



# Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central para las políticas públicas

Informe de Resultados



Uruguay  
Presidencia

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Laboratorio de Innovación y  
Observatorio de la Función Pública

## | Contenido

Resumen ejecutivo.....	p. 2
Introducción y marco conceptual .....	p. 4
Metodología.....	p. 6
Resultados .....	p.12
1. Perfil sociodemográfico y laboral del universo de estudio.....	p. 12
2. Trabajo y funciones de política pública .....	p. 18
3. Habilidades y participación en las políticas públicas.....	p. 33
4. Contexto organizacional, valoración social y motivación.....	p. 41
Principales hallazgos .....	p. 49
Referencias bibliográficas .....	p. 52
Anexo.....	p. 53

## | Resumen Ejecutivo

La Primera Encuesta a Funcionarios de la Administración Central de Uruguay tiene como objetivo conocer las capacidades de los servidores públicos, para poder actuar de forma estratégica en su desarrollo y reducción de brechas. Las capacidades de los funcionarios públicos son un determinante fundamental de la calidad y el potencial de las políticas públicas y los servicios que brinda el Estado.

Para ello es necesario analizar y comprender la complejidad de las funciones que desempeñan los servidores públicos, cuáles son las principales fuentes de información utilizadas, con qué actores se relacionan, sus habilidades, su rol en el proceso de construcción de políticas públicas, y sus motivaciones para el desempeño de estas.

La encuesta se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2020, enviando un formulario web a más de 18.000 funcionarios de la Administración Central. Fue contestada por 4.766 funcionarios, lo que resulta en una tasa de respuesta cercana al 26%. Se detectaron sesgos en esta tasa de respuesta según sexo, edad, inciso y escalafón, los cuales fueron corregidos mediante el uso de ponderadores contruidos con la técnica de ajuste proporcional iterativo. Esto permite que los resultados presentados en este informe sean representativos del universo de estudio.

Los resultados muestran que el perfil de los funcionarios se caracteriza por el predominio de las mujeres, las edades avanzadas, y un nivel de formación relativamente alto. Entre los principales hallazgos encontramos que la tercera parte de los funcionarios se dedica a tareas administrativas. También la encuesta pone de manifiesto el poco relacionamiento con actores externos al organismo que tienen los funcionarios, así como el bajo uso de distintas fuentes de información.

En cuanto a su participación en las políticas públicas, los funcionarios consideran que deberían estar más involucrados en la toma de decisiones. Sin embargo, también señalan que sus conocimientos son tomados en cuenta. La percepción de valoración social y de parte del sistema político del trabajo de los funcionarios es baja. A su vez que las perspectivas de carrera funcional también lo son. Esto último es consistente con que la motivación de los funcionarios no se vincule a las características propias de su puesto de trabajo, sino al impacto social del mismo.

Se encuentran importantes diferencias entre hombres y mujeres. En cuanto a las tareas desempeñadas, las mujeres están más lejos de la toma de decisiones. A su vez se sienten menos valoradas, tienen más dificultades en la carrera administrativa, y están menos motivadas por el reconocimiento y la remuneración

que los hombres. Por otra parte, en el interior del país el trabajo de los funcionarios parece estar más cercano a la ciudadanía, y hay algunas áreas de política que prácticamente existen sólo en Montevideo.

## Introducción y marco conceptual

El potencial de las políticas públicas y de los servicios de cualquier Estado está ligado a la calidad del servicio civil. Son los funcionarios y funcionarias del sector público en quienes confiamos día a día para que lleven a cabo las tareas del servicio público en nuestros países.

Las capacidades de los servidores públicos para la producción de las políticas son determinantes para la calidad de estas y del nivel de los servicios que se brindan a la ciudadanía. Estas capacidades se pueden evidenciar en las diversas actividades y el complejo flujo de funciones que cumplen las personas que conforman el servicio civil.

Para desarrollar y potenciar estas capacidades es necesario conocer y comprender la complejidad de las funciones que desempeñan los servidores públicos, cuáles son las principales fuentes de información utilizadas, con qué actores se relacionan, sus habilidades, su rol en el proceso de construcción de políticas públicas, y sus motivaciones para el desempeño de estas.

La Primera Encuesta a Funcionarios de la Administración Central de Uruguay busca conocer las capacidades analíticas, gerenciales, relacionales y administrativas de los servidores públicos de la Administración Central, y algunas variaciones de su composición según variables claves, para poder actuar de forma estratégica en el desarrollo de políticas de gestión humana.

Para eso se realizaron una serie de preguntas entorno a cinco ejes básicos: el perfil sociodemográfico y laboral de los funcionarios, las actividades y funciones de política pública desempeñadas, la información y actores con que interactúan, las habilidades y participación de los funcionarios en las políticas públicas, y aspectos que hacen a su motivación.

La elaboración de las preguntas se basó en una encuesta similar aplicada por la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil en 2018, adaptándola al contexto uruguayo. El modelo analítico utilizado en dicha encuesta define las capacidades para las políticas públicas como *“el conjunto de habilidades y recursos (o competencias y capacidades), necesarios para el desempeño de las funciones de política pública”*<sup>1</sup>. A su vez, reconoce tres dimensiones de las capacidades (analítica, operativa y política), observables en tres niveles (individual, organizacional y sistémico). La encuesta busca captar estas dimensiones.

---

<sup>1</sup> Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil. -- Brasília: Enap, 2018. 74 p. il. (Cadernos Enap, 56).

En Uruguay no existen antecedentes de encuestas sobre este tema, y a la vez se trata de la primera encuesta a funcionarios públicos aplicada desde el Relevamiento Nacional de Funcionarios Públicos de 1993, que tuvo otros fines y características.

Este informe se estructura de la siguiente manera: en el próximo apartado se brinda información metodológica sobre la encuesta y la técnica de ponderación empleada, en el tercero se presentan los resultados, y en el cuarto y último una síntesis de los principales hallazgos.

## Metodología

Esta encuesta analiza las capacidades y habilidades de los funcionarios civiles de la Administración Central para las políticas públicas, por lo tanto, para definir su universo de estudio se excluyen los escalafones Policial y Militar. Tampoco se considera a los funcionarios de los escalafones Oficios y Servicios Auxiliares, ya que el tipo de funciones que cumplen no está contemplado en este relevamiento. Por otra parte, la encuesta no fue aplicada a becarios, pasantes, cargos de confianza, adscriptos ni asistentes a los Ministros.

A pesar de que no todos los vínculos laborales con el Estado tienen la calidad de funcionario público, a lo largo de este informe se utiliza la palabra funcionario/a para abarcar a todos los trabajadores que conforman el universo de estudio definido.

La nómina de funcionarios y su información de contacto fue extraída del Sistema de Gestión Humana (SGH 2.0), y el link para completar la encuesta fue enviado por mail en los meses de octubre y noviembre de 2020 a 18.378 funcionarios. La respuesta fue anónima y voluntaria, y no se enviaron recordatorios.

De estos funcionarios, 4.766 respondieron la encuesta, lo que resulta en una tasa de respuesta cercana al 26%. La primera pregunta que surge es si esta cantidad de respuestas permite extraer conclusiones válidas para el universo de estudio. Ante esta interrogante, la literatura sugiere que lo relevante es analizar la relación entre esta tasa y ciertas variables de interés que determinan si existen o no sesgos en la información recabada. Aunque la tasa de respuesta obtenida no se considera especialmente baja, teniendo en cuenta que se trata de una encuesta autoadministrada y voluntaria, incluso si lo fuera no necesariamente implica un alto nivel de sesgo (Wright, 2015; Nield y Nordstrom, 2016).

Los sesgos surgen cuando la propensión a responder la encuesta es distinta según variables relevantes para el objeto de estudio. Si por ejemplo los jóvenes tuvieran una tasa de respuesta mucho más alta que las personas mayores, y estos grupos etarios tuvieran distintas capacidades para las políticas públicas, los resultados se verían sesgados o desbalanceados, quedando la población más joven sobrerrepresentada y las personas mayores subrepresentadas.

Algunas de estas variables son observables (por ejemplo: sexo o edad), pero por lo general también hay características de los individuos sobre las que no se cuenta con información y que están vinculadas al objeto de estudio (por ejemplo sus

intereses políticos o su grado de conformidad con su trabajo). En encuestas de este tipo donde los participantes se autoseleccionan, es imposible eliminar todos los sesgos presentes, sin embargo, sí se pueden corregir los que surgen de variables observables.

Con el objetivo de conocer y corregir los sesgos presentes en esta encuesta, se realizó un análisis comparativo de todas las variables sobre las que se cuenta con información tanto para el universo como para la muestra obtenida, y que se considera pueden estar relacionadas con el objeto de estudio. Los resultados se presentan en las tablas 1 a 4.

En primer lugar (tabla 1) se observa que la tasa de respuesta es dispar entre incisos, con valores que van desde 12,7% en el Ministerio de Defensa, a 50,4% en el Ministerio de Industria, Energía y Minería. Como consecuencia de esto, para la mayoría de los organismos, su peso o proporción en el total de funcionarios es significativamente distinta entre el universo de estudio y la muestra de personas que respondieron la encuesta<sup>2</sup>. Esta distorsión en la distribución de funcionarios entre incisos podría afectar los resultados de la encuesta, si se asume que las capacidades, actividades o funciones difieren entre organismos.

Cabe señalar que tanto las tasas de respuesta bajas como las altas constituyen un problema, ya que en el primer caso los funcionarios del inciso están subrepresentados pero en el segundo están sobrerrepresentados. La distribución de funcionarios entre incisos no se alteraría si todos tuvieran una tasa de respuesta similar a la media (26%).

| **Tabla 1.** Tasa de respuesta según inciso

Inciso	Universo	Muestra	Tasa de respuesta	% en el universo	% en la muestra	Intervalo de confianza*	
Min. de Defensa Nacional	983	125	12,7	5,3	2,6	2,2	3,1
Min. de Relaciones Exteriores	545	90	16,5	3,0	1,9	1,5	2,3
Min. de Educación y Cultura	2.225	382	17,2	12,1	8,0	7,3	8,8
Ministerio del Interior	1.631	312	19,1	8,9	6,5	5,9	7,3
Min. de Economía y Finanzas	4.013	826	20,6	21,8	17,3	16,3	18,4
Min. de Turismo	152	39	25,7	0,8	0,8	0,6	1,1
Presidencia de la República	1.998	528	26,4	10,9	11,1	10,2	12,0
Min. de Transporte y Obras Públicas	1.218	339	27,8	6,6	7,1	6,4	7,9
Min. de Ganadería, Agric. y Pesca	1.524	425	27,9	8,3	8,9	8,1	9,8

<sup>2</sup> Esto sucede cuando la proporción correspondiente al universo no se encuentra contenida en el intervalo de confianza para la proporción en la muestra.

