster et al., 2023). Las ONE harían bien en seguir esta tendencia. El cuestionario de la encuesta y los informes de diagnóstico de muestra están disponibles gratuitamente en el sitio web del proyecto para fomentar la replicación con este fin.¹¹

¹¹ Véase <https://www.iadb.org/EncuestaONE>

Las estadísticas oficiales actualizadas y de calidad son un insumo esencial para el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de un país. La comunidad internacional ha pasado décadas perfeccionando instrumentos estadísticos para recopilar datos estadísticos. Sin embargo, se sabe poco sobre los funcionarios de estadística que producen estos datos. El mismo rigor de medición que las ONE han aplicado para medir a otros no se ha aplicado a la medición de las ONE mismas.

Este informe abordó esta brecha, con base en una encuesta realizada a 13.300 funcionarios de estadística en 14 ONE en ALC. La encuesta descubrió fortalezas importantes en la fuerza laboral de las ONE: la mayoría está motivada, involucrada y comprometida con sus ONE. La mayoría también reconoce conflictos de intereses en el trabajo. Estos resultados obtenidos en las ONE son relativamente similares a los observados en las encuestas de servidores públicos de los gobiernos en general. Al mismo tiempo, la encuesta también destacó los desafíos: las mujeres están subrepresentadas en puestos de liderazgo, muchos funcionarios de estadística tienen dificultades con competencias estadísticas fundamentales y algunas ONE tienen una fuerza laboral que envejece, por nombrar solo algunos de ellos. Dado que los funcionarios de las ONE son, en comparación con los empleados de otras agencias gubernamentales, responsables de llevar a cabo tareas altamente técnicas, los resultados sobre la falta de competencias técnicas y estadísticas fundamentales de muchos miembros del personal son motivo de especial preocupación.

Los datos de la encuesta también apuntan a soluciones. Por ejemplo, fortalecer la contratación y selección basadas en el mérito para reclutar y seleccionar candidatos más competentes, incluso mediante la evaluación de las competencias estadísticas más rigurosamente, es fundamental para fortalecer la competencia estadística en las ONE, al igual que retener a los jóvenes profesionales, que en promedio obtienen puntuaciones más altas en competencias estadísticas. Por el lado positivo, de acuerdo con la naturaleza técnica del trabajo de las ONE, parece haber menos incidencia de contratación basada en contactos personales o políticos (en lugar de una contratación basada en méritos en comparación con los gobiernos centrales en general). Sin embargo, la contratación basada en el mérito no se traduce en una evaluación rigurosa de las habilidades metodológicas estadísticas o de programación para la contratación de la mayoría de los funcionarios de estadística.

Además, se debería promover a más mujeres a puestos de liderazgo para abordar su subrepresentación en los altos cargos. Las ONE no se diferencian de los gobiernos centrales en este sentido. La oferta está ahí: la mayoría de los empleados de las ONE son mujeres. Las ONE deberían, al igual que otras organizaciones del gobierno central, hacer un mayor uso de medidas fáciles de implementar para mejorar la motivación y el compromiso del personal. Por ejemplo, podrían brindar capacitación a los gerentes para que utilicen listas de verificación con las prácticas eficaces de incorporación y de

evaluación del desempeño que deben seguirse cada vez que un nuevo empleado se une a la organización o que se evalúa a un empleado en funciones. Actualmente, algunos directivos siguen esas buenas prácticas, pero otros no.

Por lo tanto, queda un margen amplio para mejorar la forma en que se gestiona a los funcionarios de las ONE y para impulsar su motivación, competencia y ética. Algunas de estas mejoras en la gestión pueden beneficiarse de reformas a nivel gubernamental en la gestión de personal, bajo la iniciativa de agencias de servicio civil o ministerios de administración pública, como mejores prácticas estandarizadas de incorporación y evaluación del desempeño. Otros requerirán soluciones hechas a la medida para las ONE, como evaluaciones eficaces de las habilidades estadísticas en el momento de la contratación.