Min. de Salud Pública	747	235	31,5	4,1	4,9	4,3	5,6
Min. de Vivienda y Ord. Terr.	269	97	36,1	1,5	2,0	1,7	2,5
Min. de Trabajo y Seguridad Social	660	255	38,6	3,6	5,4	4,7	6,0
Min. de Desarrollo Social	1.790	800	44,7	9,7	16,8	15,7	17,9
Min. de Ambiente	218	109	50,0	1,2	2,3	1,9	2,8
Min. de Industria, Energía y Minería	405	204	50,4	2,2	4,3	3,7	4,9
<b>Total</b>	<b>18.378</b>	<b>4.766</b>	<b>25,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: SGH 2.0 y Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central  
\*Nivel de confianza: 95%  
Se señalan en gris los casos donde el peso en la muestra es significativamente distinto al peso en el universo.

En la tabla 2 se analiza la diferencia en la tasa de respuesta según sexo. Se encuentra que los hombres respondieron menos que las mujeres (22,8% vs 28,1%). Por más que esta diferencia no es tan grande como las que se observaban según inciso, es suficiente para alterar significativamente la proporción de hombres y mujeres entre el universo y la muestra. En la muestra las mujeres se encuentran sobrerrepresentadas y los hombres subrepresentados.

**Tabla 2 - Tasa de respuesta según sexo**

Sexo	Universo	Muestra	Tasa de respuesta	% en el universo	% en la muestra	Intervalo de confianza*	
Hombres	7.540	1.718	22,8	41,0	36,0	34,7	37,4
Otro	16	4	25,0	0,1	0,1	0,0	0,2
Mujeres	10.822	3.044	28,1	58,9	63,9	62,5	65,2
<b>Total</b>	<b>18.378</b>	<b>4.766</b>	<b>25,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: SGH 2.0 y Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central  
\*Nivel de confianza: 95%  
Se señalan en gris los casos donde el peso en la muestra es significativamente distinto al peso en el universo.

En el caso de la variable edad, para poder realizar el análisis se consideran 5 grupos etarios. Los resultados muestran que los jóvenes respondieron en mayor medida la encuesta que las personas de más edad (tabla 3). La tasa de respuesta para los funcionarios menores de 50 años se sitúa entre 31,5% y 35,6%, mientras que para los de 50 años o más toma valores de 16,5% y 23,9%. Nuevamente se observa que la distribución de funcionarios según edad es significativamente distinta entre el universo y la muestra. En este caso ninguno de los tramos etarios

mantiene una proporción similar, quedando los más jóvenes sobrerrepresentados y los mayores subrepresentados.

| **Tabla 3** - Tasa de respuesta según tramo de edad

Tramo de edad	Universo	Muestra	Tasa de respuesta	% en el universo	% en la muestra	Intervalo de confianza*	
hasta 29	963	343	35,6	5,6	7,2	6,5	8,0
30 a 39	4.433	1.526	34,4	25,9	32,0	30,7	33,4
40 a 49	4.391	1.383	31,5	25,7	29,0	27,7	30,3
50 a 59	4.130	987	23,9	24,1	20,7	19,6	21,9
60 o más	3188	527	16,5	18,6	11,1	10,2	12,0
<b>Total</b>	<b>17.105</b>	<b>4.766</b>	<b>27,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: SGH 2.0 y Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

\*Nivel de confianza: 95%

Se señalan en gris los casos donde el peso en la muestra es significativamente distinto al peso en el universo.

Hay 1.273 funcionarios para los cuales no se cuenta con información de edad en el universo de estudio. Estos no son tenidos en cuenta para ponderar según tramo etario.

La última variable que se analizó fue el escalafón. Esta variable brinda información sobre el tipo de tarea que desempeña el funcionario, y también se relaciona con su nivel educativo (dato no disponible para el universo de estudio). Los datos de la tabla 4 muestran que también según esta variable existen sesgos, siendo los profesionales y técnicos quienes tienen una tasa de respuesta más alta (36,6% y 46,9% respectivamente). En cambio el resto de los escalafones presentan tasas de respuesta inferiores a la media, con un mínimo de 13,6% para el escalafón penitenciario. En todos los escalafones la proporción en el universo y en la muestra es significativamente distinta.

**Tabla 4 - Tasa de respuesta según escalafón**

Escalafón	Universo	Muestra	Tasa de respuesta	% en el universo	% en la muestra	Intervalo de confianza*	
Penitenciario	1.272	173	13,6	6,9	3,6	3,1	4,2
Docente	429	62	14,5	2,3	1,3	1,0	1,7
Servicio exterior	323	49	15,2	1,8	1,0	0,8	1,4
Otro	2.757	464	16,8	15,0	9,7	8,9	10,6
Especializado	2.509	495	19,7	13,7	10,4	9,5	11,3
Administrativo	5.069	1.199	23,7	27,6	25,2	23,9	26,4
Profesional	4.849	1.775	36,6	26,4	37,2	35,9	38,6
Técnico	1.170	549	46,9	6,4	11,5	10,6	12,5
<b>Total</b>	<b>18.378</b>	<b>4.766</b>	<b>25,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: SGH 2.0 y Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

\*Nivel de confianza: 95%

Se señalan en gris los casos donde el peso en la muestra es significativamente distinto al peso en el universo.

Como se señaló anteriormente, se entiende que las diferencias encontradas en las variables analizadas pueden afectar los resultados de la encuesta. El inciso, sexo, edad y escalafón de los funcionarios son características que podrían vincularse con sus capacidades para la función pública y otros aspectos de su trabajo relevados en esta encuesta. Por este motivo se procedió a estimar ponderadores considerando estas cuatro variables.

La técnica empleada para estimar los ponderadores es el ajuste proporcional iterativo, o "raking". Esta consiste en tomar como referencia la distribución marginal de las variables de interés en el universo para calcular ponderadores que ajusten la distribución de estas variables en la muestra, haciéndolas coincidir con aquellas de referencia. El primer paso es seleccionar las variables relevantes para el objeto de estudio con información disponible para el universo, y cuya distribución presenta diferencias significativas en la muestra (usualmente variables sociodemográficas). Luego en la primera iteración se computan ponderadores de tal forma que la distribución de la primera variable en la muestra coincida con su distribución en el universo (el orden es irrelevante). La segunda iteración corrige estos ponderadores para que coincida la distribución de la segunda variable, y así sucesivamente. Al incorporar una nueva variable la anterior se vuelve a desbalancear, por lo que estos pasos se reiteran hasta que se alcance

la convergencia con un margen de error aceptable<sup>3</sup> <sup>4</sup>(Battaglia, Izrael, Hoaglin y Frankel, 2009; DeBell y Krosnick, 2009; Anderson y Fricker, 2015).

Como resultado se obtiene un ponderador que toma un valor superior a 1 para las personas cuyas características están subrepresentadas en la muestra, e inferior a 1 para aquellas con características sobrerrepresentadas. En el caso de esta muestra, los valores oscilan entre 0,22 y 4,4. Todas las personas que tengan igual inciso, sexo, grupo etario y escalafón, tienen el mismo ponderador. De esta manera se logra que en la muestra la distribución de las variables consideradas (inciso, sexo, tramo de edad y escalafón) sea exactamente igual a su distribución en el universo, logrando que la inferencia sea más acertada.

Los resultados que se presentan en el próximo apartado fueron estimados teniendo en cuenta estos ponderadores. De todas formas también se realizaron los cálculos sin utilizar ponderadores, y se verifican las principales conclusiones.

Por último, en algunas preguntas se aplicó la técnica exploratoria de análisis factorial. Esta se basa en la idea de que un grupo de variables observadas pueden ser explicadas o resumidas en un número menor de variables ficticias, llamadas factores. Se aplica cuando las variables de interés están correlacionadas y se busca generar nuevas variables que capturen el comportamiento conjunto de las variables originales.

---

<sup>3</sup> La principal diferencia de este método con la post estratificación basada en la construcción de "celdas" que combinan todas las variables relevantes para luego asignar un ponderador a cada combinación, es que el raking considera cada variable de forma independiente y las incorpora secuencialmente. Esto permite obtener ponderadores más precisos y además incluir más variables. Cuando se construyen "celdas" es necesario que cada combinación tenga una cantidad suficiente de casos, lo cual se dificulta a medida que se incorporan más variables.

<sup>4</sup> La estimación fue realizada con el paquete "anesrake" del software R, que sigue el procedimiento detallado en DeBell y Krosnick (2009).

## Resultados

Los resultados de la encuesta se organizan en cinco subsecciones. En primer lugar, se presenta una descripción de las características sociodemográficas y laborales de los funcionarios que respondieron la encuesta. Luego las preguntas son organizadas en bloques temáticos como sigue: las que se vinculan al trabajo y las funciones de política pública desempeñadas por los funcionarios, las relativas a la información que utilizan en su trabajo y los actores con que se relacionan, la percepción de los funcionarios sobre sus habilidades y participación en las políticas públicas, y por último un grupo de preguntas sobre el contexto organizacional, valoración social y motivación.

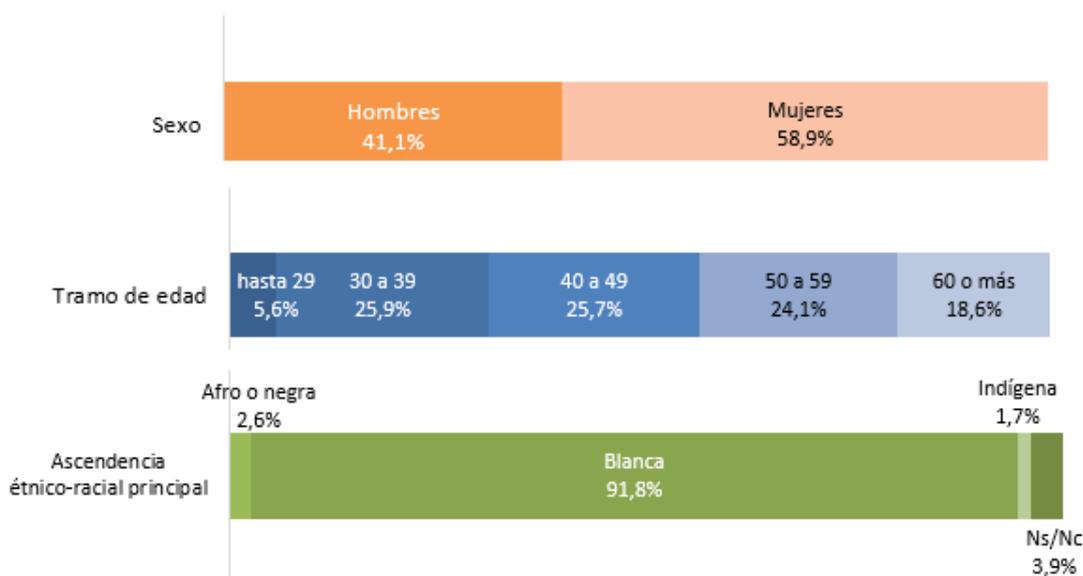
Cabe recordar que todos los resultados se presentan utilizando los ponderadores estimados según detalle presentado en el apartado metodológico (ver apartado 2). En todos los casos se analiza si existen diferencias según sexo, edad y región del país (Montevideo/Interior), y se comentan estos resultados cuando se observan diferencias relevantes. A su vez, en algunas preguntas donde se considera particularmente relevante, se incorpora una apertura según nivel educativo.

### 1. Perfil sociodemográfico y laboral del universo de estudio

Con el objetivo de caracterizar a la población de estudio, se realizaron algunas preguntas básicas que se presentan en este apartado. En primer lugar se muestran las relacionadas con el perfil sociodemográfico de los funcionarios y luego un grupo de preguntas sobre su vínculo laboral con el Estado.

Tal como se observa en el gráfico 1, casi el 60% de las funcionarias son mujeres. Por otra parte, sólo el 5,6% tiene menos de 30 años, y hay casi un 20% de funcionarios de 60 años o más. El resto se distribuye en partes similares entre los grupos de edad intermedios. La edad promedio de los funcionarios es de 47 años. En cuanto a la ascendencia étnico-racial principal, el 92% de los funcionarios señala ascendencia blanca.

**Gráfico 1** - Distribución de funcionarios según sexo, edad y ascendencia étnico-racial



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Respecto al nivel educativo, la tabla 5 muestra que el 16% de los funcionarios tiene educación media completa o un nivel menor. Una tercera parte tiene alguna especialización o educación terciaria o universitaria incompleta. El restante 51% tiene estos niveles completos o estudios de posgrado (maestría o doctorado). Esto muestra que el nivel de formación de los funcionarios considerados en este estudio es alto. Por su parte, el área de formación predominante es, por una amplia diferencia, la de ciencias humanas y sociales (52%).

También se consultó a los funcionarios si tienen alguna discapacidad permanente, indicando el 93% que no tiene ninguna.

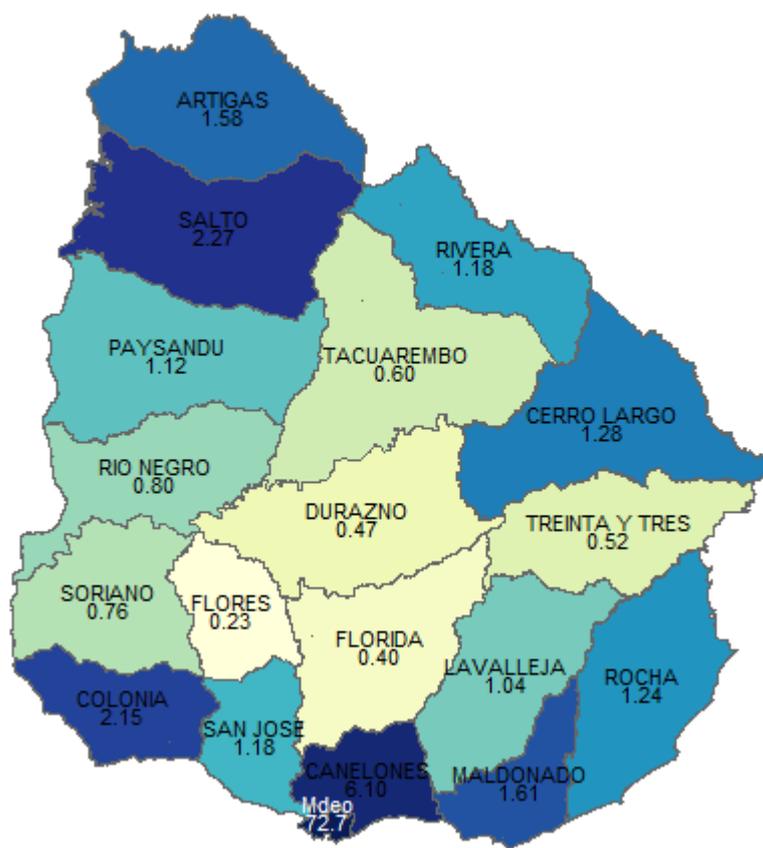
**Tabla 5 - ¿Cuál es su mayor grado educativo alcanzado?**

<b>Nivel educativo</b>	<b>%</b>
Primaria incompleta	0,2
Primaria completa	0,8
Educación media incompleta	5,7
Educación media completa	9,1
Especialización	10,8
Terciaria incompleta	9,7
Terciaria completa	11,6
Universitaria incompleta	12,7
Universitaria completa	27,8
Maestría	9,6
Doctorado	1,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

En el gráfico 2 se presenta un mapa con la proporción de funcionarios de cada departamento del país. Se observa que Montevideo concentra casi el 73% de los funcionarios. Le sigue Canelones con el 6,1%, y luego Colonia y Salto con poco más de 2%. En el centro del país es donde se encuentra la menor proporción de funcionarios, entre los que conforman el universo de este estudio.

Gráfico 2 - Distribución de funcionarios según departamento



Nota 1: Cuanto más oscuro es el color, mayor la proporción de funcionarios

Nota 2: El 1,4% de los funcionarios indica que trabaja en más de un departamento, y 1,2% que trabaja en el exterior del país. Estos funcionarios no están incluidos en el gráfico.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Pasando al grupo de preguntas relativas al vínculo laboral con el Estado, en primer lugar se observa (tabla 6) que la antigüedad de los funcionarios es alta, ya que en promedio se sitúa en 17,6 años. Sin embargo, casi el 43% de los funcionarios tiene una antigüedad igual o menor a 10 años. La dispersión del resto de los funcionarios es mayor, y casi una cuarta parte de los funcionarios tiene una antigüedad mayor a 30 años.

**Tabla 6** - Distribución de funcionarios según años de antigüedad

Años de antigüedad	%
Hasta 10	42,6
Entre 11 y 20	20,5
Entre 21 y 30	13,6
Entre 31 y 40	15,9
Más de 40	7,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>
<b>Promedio</b>	<b>17,6</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla 7** - ¿En qué Inciso desempeña sus funciones?

Inciso	%
Min. de Economía y Finanzas	21,8
Min. de Educación y Cultura	12,1
Presidencia de la República	10,9
Min. de Desarrollo Social	9,7
Ministerio del Interior	8,9
Min. de Ganadería, Agric. y Pesca	8,3
Min. de Transporte y Obras Públicas	6,6
Min. de Defensa Nacional	5,3
Min. de Salud Pública	4,1
Min. de Trabajo y Seguridad Social	3,6
Min. de Relaciones Exteriores	3,0
Min. de Industria, Energía y Minería	2,2
Min. de Vivienda y Ord. Terr.	1,5
Min. de Ambiente	1,2
Min. de Turismo	0,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Los datos de la tabla 7 muestran que, dentro del universo de estudio

(funcionarios civiles con algunas excepciones), el Ministerio que concentra mayor cantidad de funcionarios es el de Economía y Finanzas, con casi el 22%. Le sigue el Ministerio de Educación y Cultura (12%), y Presidencia de la República (11%). Los Ministerios menos numerosos son el de Vivienda y Ordenamiento Territorial, el de Ambiente (recientemente separados), y el de Turismo.

Por otra parte, el vínculo jurídico que predomina ampliamente es el de presupuestado/a (80%). Asimismo, el 4% de los funcionarios se encuentra en régimen de provisorio, es decir que, previa evaluación, también serán funcionarios presupuestados. Luego existe una amplia variedad de vínculos, aunque ninguno llega a concentrar un 3% de funcionarios.

Respecto al escalafón correspondiente al cargo del funcionario, tal como se puede ver en la tabla 8, casi un 28% pertenece al escalafón administrativo, siendo el más numeroso. Le sigue el escalafón profesional con algo más del 26%. Cabe recordar

que los escalafones Policial, Militar, Oficios y Servicios Auxiliares no fueron considerados en la encuesta.

Asimismo, los trabajadores cuyos vínculos laborales no tienen la calidad de funcionarios públicos, no tienen escalafón. De estos (ubicados en "Otro" en la tabla 8), la mitad tiene un nivel educativo correspondiente a universidad completa o superior. Esto explica, en parte, que la proporción de funcionarios en el escalafón profesional (26%), no se corresponda con la proporción de funcionarios que indica tener nivel educativo universitario o superior (39%). Sin embargo, también hay funcionarios con este nivel educativo que ocupan cargos en escalafones distintos al profesional.

| **Tabla 8** - En caso de ser funcionario público: ¿a qué escalafón corresponde su cargo?

Escalafón	%
Administrativo	27,6
Profesional	26,4
Especializado	13,7
Penitenciario	6,9
Técnico	6,4
Docente	2,3
Servicio exterior	1,8
<i>Otro</i>	<i>15,0</i>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

## 2. Trabajo y funciones de política pública

Este grupo de preguntas busca conocer en qué área de la política pública se desempeñan los funcionarios y qué actividades y funciones realizan con más frecuencia.