Por supuesto, cada ONE de la región enfrenta sus propios desafíos de gestión particulares. Las encuestas a los empleados son fundamentales para comprender esos desafíos e identificar mejoras basadas en pruebas. Las encuestas son particularmente importantes en las ONE dada la inconsistencia de las experiencias vividas por los servidores públicos en cuanto a las prácticas de gestión en los diferentes departamentos dentro de las ONE. Incluso en el caso de prácticas de gestión para las cuales tienden a existir políticas organizacionales formales (como las evaluaciones de desempeño), las experiencias de los funcionarios varían ampliamente entre diferentes unidades de una misma ONE. Las encuestas a los empleados pueden ayudar a identificar aquellas partes de las ONE que requieren fortalecimiento, en particular en las prácticas de gestión. Por lo tanto, otras ONE en ALC y en otras partes del mundo podrían beneficiarse al replicar la encuesta.

El cuestionario de la encuesta, junto con ejemplos de diagnósticos por países y material para difundir la encuesta entre los empleados, está disponible de forma gratuita para que otras ONE lo reproduzcan en <https://www.iadb.org/EncuestaONE>. Los diagnósticos de muestra en línea también contienen plantillas de planes de acción que los líderes de las ONE y los gerentes de cada departamento de las ONE pueden seguir para desarrollar mejoras de gestión basadas en los diagnósticos de la encuesta, idealmente en talleres con sus empleados.

En resumen, la encuesta permite a las ONE aplicar el mismo rigor de medición para medirse a sí mismas que el que aplican para medir a otros, como hogares o empresas. Se anima a las ONE interesadas en implementar la encuesta a ponerse en contacto con los autores de este informe para obtener más asesoramiento sobre su implementación. Los funcionarios de estadística merecen tener el mismo rigor metodológico que se espera de ellos cuando la recopilación de estadísticas se aplica a mejorar la gestión del personal en la organización. Es hora de tomar en serio el análisis estadístico (y la gestión basada en evidencia) de los funcionarios de estadística.



Referencias

- Boräng, F., A. Cornell, M. Grimes y C. Schuster. 2018. Cooking the Books: Bureaucratic Politicization and Policy Knowledge. *Governance* 31(1): 7-26. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12283>.
- Banco Mundial. 2023. Statistical Performance Indicators. Consultado el 11 de enero de 2023 en <https://www.worldbank.org/en/programs/statistical-performance-indicators>.
- Fukuyama, F. et al. 2022. Global Survey of Public Servants Indicators (Encuesta Mundial de Indicadores de Servidores Públicos). Disponible en: <https://www.globalsurveyofpublicservants.org/>.
- Khurshid, A. y C. Schuster. 2023. Surveys of Public Servants: The Global Landscape. En D. Rogger y C. Schuster (eds.), *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Meyer-Sahling, J., C. Schuster y K. Mikkelsen. 2018. Civil Service Management in Developing Countries: What Works? Evidence from a Survey of 23,000 Civil Servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America. Informe preparado para el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Disponible en: <https://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20-%20What%20Works%20in%20Civil%20Service%20Management.pdf>.
- Naranjo Bautista, S. et al. 2022. Women Leaders in the Public Sector of Latin America and the Caribbean: Gaps and Opportunities. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Oficina de Gestión Personal de Estados Unidos. 2022. Federal Employee Viewpoint Survey Results. Disponible en <https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/2022/2022-governmentwide-management-report.pdf>.
- Schuster, C. et al. 2020. Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile: Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético. Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil, Santiago, Chile. Disponible en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-Nacional-de-Funcionarios-Informe-General-FINAL-15ene2020-1.pdf>.
- Schuster, C., M. Fornasari, K. Kay et al. 2022. Government from the Kitchen Table (Parte 1). *Blogs del Banco Mundial*. 18 de marzo. Disponible en <https://blogs.worldbank.org/governance/government-kitchen-table-part-1>.
- Schuster, C. et al. 2023. Making the Most of Public Servants Survey Results: Lessons from Six Governments. En D. Rogger y C. Schuster (eds.), *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. Washington, D.C.: Banco Mundial.