**Tabla 9 - ¿A qué tipo de política pública Ud. contribuye actualmente?**

Política pública	%
Economía	12,1
Asistencia social/políticas sociales	8,8
Contralor jurídico-administrativo	7,4
Agropecuaria	6,1
Salud	4,6
Comercio exterior	4,5
Transporte	4,1
Ciencia, tecnología e innovación	4,1
Educación	4,0
Cultura	3,5
Justicia y seguridad pública	3,2
Comunicaciones	2,6
Trabajo	2,6
Deporte y tiempo libre	2,5
Política exterior	2,3
Modernización de la gestión pública	1,9
Industria, comercio y servicios	1,9
Derechos humanos y ciudadanía	1,8
Medioambiente	1,7
Desarrollo territorial	1,4
Seguridad social	1,4
Defensa nacional	1,2
Vivienda y saneamiento	0,8
Energía y minería	0,6
Otro	11,8
No sabe	2,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Tal como se observa en la tabla 9, la mayor proporción de funcionarios públicos se desempeña en el área de la economía (12%), seguido por la asistencia social (8,8%) y el contralor jurídico administrativo (7,4%). Por el contrario, las áreas de menor participación de funcionarios son energía y minería (0,6%) y vivienda y saneamiento (0,8%). Estas diferencias pueden responder tanto a las características de cada área, que las hacen más o menos intensivas en recursos humanos, como a prioridades de gobierno.

Cuando esta distribución se analiza por separado para hombres y mujeres, se observa que en el caso de los hombres las áreas agropecuaria, comercio exterior y transporte cobran más preponderancia. En el caso de las mujeres la asistencia social y el contralor jurídico administrativo son aún más relevantes, y categorías como salud y educación crecen en su participación (ver tabla A.1 del anexo).

También según edad se constatan diferencias interesantes. Mientras que para los funcionarios más jóvenes se incrementa la participación de las políticas de asistencia social, educación, y justicia y seguridad pública, para las personas de más edad las políticas que cobran una relevancia particular son el

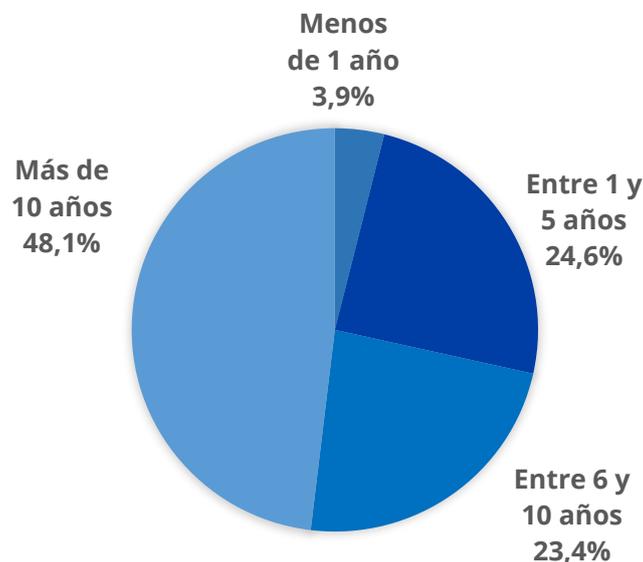
contralor jurídico administrativo y la salud. Por otra parte, hay áreas de política como el transporte y el comercio exterior que ocupan a una proporción alta de

funcionarios muy jóvenes y también a los de más edad, pero que no tienen tanto peso en las edades intermedias (ver tabla A.2 del anexo).

En el análisis según región del país, se puede ver que hay áreas de política con mayor participación en Montevideo que en el interior del país, principalmente: ciencia, tecnología e innovación, cultura, comunicaciones, modernización de la gestión pública, y política exterior. En cambio, las políticas con más peso en el interior que en Montevideo son: transporte, deporte y tiempo libre, y agropecuaria (ver tabla A. 3 del anexo).

Por otra parte, el gráfico 3 muestra que casi la mitad de los funcionarios trabaja hace más de 10 años en la misma política pública en la que se desempeña actualmente. Prácticamente una cuarta parte tiene una experiencia de entre 6 y 10 años, y otra cuarta parte entre 1 y 5 años. Son relativamente pocos los funcionarios con menos de un año de trabajo en esta política. Esto habla de la permanencia de los funcionarios y su alta experiencia en sus áreas de trabajo, y es consistente con los datos de antigüedad presentados en la tabla 6 de la sección anterior. Por otra parte, también puede ser una señal de baja movilidad dentro del Estado.

**Gráfico 3 - ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en esta política pública?**



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

En cuanto a las tareas que realizan (tabla 10), los resultados muestran que casi la tercera parte de los funcionarios trabaja en soporte administrativo y de gestión. Le

siguen en importancia las tareas vinculadas al soporte técnico, producción de información o investigación, las tareas inspectivas y regulatorias, la provisión de bienes y/o servicios, y la atención al público.

Si se analiza el peso de cada tarea según sexo, se aprecian importantes diferencias. Las tareas administrativas ascienden al 37% para las mujeres, mientras que representan el 23% para los hombres. Por el contrario, las tareas inspectivas y regulatorias, así como las vinculadas al soporte en tecnologías de la información, y la coordinación de programas, proyectos o políticas, tienen una preponderancia considerablemente más alta entre los hombres que entre las mujeres (ver tabla A.4 del anexo).

Por otra parte, los funcionarios mayores se encargan más de tareas inspectivas y regulatorias, así como de la coordinación de programas, proyectos o políticas. Por el contrario, entre los más jóvenes adquiere más peso el soporte administrativo y de gestión, pero también se observa que las tareas de asesoramiento, monitoreo y evaluación para las políticas públicas, y la provisión de bienes o servicios, son levemente más frecuentes (ver tabla A.5 del anexo).

En Montevideo tienen más peso que en el interior las tareas vinculadas al soporte administrativo y de gestión, soporte en tecnologías de la información, asesoramiento al diseño de políticas públicas y auditoría. En cambio, en el interior cobran mayor preponderancia la atención al público, la provisión de bienes y servicios, y las tareas inspectivas y regulatorias (ver tabla A.6 del anexo).

**Tabla 10 - ¿Cuál es la principal tarea que desempeña en su Inciso?**

Tarea	%
Soporte administrativo y de gestión*	31,4
Soporte técnico, producción de información o investigación	17,5
Tareas inspectivas y regulatorias	12,4
Provisión de bienes y/o servicios	10,0
Atención al público	9,7
Asesoramiento al diseño de políticas	5,2
Soporte en tecnologías de la información	4,9
Monitoreo y evaluación de políticas	2,3
Coordinación de programas, proyectos o políticas	2,1
Auditoría	2,0
Otra	2,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

\*Financiero, recursos humanos, jurídico, logística/infraestructura, compras, etc.

Nota: originalmente el 28% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto cuál considera su tarea principal. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. En este proceso se creó la categoría "Coordinación de programas, proyectos o políticas" que originalmente no se encontraba en la lista.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Para conocer con más detalle el trabajo que realizan los funcionarios, se les brindó una lista de funciones de política pública solicitando que señalaran las tres funciones ejercidas con más frecuencia. En el gráfico 4 se observa que la aplicación de instrumentos y herramientas de apoyo a la implementación de las políticas públicas (tales como aplicación de normativa, fiscalización, convenios, licitaciones, contratos, términos de referencia, créditos, seguros, sistemas de información, etc.) es la función más indicada (35% de los funcionarios). Este resultado es consistente con la alta proporción de funcionarios cuya tarea principal es el soporte administrativo y de gestión.

En segundo lugar, el 28% de los funcionarios indica que cumple funciones vinculadas a la entrega de servicios públicos, atención al público o beneficiarios de política pública. Este resultado también es consistente con la alta proporción de funcionarios que señaló como tarea principal la atención al público y provisión de bienes y/o servicios públicos.

Las funciones citadas con menor frecuencia son el relacionamiento con actores externos a la administración pública, y la coordinación con los gobiernos departamentales y municipales. Estos aspectos se profundizan en la próxima sección.

Al analizar las funciones según sexo se observa que la gestión de recursos tecnológicos es una función altamente masculinizada (es señalada por el 13,4% de los hombres frente al 3,9% de las mujeres). También tienen una diferencia considerable a favor de los hombres la formulación y definición de directrices, objetivos o estrategias de política pública, y el asesoramiento a jefes o directivos políticos. En cambio, las funciones donde la proporción de mujeres es mayor a la proporción de hombres son la entrega final de servicios públicos, y la aplicación de instrumentos y herramientas de apoyo a la implementación de las políticas públicas (ver tabla A.7 del anexo).

No se observan grandes diferencias según la edad de los funcionarios. Según región sí se encuentran diferencias, siendo más mencionadas en Montevideo las siguientes funciones: investigación y producción de información que ayuden a la implementación de políticas públicas, asesoramiento a jefes y gestión de recursos presupuestales y tecnológicos. En cambio en el interior son más frecuentes la entrega final de servicios públicos o atención al público, el relacionamiento con la sociedad civil, y la coordinación con los gobiernos departamentales y/o municipales (ver tabla A.8 del anexo).

**Gráfico 4** - Seleccione las tres principales funciones que Ud. ejerce en la política pública (PP) en la que trabaja actualmente (% de funcionarios que seleccionó la función)



\* Aplicación de normativa, fiscalización, convenios, licitaciones, contratos, términos de referencia, créditos, seguros, sistemas de información, etc.

\*\* Participación en consejos, mesas de diálogo de políticas públicas, atención a grupos sociales involucrados en la política pública

\*\*\* Políticos, medios de comunicación, organismos internacionales, etc.

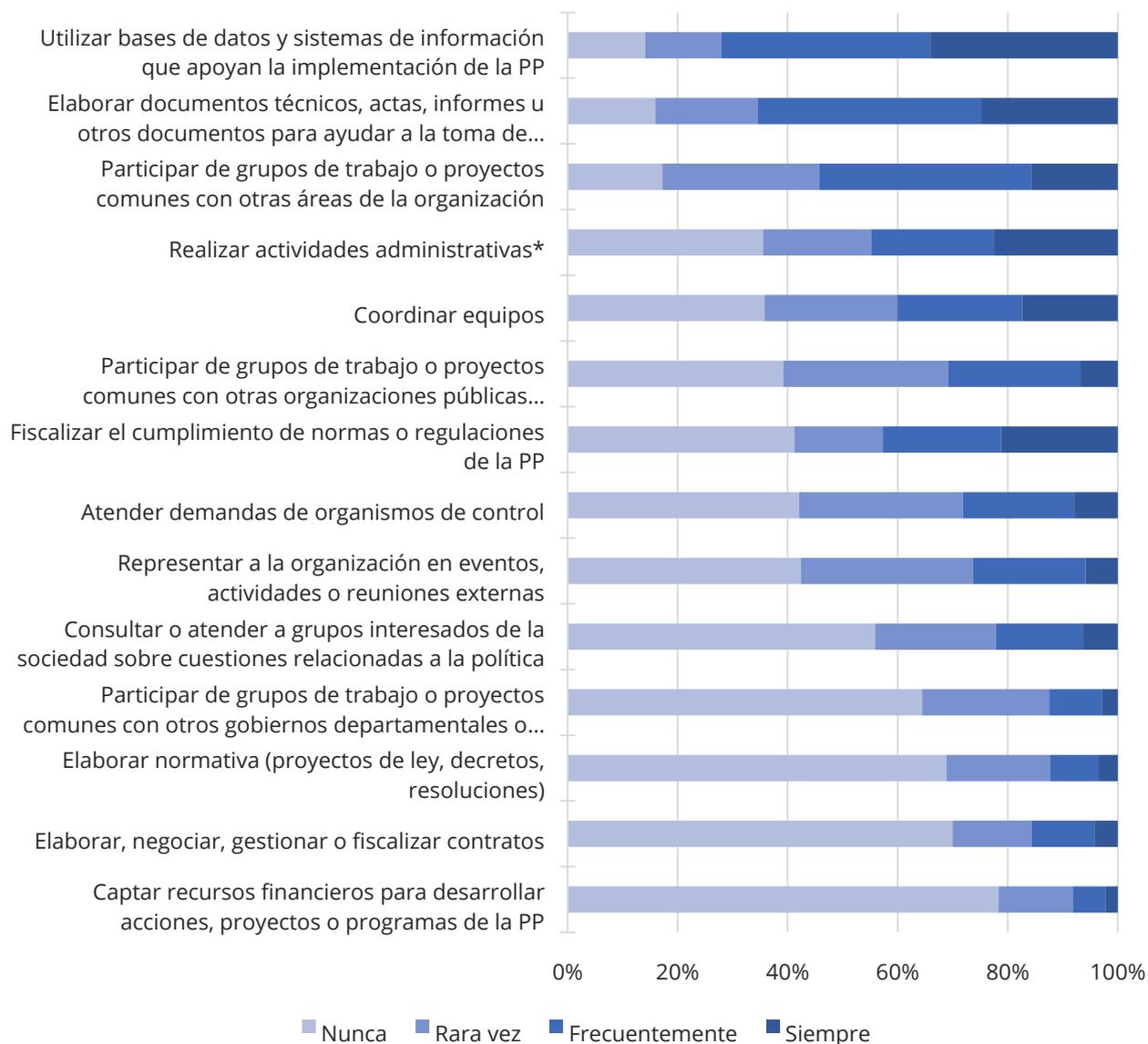
Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Por último, en esta subsección se preguntó a los funcionarios con qué frecuencia realizan cada una de las actividades listadas en el gráfico 5. Como resultado, se obtuvo que la actividad desarrollada con mayor frecuencia es la utilización de bases de datos y sistemas de información que apoyan la implementación de la política pública, para la cual el 72% de los funcionarios indica que la realiza frecuentemente o siempre. Esta proporción es similar para funcionarios profesionales y no profesionales (76% y 70% respectivamente). La segunda actividad más frecuente es elaborar documentos técnicos, actas, informes u otros documentos para ayudar a la toma de decisiones. En este caso, el 78% de los funcionarios profesionales indica que la realiza frecuentemente o siempre, mientras que esta proporción cae a 58% para los no profesionales.

Por el contrario, la actividad desarrollada con menor frecuencia es captar recursos financieros para desarrollar acciones, proyectos o programas de la política pública (el 92% de los funcionarios no la desarrolla nunca o rara vez). Tampoco son frecuentes actividades vinculadas a elaborar normativa, y negociar, gestionar o fiscalizar contratos, lo cual podría vincularse a la especificidad de estas tareas. A su vez éstas tienen una preponderancia considerablemente mayor en Montevideo que en el interior del país.

Entre hombres y mujeres se aprecian diferencias relevantes solamente en tres actividades. La coordinación de equipos y la fiscalización de normas o regulaciones, son actividades realizadas con mayor frecuencia por hombres que por mujeres. Inversamente, las actividades administrativas son realizadas más frecuentemente por las mujeres (ver tabla A.9 del anexo). Asimismo, hay actividades que son más frecuentes a medida que aumenta la edad de los funcionarios. Los casos más notorios son: coordinar equipos, fiscalizar el cumplimiento de normas o regulaciones de política pública, representar a la organización en eventos, actividades o reuniones externas, y atender demandas de organismos de control (ver tabla A.10 del anexo).

**Gráfico 5 - ¿Con qué frecuencia desarrolla las actividades relacionadas a la política pública (PP) en la que Ud. trabaja abajo descritas?**



\* Tales como agendar reuniones, tramitar procesos o expedientes, comprar pasajes o insumos, liquidar sueldos, elaborar oficios y memorándums, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

En esta pregunta es de particular interés analizar si existen grupos de actividades, es decir, si los funcionarios que realizan frecuentemente una de las actividades suele realizar también otras relacionadas. Para ello se aplicó un análisis factorial exploratorio, metodología que fue explicada en el apartado metodológico y cuyos resultados completos se pueden ver en la tabla A.11 del anexo. La Infografía - Tabla 11 muestra que las catorce actividades listadas se pueden agrupar en 4 factores o componentes.

Por un lado, los funcionarios que utilizan bases de datos, suelen ser los mismos que elaboran documentos técnicos, y se podría decir que son quienes se dedican a tareas analíticas. Es importante destacar que estos funcionarios no realizan otras tareas a la vez que desarrollan el trabajo analítico, con lo cual este tipo de trabajo estaría claramente identificado y asignado a determinados funcionarios.

Por otra parte, hay un grupo de funcionarios que realiza tareas de tipo relacional, como participar en grupos de trabajo, coordinar equipos o representar a la organización. Este tipo de trabajo permitiría que los funcionarios desarrollen la capacidad de coordinación interna e interacción externa con otros organismos.

Otro grupo que surge es bastante amplio e incluye actividades vinculadas a aspectos legales (elaborar normativa, fiscalizar su cumplimiento, atender organismos de control), gerenciamiento de recursos (gestión de contratos y captar recursos) y tareas administrativas. Como se vio en preguntas anteriores, una gran proporción de funcionarios se dedica a este tipo de tareas, que parecen ejecutarse de forma conjunta.

Por último, quienes realizan actividades de relacionamiento con la sociedad, se dedican exclusivamente a esto. Estos funcionarios son quienes realizan atención al público, provisión de bienes o servicios, y también formulación y conducción de programas o proyectos.



\* Tales como agendar reuniones, tramitar procesos o expedientes, comprar pasajes o insumos, liquidar sueldos, elaborar oficios y memorándums, etc.

Nota: El análisis factorial se realizó con el método de mínimos cuadrados ponderados, utilizando el paquete "psych" del software R. La selección de la cantidad de factores se basó en el criterio VSS (Very Simple Structure).

Fuente: Primera encuesta a funcionarios de la Administración Central.

## Información e interacciones para la política pública

Esta parte de la encuesta tiene como objetivo relevar cuáles son las fuentes de información utilizadas más comúnmente en el trabajo de los funcionarios, así como los actores u organizaciones con las que interactúan.

Respecto al uso de fuentes de información (gráfico 6), aproximadamente el 60% de los funcionarios indica que rara vez o nunca utiliza la mayoría de las fuentes listadas. Esto da cuenta de un uso bajo o muy bajo de fuentes de información ya sea técnica, proveniente de expertos, o bien de la propia experiencia de los usuarios. Aunque por una diferencia pequeña, la fuente más utilizada es la de los medios más formales como los dictámenes de organismos de control. En el caso de las opiniones de la ciudadanía, los medios de comunicación tradicionales, y las redes sociales, la utilización es aún más baja, siendo algo más del 70% los funcionarios que señalan no utilizarlas nunca o rara vez.

No existen grandes diferencias según sexo o edad, a excepción de que los hombres utilizan más frecuentemente que las mujeres datos estadísticos o encuestas, y que los funcionarios de más edad utilizan más frecuentemente todas las fuentes de información, pero particularmente los dictámenes de organismos de control y las redes sociales (ver tablas A.12 y A.13 del anexo).

Según región del país, las diferencias tampoco son grandes pero se constata que hay una mayor frecuencia de utilización de casi todas las fuentes de información en el interior, particularmente de los dictámenes de organismos de control, opiniones de la ciudadanía, y documentos generados por grupos de interés de la política pública (ver tabla A.14 del anexo).

Por otra parte, los profesionales utilizan más todas las fuentes de información, siendo las más utilizadas por este grupo de funcionarios las recomendaciones de especialistas y los datos estadísticos (ver tabla A.15 del anexo).

Para esta pregunta se observó en particular qué sucede con los funcionarios que se dedican al asesoramiento para el diseño de políticas públicas (que según la tabla 10 representan el 5,2%). Se encuentra que utilizan más frecuentemente todas las fuentes de información que el resto de los funcionarios, y en particular un 80% de estos indicó utilizar frecuentemente o siempre recomendaciones de especialistas y datos estadísticos, mientras que este porcentaje es de 64% para datos de monitoreo o evaluación de programas (ver tabla A.16 del anexo).

**Gráfico 6 - ¿Con qué frecuencia utiliza las fuentes de información listadas abajo en la tarea que cumple?**



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

El gráfico 7 muestra con qué frecuencia los funcionarios interactúan en su trabajo con otros actores u organizaciones. El 73,7% señala que frecuentemente o siempre interactúa con otras áreas de su Ministerio o institución. Sin embargo, con el resto de actores u organizaciones sugeridas, la interacción parece ser muy poca. Solamente en el caso de otros Ministerios o ciudadanos individuales, la proporción de funcionarios que indica una interacción frecuente o permanente es considerable (38% y 50% respectivamente).