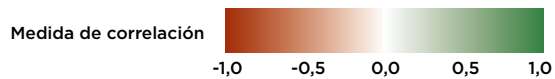
Anexos



Anexo A Análisis de regresión*

	Satisfacción en el empleo	Motivación para el trabajo	Participación en el trabajo	Compromiso con la organización	Intención de permanecer	Motivación para el servicio público	Integridad	Competencia estadística
Contratación y selección	0,03	0,07	0,05	0,04	0,04	0,06	0,09	0,04
Incorporación	0,21	0,14	0,18	0,29	0,15	0,08	0,08	N.S.
Promoción y desarrollo profesional	0,21	0,16	0,19	0,29	0,22	0,11	0,11	N.S.
Evaluación de desempeño	0,14	0,13	0,14	0,22	0,13	0,12	0,16	N.S.
Gestión de salarios	0,14	0,09	0,11	0,17	0,19	0,09	0,06	N.S.
Estabilidad en el empleo	0,05	0,06	0,04	0,06	0,07	N.S.	0,07	0,06
Diseño del empleo	0,29	0,26	0,30	0,32	0,24	0,17	0,15	N.S.
Liderazgo	0,21	0,23	0,22	0,23	0,25	0,16	0,12	N.S.
Capacitación	0,17	0,19	0,19	0,27	0,15	0,11	0,11	N.S.
Trabajo en equipo	0,19	0,50	0,21	0,21	0,10	0,15	0,09	-0,02
Trabajo remoto	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	-0,02	0,09	0,07

Nota: N.S. = No significativo



* Los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas en el informe controlan una serie de factores para tratar de identificar el efecto de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y competencias de los encuestados. Estos factores incluyen el país del encuestado, su género, edad, educación, años de servicio, tipo de contrato, rango, tarea y nivel salarial. Para facilitar la lectura de los cuadros, no se muestran estas variables de control. Estos análisis deben interpretarse como sugerentes más que definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales que miden las percepciones.

Los resultados subrayan que todas las prácticas de gestión incluidas en esta encuesta predicen estadísticamente actitudes más favorables de los empleados (como una mayor motivación laboral o la intención de permanecer en la organización) y que algunas prácticas de gestión son impulsores de algunas actitudes de los empleados más importantes que otras.



Anexo B Escenarios de integridad estadística*

Presiones profesionales versus integridad estadística

Hipotéticamente, imagínese que un empleado de rango intermedio-alto de una oficina nacional de estadística (ONE) de América Latina y el Caribe está a cargo de compilar estadísticas sobre el crimen y la violencia. Excepcionalmente, la última encuesta de la ONE sobre este tema contiene, de forma puntual, nuevas preguntas de interés para el gobierno en el tema. El empleado calcula las nuevas estadísticas, que se presentan en una publicación del gobierno. Dicho documento es políticamente importante y el ministro frecuentemente menciona las nuevas estadísticas en sus discursos.

Un mes después el empleado que calculó las estadísticas se da cuenta de que cometió un error en el cálculo. Los números se ven significativamente peores que los publicados. El empleado sabe que su superior se enfurecerá con él si los discursos del gobierno se basan en números incorrectos. El empleado teme que pueda perder su trabajo si revela su error a su jefatura. Como las preguntas sobre delitos se formularon de forma puntual, es poco probable que alguien descubra el error. El empleado decide guardar silencio sobre el error para mantener su trabajo.

Presiones familiares versus integridad estadística

Hipotéticamente, imagínese que una encuestadora (empleada de una ONE de ALC) está entrevistando en el campo hogares para la ONE. Ella tiene una cuota establecida de encuestas de hogares a completar cada semana. La encuestadora está luchando por cumplir con su cuota junto a sus obligaciones de madre de familia. Al final de una semana larga, un encuestado es particularmente lento para responder las preguntas del cuestionario.

* Los dos escenarios éticos incluidos en la encuesta fueron validados en un piloto con 124 servidores públicos de la ONE de Perú en agosto de 2021. Los dos escenarios explican el 95% de las respuestas a cuatro escenarios éticos en el piloto, lo que sugiere que tienen valor predictivo sobre una gama más amplia de faltas éticas en relación con la integridad estadística.

La encuestadora se da cuenta de que no alcanzará a terminar la entrevista a tiempo para recoger a sus hijos de la guardería, pero necesita terminar la entrevista para cumplir con su cuota semanal. Para ganar tiempo y poder recoger a sus hijos antes de que cierre la guardería, la encuestadora revisa todas las preguntas con el encuestado, pero omite algunas de las opciones de respuesta que está segura de que el encuestado no habría respondido de todos modos.



Anexo C Medición de la competencia estadística*

Aritmética cognitiva

Un bate y una pelota cuestan \$110 en total. El bate cuesta \$100 más que la pelota. ¿Cuánto cuesta la pelota?