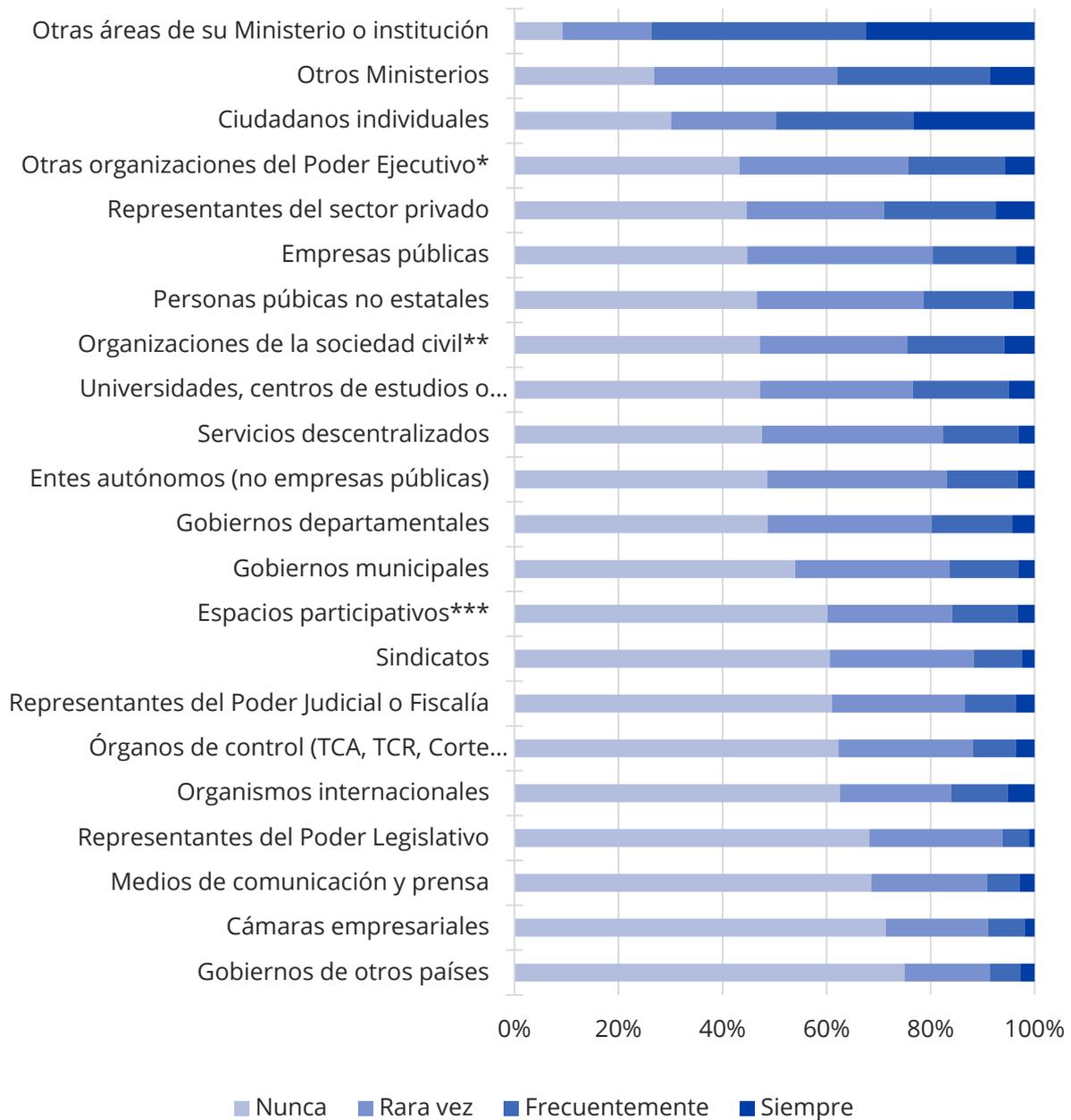
Esto muestra que el trabajo se organiza fundamentalmente interactuando dentro del propio organismo, y con la ciudadanía vinculada a la política pública (ya sea brindando servicios, beneficiarios de programas, atención al público etc.). Aunque

también existe coordinación entre Ministerios, el vínculo con otras organizaciones nacionales o internacionales no es frecuente.

Se observan pocas diferencias según sexo, siendo las más notorias que los hombres se relacionan más frecuentemente con representantes del sector privado, y las mujeres con organizaciones de la sociedad civil. Por otra parte, son los funcionarios de más edad los que interactúan con más frecuencia con personas públicas no estatales, representantes del sector privado y organismos internacionales (ver tablas A.17 y A.18 del anexo).

Entre regiones del país las diferencias son algo mayores. En Montevideo es más frecuente la interacción con otras organizaciones del Poder Ejecutivo, representantes del Poder Legislativo, órganos de control, organismos internacionales y gobiernos de otros países. En cambio en el interior del país es relativamente más frecuente la interacción con gobiernos departamentales y municipales, representantes del Poder Judicial o Fiscalía, y ciudadanos individuales (ver tabla A.19 del anexo).

**Gráfico 7 - ¿Con qué frecuencia interactúa con los siguientes actores u organizaciones en la tarea que cumple?**



\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

En esta pregunta también se realizó un análisis factorial para agrupar actores, analizando si los funcionarios se relacionan con determinado tipo o grupo de actores. Los resultados completos se pueden ver en la tabla A.20 del anexo. La Infografía - Tabla 12 muestra que los veintidós actores se pueden agrupar en 5 factores.

Por un lado, hay un grupo de funcionarios que se relaciona con los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, además de organismos de control. Un segundo grupo interactúa con otros organismos públicos como entes autónomos y servicios descentralizados. Estos dos grupos mantienen interacciones solamente dentro del Estado, y en estos dos niveles claramente diferenciados. Estas interacciones probablemente respondan a la ejecución diaria de tareas administrativas vinculadas a la política pública.

Otro grupo que surge es más amplio y se compone por gobiernos departamentales, organizaciones de la sociedad civil, espacios participativos y medios de comunicación. Este grupo de funcionarios tiene un relacionamiento con actores externos, que se podría suponer vinculado al diálogo sobre temas específicos de la política pública y de mayor interacción territorial.

Por otra parte, un grupo de funcionarios interactúa con grupos de interés (sindicatos, cámaras empresariales) y ciudadanos individuales. Estos actores también son externos, pero probablemente estén directamente relacionados a la política pública, pudiendo ser ejecutores, beneficiarios, o contraparte de las mismas.

Por último, los centros de investigación, organismos internacionales y gobiernos de otros países conforman otro grupo, y podrían considerarse de cooperación y transferencia de políticas. Si bien estos actores no están relacionados directamente a la producción de políticas públicas, pueden influenciarla mediante la generación de información y espacios de intercambio sobre algún ámbito específico.

| Infografía - Tabla 12 - Grupos de actores extraídos del análisis factorial



\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

Nota: El análisis factorial se realizó con el método de mínimos cuadrados ponderados, utilizando el paquete "psych" del software R. La selección de la cantidad de factores se basó en el criterio VSS (Very Simple Structure).

Fuente: Primera encuesta a funcionarios de la Administración Central

### 3. Habilidades y participación en las políticas públicas

Este grupo de preguntas indaga sobre las habilidades de los funcionarios, así como su relación con la política pública, analizando cuál es su rol y participación en la toma de decisiones. Esto incluye también el vínculo de los funcionarios con los tomadores de decisiones. Para este apartado en particular, se considera la apertura según nivel educativo, analizando los resultados por separado para aquellos funcionarios que son profesionales universitarios y aquellos que no. A su vez, dado que no se encontraron diferencias relevantes según región del país, esta apertura no se presenta.

En primer lugar se planteó a los funcionarios una lista de tareas para que indiquen en una escala del 1 al 10 qué tan difícil o fácil les resultaría ejecutarlas, siendo 1 muy difícil y 10 muy fácil. Los resultados de la tabla 13 muestran que las tareas listadas resultan relativamente fáciles para los funcionarios. El promedio se sitúa entre 7 y 8, y a su vez las respuestas se concentran en los valores superiores de la escala, contestando más de la mitad de los funcionarios entre 8 y 10, para la mayoría de las tareas.

Las excepciones son defender posiciones institucionales en espacios externos, y obtener apoyo y movilizar actores externos, las cuales tienen una dificultad promedio de 6,7 y 5,9 respectivamente, siendo las tareas que los funcionarios encuentran relativamente más difíciles.

No se observan grandes diferencias según sexo ni edad. Sin embargo, hay una relación con el nivel educativo, ya que para los profesionales universitarios las tareas son relativamente más fáciles y están aún más concentradas en los valores superiores de la escala (ver tabla A.21 del anexo).

**Tabla 13** - Si a Ud. se le solicitara realizar las tareas abajo descriptas, qué tan fácil o difícil le resultaría? Muy difícil 1; Muy fácil 10 (en %)

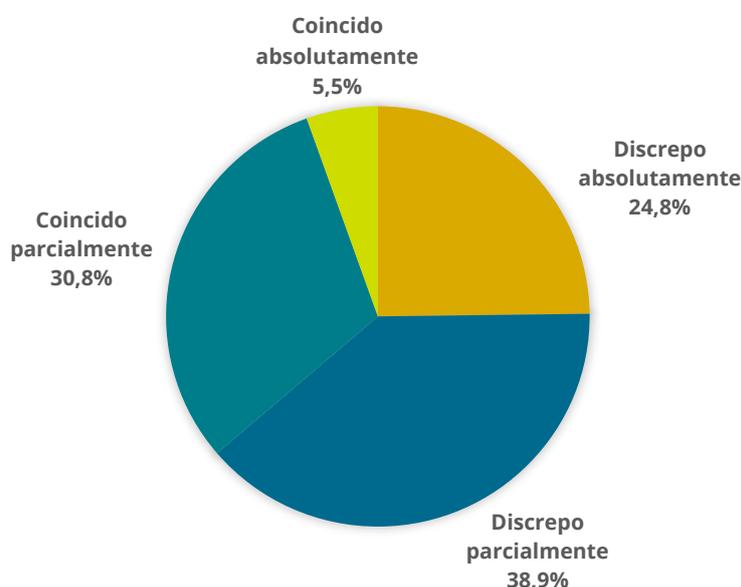
Tarea	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
Coordinar un equipo	4,1	9,5	19,3	67,1	7,8
Proponer cambios en las tareas o procesos en los que trabaja para desarrollar mejoras en las PP	4,2	9,5	21,6	64,7	7,7
Tener en cuenta la opinión de otros actores involucrados en la PP y construir conjuntamente	6,3	11,6	19,7	62,3	7,6
Movilizar involucrados para identificar soluciones, planificar de forma conjunta la resolución de problemas	5,5	11,7	25,0	57,8	7,4
Hacer una presentación en público de forma clara y convincente	8,6	13,8	22,6	54,9	7,2
Mediar en conflictos interpersonales y conciliar intereses	8,2	13,2	27,1	51,4	7,1
Defender posiciones institucionales en espacios externos*	12,5	17,3	25,0	45,2	6,7
Obtener apoyo y movilizar actores externos a su organización para promover cambios o innovaciones en la PP	18,8	22,7	28,2	30,2	5,9

\* Instancias participativas, comisiones intergubernamentales, legislativo, etc.