- \$0
- \$1
- \$2
- \$3
- \$4
- \$5
- \$10
- \$20
- \$50
- \$100
- \$110
- \$210
- No lo sé

Probabilidad

Una escuela emplea a 50 docentes. La siguiente tabla resume su antigüedad en la escuela, clasificado por género:

	Menos de 3 años	Entre 3 y 8 años	Más de 8 años
Femenino	6	10	8
Masculino	9	15	2

¿Cuál es la probabilidad (%) de que un docente seleccionado al azar sea mujer?

- 0%
- 2%
- 6%
- 8%
- 10%
- 12%
- 20%
- 24%
- 25%
- 48%
- 50%
- 60%
- 80%
- 100%
- No lo sé

Estadísticas descriptivas

La desviación estándar de las calificaciones de los exámenes para una muestra de 200 estudiantes es de 10 puntos. Una interpretación de esta desviación estándar es que:

- Los puntajes del examen tienden a centrarse en 10 puntos
- El rango de puntajes de los exámenes es 10
- La distancia típica de los puntajes del examen de su media es de aproximadamente 10 puntos
- El puntaje más bajo es 10
- No lo sé

Muestreo de encuestas

Está realizando una encuesta de empresas en su país. Elige al azar a las empresas a las que llamar y realiza 1.000 llamadas telefónicas a empresas dispersas por todo el país. En este estudio, ¿cuál es el término estadístico para las empresas del país y cuál es el término estadístico para las empresas que usted llamó?

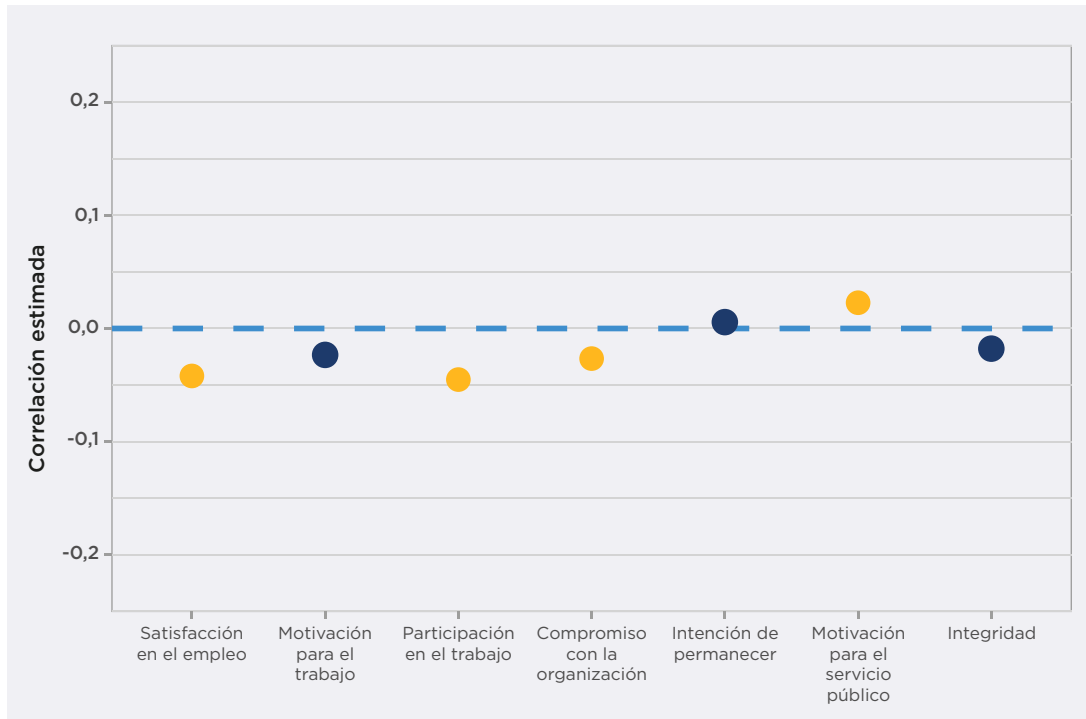
- Tanto las empresas del país como las empresas a las que llamó se denominan POBLACIÓN
- Las empresas a las que llamó son la POBLACIÓN, y las empresas del país son la MUESTRA
- Las empresas a las que llamó son la MUESTRA, y las empresas del país son la POBLACIÓN
- Tanto las empresas del país como las empresas a las que llamó se denominan MUESTRA
- No lo sé

* Las cuatro preguntas fueron validadas en un examen estadístico más extenso con 124 servidores públicos de la ONE de Perú en agosto de 2021. Estas cuatro preguntas explican el 72% de la variación en el desempeño de un servidor público en un examen estadístico con 14 preguntas, que cubre diferentes habilidades estadísticas (aritmética básica y cognitiva, probabilidades, estadística descriptiva, correlaciones, diseño muestral, inferencias e intervalos de confianza). El piloto también mostró que para la gran mayoría de los participantes (83%), todas y cada una de las competencias estadísticas incluidas en la encuesta fueron percibidas como muy importantes para sus tareas laborales. Esto subraya su relevancia como competencias básicas para las tareas estadísticas de los servidores públicos de las ONE.



Anexo D Análisis de regresión:

¿tienen actitudes diferentes los encuestadores?*

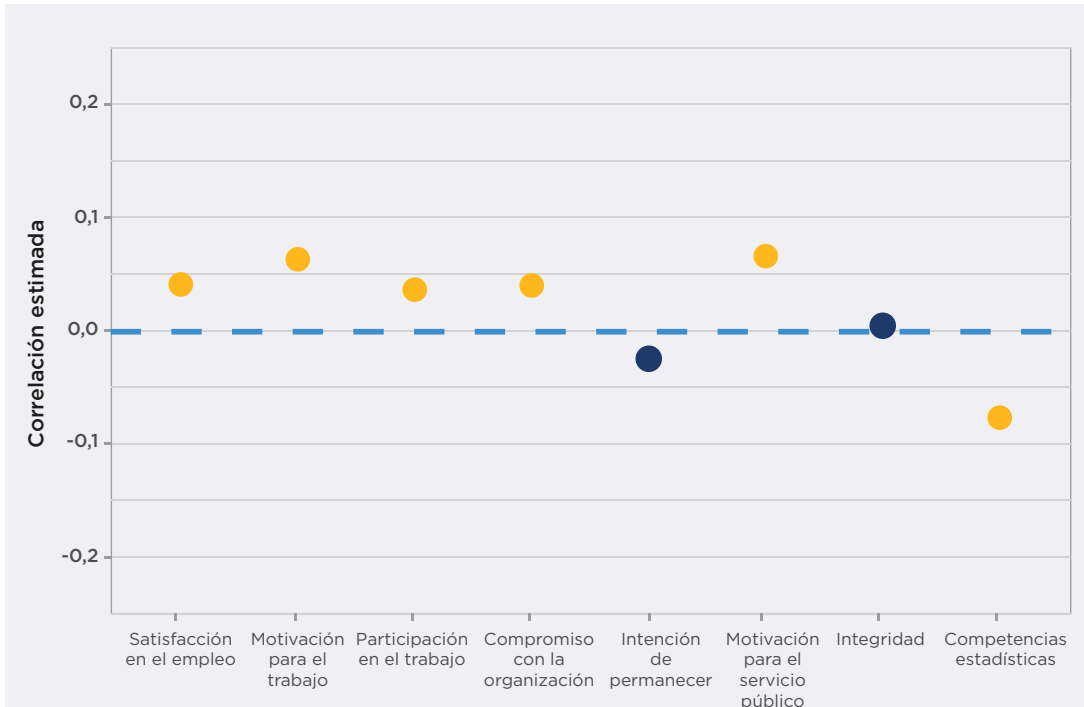


* La categoría de referencia es el personal que no participa en tareas de trabajo de campo de encuestas (sino que realiza, por ejemplo, tareas administrativas o de análisis estadístico). Los análisis de regresión que respaldan estas asociaciones estadísticas controlan por una serie de factores, entre ellos, el país del encuestado, así como su género, edad, educación, años de servicio, tipo de contrato, rango y nivel salarial. Para facilitar la lectura del gráfico, estas variables de control no se muestran y los efectos estadísticamente significativos están en naranja. Estos análisis deben interpretarse como sugerentes más que definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales que miden las percepciones.

Los resultados subrayan que, al controlar por la gama de otros factores antes mencionada, los encuestadores están ligeramente menos satisfechos con su trabajo, involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización (aunque un poco más motivados para servir a la sociedad).