Fuente: Primera encuesta a funcionarios de la Administración Central

Con el objetivo de conocer la percepción de los funcionarios sobre sus conocimientos de política, se les planteó que algunas personas piensan que ellos no entienden de política, pidiéndoles que indiquen su nivel de acuerdo con la afirmación. Como se ve en el gráfico 8, casi el 64% discrepa, es decir, considera que los funcionarios sí entienden de política. El resto manifiesta acuerdo, aunque solamente el 5,5% coincide absolutamente. No se observan grandes diferencias según sexo, edad o nivel educativo.

**Gráfico 8** - Algunas personas piensan que los funcionarios no entienden de política, ¿está de acuerdo con eso?



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

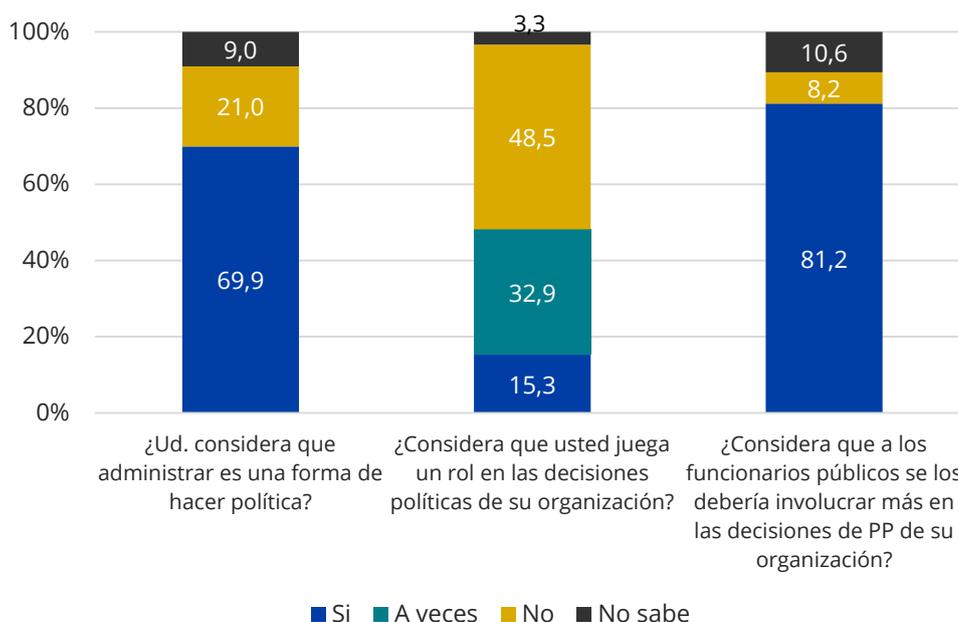
También la opinión de los funcionarios fue consultada en otros aspectos referentes a su participación en las políticas públicas. Se les preguntó si consideran que administrar es una forma de hacer política, si él/ella juega un rol en las decisiones políticas de su organización, y si considera que a los funcionarios públicos se los debería involucrar más en las decisiones de política pública de su organización.

Tal como se observa en el gráfico 9, la mayor parte de los funcionarios considera que administrar es hacer política (70%), y que a los funcionarios se los debería involucrar más en las decisiones de política pública (81%). En ninguna de estas preguntas existen diferencias importantes según sexo, edad o nivel educativo de los funcionarios encuestados.

En cambio, las opiniones sobre si la persona juega o no un rol en las decisiones políticas de su organización están más divididas. Casi la mitad responde que no, el 15% que sí, y el 33% a veces. Asimismo, existen diferencias entre hombres y mujeres, ya que entre los primeros el 21% responde que sí juega un rol, mientras que este porcentaje es de 11% para las mujeres (ver tabla A.22 del anexo). También los funcionarios de más edad responden que juegan un rol en las decisiones políticas con más frecuencia que los más jóvenes (ver tabla A.23 del

anexo). En cuanto al nivel educativo, los profesionales responden en mayor proporción que juegan un rol o a veces juegan un rol (55%), en relación a los funcionarios no profesionales (44%) (ver tabla A.24 del anexo).

**Gráfico 9 - Participación de los funcionarios en las políticas públicas (en %)**

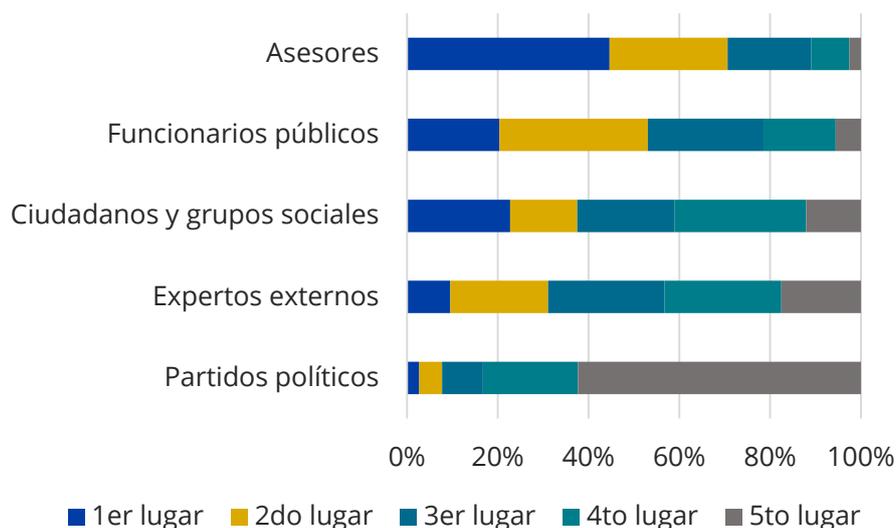


Nota: la categoría "a veces" sólo estaba disponible en la pregunta sobre el rol de los funcionarios en las decisiones políticas, y no en las otras dos preguntas graficadas  
Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Siguiendo con preguntas relacionadas al vínculo entre los funcionarios y los tomadores de decisiones, se preguntó a quiénes deberían escuchar más los jefes para tomar una decisión. En el gráfico 10 se puede ver que el 70,6% de los funcionarios piensa que a los asesores se los debería escuchar en primer o segundo lugar. Esta proporción es de 53% para los funcionarios públicos, quienes ocupan el segundo lugar, seguidos por los ciudadanos y grupos sociales (37,5%). Con una amplia diferencia, los partidos políticos son los actores a quienes los funcionarios consideran que menos deberían escuchar los jefes.

Las diferencias según sexo son pequeñas, pero se aprecia que las mujeres consideran que se debería escuchar más a los funcionarios públicos y menos a los expertos externos y partidos políticos en relación a los hombres (ver tabla A.25 del anexo). Según edad las diferencias son más relevantes: los funcionarios de más edad consideran que se debería escuchar más a los asesores y menos a la ciudadanía y a los expertos externos en relación a los funcionarios más jóvenes (ver tabla A.26 del anexo). No hay grandes diferencias según nivel educativo.

**Gráfico 10 - ¿A quién considera que deberían escuchar más los jefes para tomar una decisión? Ordenar de acuerdo al grado de importancia**

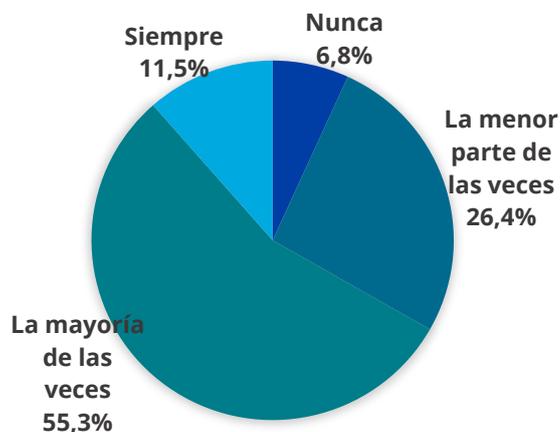


Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Por otra parte, el 67% de los funcionarios considera que sus conocimientos son tomados en cuenta por sus superiores, siempre o la mayoría de las veces. Algo más de una cuarta parte entiende que son tomados en cuenta la menor parte de las veces, y el restante 7% nunca (gráfico 11). No se observan diferencias relevantes según sexo o edad. No obstante, los profesionales consideran en mayor proporción que los no profesionales, que sus conocimientos son tomados en cuenta (ver tabla A.27 del anexo).

A los funcionarios que respondieron que sus conocimientos no son tenidos en cuenta o lo son la menor parte de las veces, se les consultó qué hacen (el 67% de estos respondió a la pregunta). De estos, el 41% indica que no hace nada y acata lo que disponen los jefes, mientras que el 27% dice que intenta intercambiar con sus superiores, expresar y fundamentar sus puntos de vista y opiniones e insistir en ser tenidos en cuenta. Otros funcionarios expresan que continúan capacitándose y trabajando de la mejor forma posible para demostrar sus conocimientos (10%), que acatan pero hacen saber sus consideraciones (9%), que elaboran informes o dejan por escrito sus opiniones (8%), que aprovechan instancias colectivas o se apoyan en sus compañeros de trabajo o sindicato para hacerse escuchar (3%), o que buscan cambiar de lugar de trabajo (2%).