Anexo E Análisis de regresión: ¿tienen los empleados temporales actitudes diferentes?*



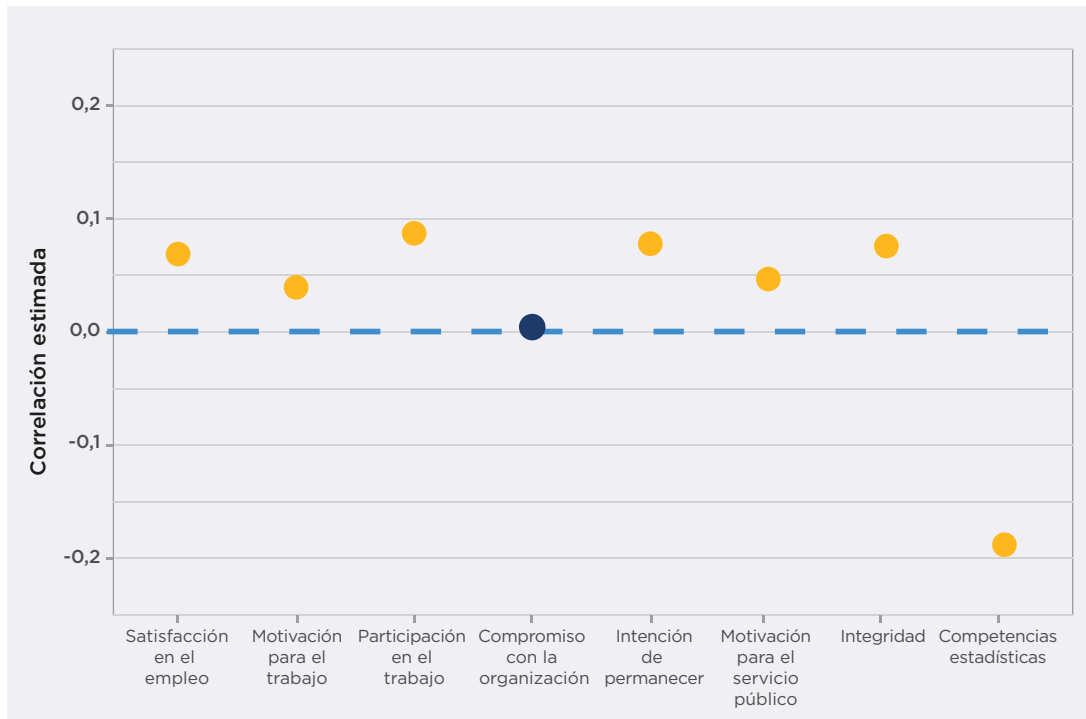
* La categoría base son los empleados con contrato indefinido. El gráfico muestra el efecto de los contratos temporales, controlando por una serie de factores que incluyen el país del encuestado, así como su género, edad, educación, años de servicio, rango, tarea y nivel salarial. Para facilitar la lectura del gráfico, estas variables de control no se muestran y los efectos estadísticamente significativos están en naranja. Estos análisis deben interpretarse como sugerentes más que definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales que miden las percepciones.

Los resultados sugieren que, al controlar por otros factores, los tipos de contrato pueden, por supuesto, influir (como los años de servicio en la ONE). Este informe concluye que los empleados de la ONE con contratos temporales están más motivados, satisfechos, involucrados con su trabajo y comprometidos con la organización, pero son menos competentes estadísticamente en promedio que aquellos con contratos permanentes en la ONE.



Anexo F Análisis de regresión:

¿tienen los empleados de mayor edad de las ONE diferentes actitudes y niveles de competencia?*



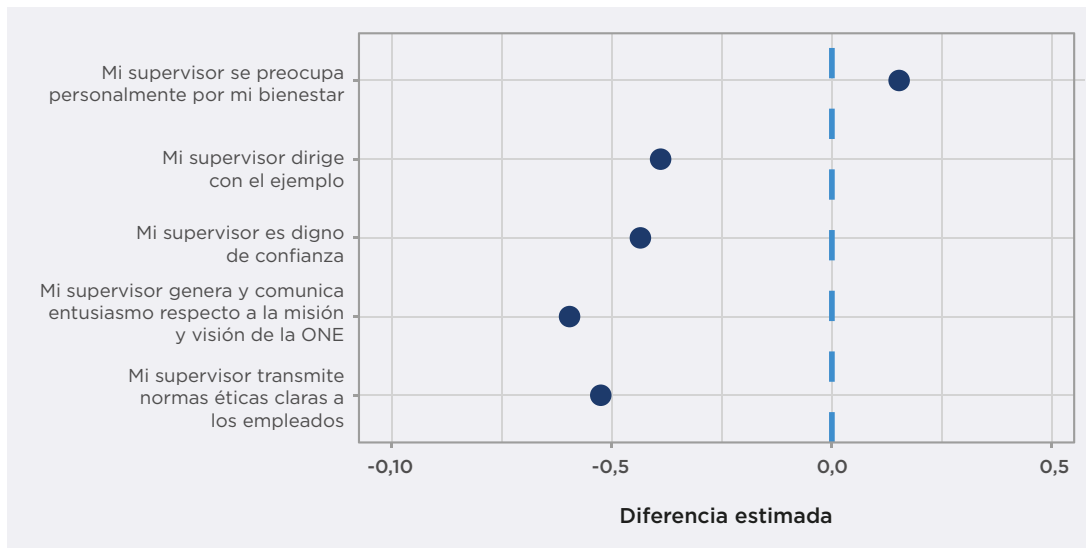
* Los análisis de regresión que respaldan estas asociaciones estadísticas controlan por una serie de factores, incluido el país del encuestado, así como su género, edad, educación, años de servicio, tipo de contrato, rango, tarea y nivel salarial. Para facilitar la lectura del gráfico, estas variables de control no se muestran y los efectos estadísticamente significativos están en naranja.

Los resultados subrayan que, al controlar por la gama de otros factores antes mencionada, los empleados de las ONE de mayor edad están más satisfechos, comprometidos y motivados con su trabajo, tienen más intención de permanecer en la ONE y muestran mayores niveles de integridad, pero también obtienen puntuaciones más bajas en competencia estadística.



Anexo G Análisis de regresión:

¿son diferentes las percepciones de las prácticas de liderazgo en unidades/departamentos con más superiores femeninas que en departamentos/unidades con más superiores masculinos?*

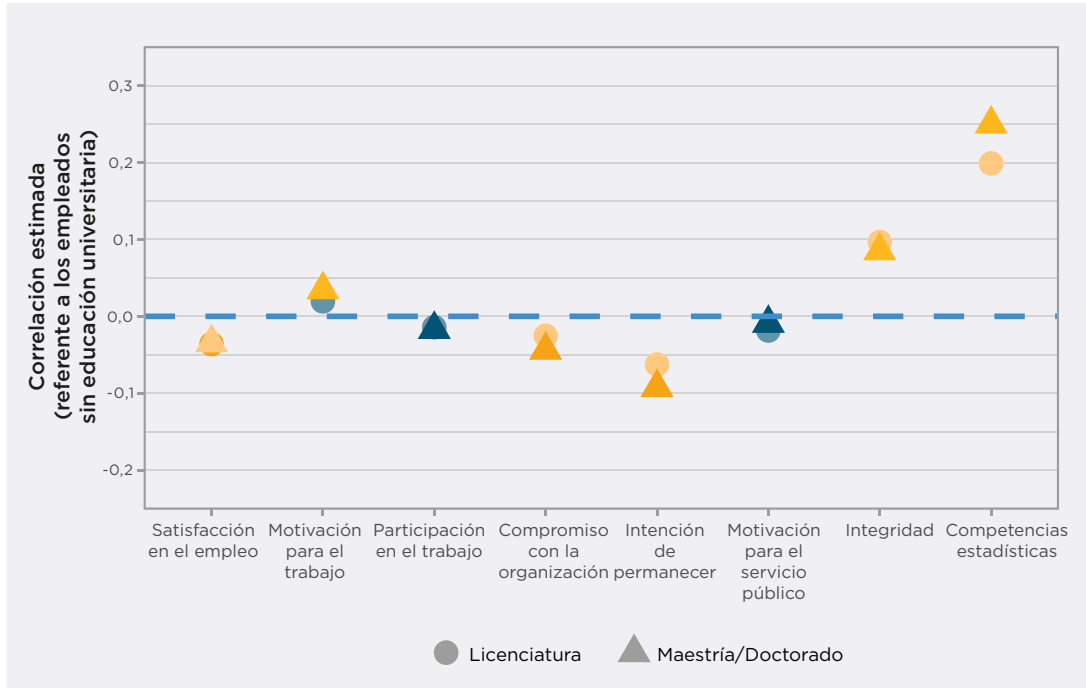


* La categoría de referencia son unidades/departamentos con más superiores masculinos. Los análisis de regresión que respaldan estas asociaciones estadísticas controlan por una serie de factores, incluido el país del encuestado, así como su género, edad, educación, años de servicio, tipo de contrato, rango y nivel salarial. Para facilitar la lectura de la figura, estas variables de control no se muestran. Ninguna de las estimaciones en el gráfico es estadísticamente significativa.



Anexo H Análisis de regresión:

¿están los niveles de educación superior de los empleados de las ONE asociados con una mayor competencia estadística, motivación e integridad?*



* La categoría de referencia son los empleados de las ONE sin título universitario. Los análisis de regresión que respaldan estas asociaciones estadísticas controlan por una serie de factores, incluido el país del encuestado, así como su género, edad, años de servicio, tipo de contrato, rango y nivel salarial. Para facilitar la lectura del gráfico, estas variables de control no se muestran. Los efectos estadísticamente significativos aparecen en naranja.

Los resultados subrayan que, al controlar por el rango de otros factores mencionado anteriormente, los empleados de las ONE con educación universitaria y de maestría están —en comparación con los empleados de las ONE sin títulos universitarios— menos satisfechos con sus trabajos, menos decididos a permanecer en la ONE y menos comprometidos con la ONE, pero están más motivados para trabajar duro y obtienen puntuaciones más altas en integridad y competencias estadísticas.



Esta publicación ofrece un análisis detallado y profundo sobre las habilidades, estándares éticos y capacidad analítica del personal de las oficinas nacionales de estadística (ONE). Una comprensión más profunda es esencial para incrementar la competencia y el rigor de estas oficinas, y también para posicionarlas como pioneras en el cambiante y exigente mundo de las estadísticas oficiales. La evidencia aquí presentada es un recurso invaluable para las ONE de América Latina y el Caribe y más allá, y las guía hacia una nueva era de mejora en la exactitud estadística y eficacia operativa.

GRACIELA MÁRQUEZ

Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México



Incluso con el enorme potencial que ofrecen las nuevas fuentes de datos, estoy convencida de que las estadísticas oficiales, que son los pilares fundamentales de los datos sobre el desarrollo, seguirán siendo esenciales para nuestros esfuerzos por mejorar la vida de las personas y salvaguardar el planeta. Sin embargo, el trabajo vital de producir estos datos fundamentales a menudo pasa desapercibido. Este informe destaca estos esfuerzos a la vez que nos enseña más sobre las personas que trabajan en las oficinas nacionales de estadística de América Latina y el Caribe, ofreciendo información crucial acerca de las operaciones estadísticas exitosas en la región y allanando el camino para mejorarlas en todo el mundo.

HAISHAN FU

Jefa de Estadística y Directora del Grupo de Gestión de Datos sobre el Desarrollo, Banco Mundial



El activo más valioso de cualquier oficina nacional de estadística (ONE) es su dedicado personal profesional. Si bien tendemos a medir todo lo que nos rodea, es sorprendente que no siempre estemos tan interesados en medirnos a nosotros mismos. La evidencia aquí presentada claramente cambia esto, dado que no se centra en medir la calidad de las estadísticas, sino la calidad de los funcionarios estadísticos y de los acuerdos institucionales y de gestión. ¡Los resultados muestran que la gestión importa! La publicación ofrece propuestas específicas basadas en evidencia sobre cómo mejorar y modernizar las prácticas de gestión. Espero discutir el contenido y las conclusiones con mi propio personal, y también ver cómo mis pares (los jefes de estadística de la región de América Latina y el Caribe) utilizarán estos conocimientos para mejorar sus propias ONE. Esta publicación ofrece un valioso punto de partida para conversaciones y el intercambio de mejores prácticas entre jefes de estadística de todo el mundo.

STEFAN SCHWEINFEST

Director de la División de Estadística de las Naciones Unidas



La producción de estadísticas oficiales no solo requiere de instrumentos y metodologías sólidos sino de personas capacitadas y comprometidas para procesar y analizar los datos. Esta publicación brinda una mirada novedosa sobre el personal de las oficinas nacionales de estadística de América Latina y el Caribe y ofrece recomendaciones útiles para una gestión más eficaz de los recursos humanos. Sin duda, será una referencia esencial para la mejora y modernización de las estadísticas en la región.

ROLANDO OCAMPO

Director de la División de Estadística, Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Estadística

raaba
ncio
inte
ser
púb
ev
pago
desarrollo
remoto
compet
incor
cal
resultados
ges
pers