**Gráfico 1 1-** ¿Considera que sus conocimientos son tomados en cuenta por sus superiores?

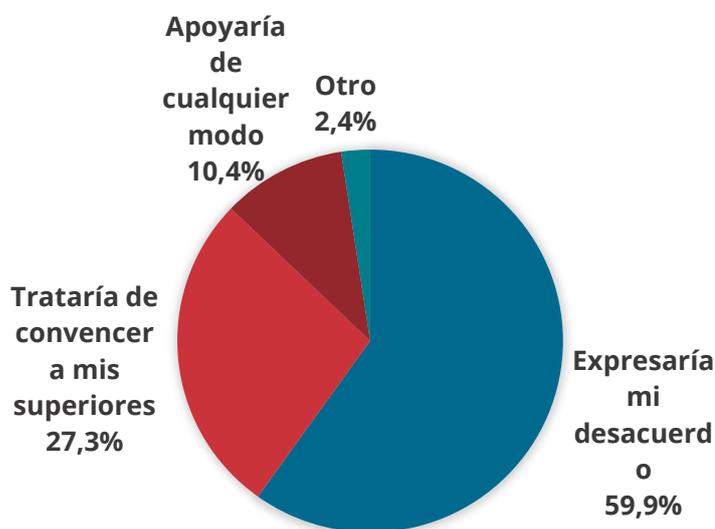


Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

También se consultó a los funcionarios qué harían si sus superiores políticos elaboran una propuesta de política que consideran desaconsejable. El 60% dice que expresaría su desacuerdo, el 27% que intentaría convencer a sus superiores, y el 10% que apoyaría la propuesta de todos modos (gráfico 12).

La proporción de mujeres que expresaría su desacuerdo es superior a la de hombres, pero esto se compensa con una mayor proporción de hombres que intentaría convencer a sus superiores (ver tabla A.28 del anexo). Algo similar sucede según edad y nivel educativo, ya que cuanto mayores son los funcionarios, o si son profesionales, más tratarían de convencer a sus superiores en lugar de sólo expresar su desacuerdo (ver tablas A.29 y A.30 del anexo).

**Gráfico 12** - Si sus superiores políticos elaboran una propuesta de política que Ud. cree desaconsejable, ¿Ud. qué haría?



Nota:

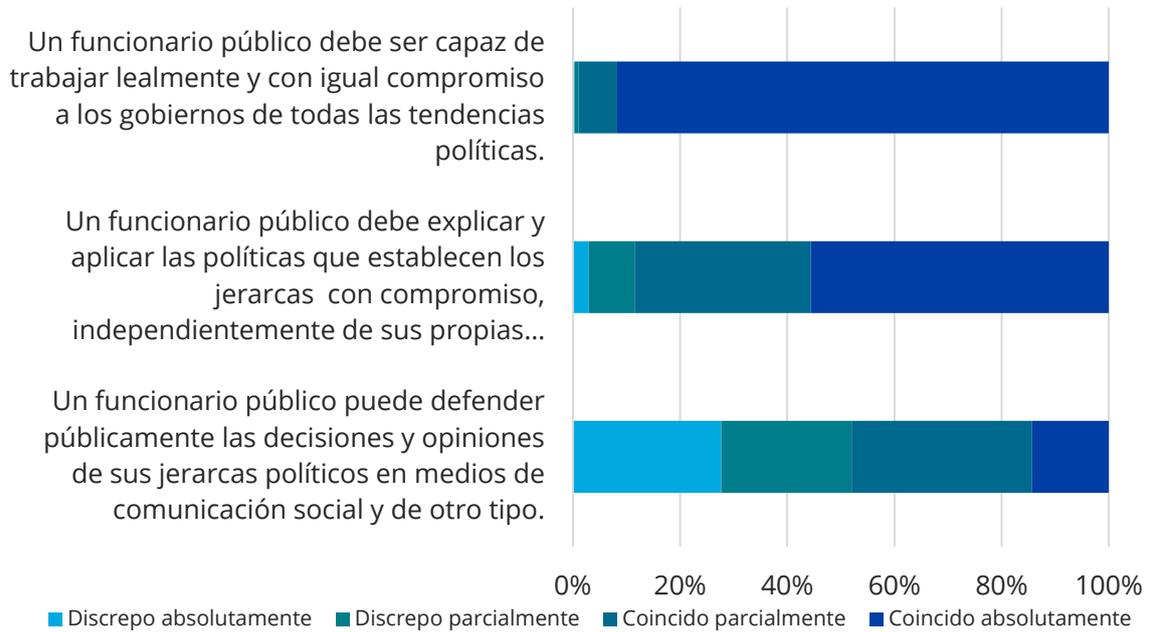
originalmente el 13% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto qué haría. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. Muchos de estos funcionarios indicaron que apoyarían la propuesta a la vez que expresarían su desacuerdo. En ese caso fueron recodificados en la categoría "expresaría mi desacuerdo".

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

En la última pregunta de este bloque, se busca conocer la opinión de los funcionarios sobre cómo debe ser su actuación en el proceso de producción de política pública. Como se aprecia en el gráfico 13, casi la totalidad de los funcionarios está de acuerdo con que deberían ser capaces de trabajar con igual compromiso independientemente de la tendencia política del gobierno. También la gran mayoría (88,5%) coincide parcial o absolutamente con que un funcionario debería explicar y aplicar las políticas con independencia de sus propias opiniones. Sin embargo en relación a si un funcionario podría defender públicamente las decisiones y opiniones de sus jefes políticos, las respuestas están más divididas, y un 52% discrepa (parcial o absolutamente).

No se observan grandes diferencias según sexo, edad o nivel educativo, con excepción de que los hombres coinciden más que las mujeres en que un funcionario puede defender públicamente las decisiones y opiniones de sus jefes políticos (ver tabla A.31 del anexo).

**Gráfico 13** - Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

#### 4. Contexto organizacional, valoración social y motivación

En primer lugar, en este apartado se analizan los problemas de implementación que los funcionarios entienden que existen en su ámbito de actuación, con el objetivo de poner en contexto su trabajo. Luego se analizan preguntas vinculadas a la valoración social de los funcionarios públicos, la perspectiva de carrera que tienen éstos, y por último su motivación en el trabajo.

Tal como se observa en el gráfico 14, la dificultad de implementación más mencionada por los funcionarios es la insuficiencia de recursos presupuestales, seguida de cerca por la insuficiencia de personal. Así también, se señala entre las principales dificultades la ausencia o mal uso de herramientas de gestión y las insuficientes oportunidades de capacitación. Factores externos, como la interferencia del Poder Judicial u organismos de control no son visualizados como dificultades por parte de los funcionarios. No se observan grandes diferencias según sexo ni edad.

En el interior es más mencionada aún que en Montevideo la insuficiencia de recursos presupuestales y de personal, así como la insuficiencia de oportunidades de capacitación. Por el contrario, para los funcionarios de Montevideo es relativamente más importante la ausencia o mal uso de herramientas de gestión, y el bajo conocimiento o habilidades de parte de las autoridades (ver tabla A.32 del anexo).

**Gráfico 14** - En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta la implementación de la política pública (PP) en la cual Ud. trabaja? Elija las 5 más importantes (% de funcionarios que seleccionó la categoría)



\* Convenios, términos de referencia y colaboración, proyectos de cooperación  
Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

La tabla 14 recoge la opinión de los funcionarios sobre cuánto valoran la sociedad y el sistema político su trabajo. Los resultados muestran que esta percepción de valoración es baja, ya que en una escala de 1 a 10 el valor promedio es 5 o menos. Donde los funcionarios se sienten menos valorados, es en la opinión de la sociedad sobre los funcionarios públicos en general. En este caso la mitad de los funcionarios contestó valores entre 1 y 3.

Tanto para la valoración social como para la valoración del sistema político, se observa que los funcionarios consideran que el trabajo en su organización se valora más que el trabajo de los funcionarios públicos en general. Por otra parte, indican que el sistema político los valora más que la sociedad.

Los resultados desagregados según sexo muestran que las mujeres tienen una percepción de valoración menor que los hombres en todas las dimensiones analizadas, en particular en la valoración social de los funcionarios públicos en general (ver tabla A.33 del anexo). Respecto a las diferencias según edad, los funcionarios mayores se sienten más valorados por la sociedad que los funcionarios más jóvenes. Sin embargo no existen diferencias en relación a la valoración por parte de los superiores políticos (ver tabla A.34 del anexo). Según región, en Montevideo la percepción de valoración es más baja que en el interior del país, particularmente en la valoración de la sociedad (ver tabla A.35 del anexo).

| **Tabla 14** - En una escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada y 10 es Mucho, ¿cuánto cree que... (en %)

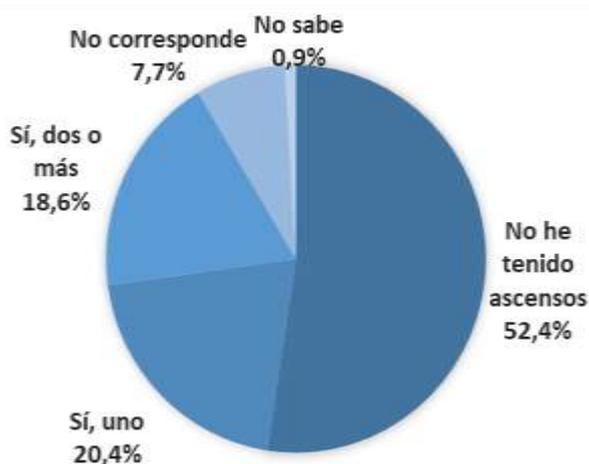
	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos de su organización	38,4	31,0	18,9	11,8	4,5
La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos en general	50,6	35,3	11,0	3,1	3,6
Los superiores políticos valoran el trabajo de los funcionarios públicos de su organización	29,8	31,4	22,8	16,0	5,0
El sistema político valora el trabajo de los funcionarios públicos en general	35,5	36,1	20,6	7,7	4,4

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

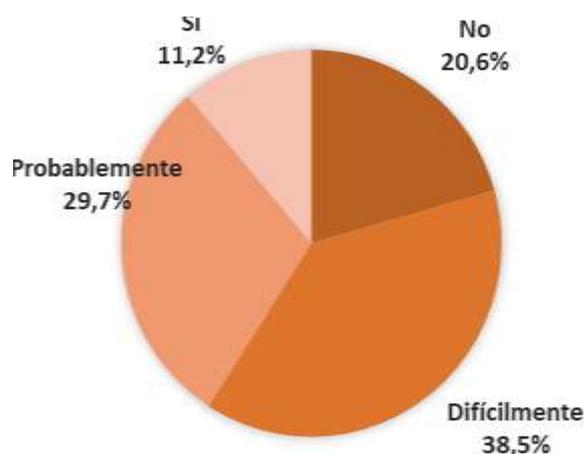
En el siguiente grupo de preguntas se consultó a los funcionarios sobre la carrera administrativa. En primer lugar, tal como se observa en el gráfico 15, algo más de la mitad de los funcionarios nunca tuvo un ascenso en su carrera desde que se encuentra vinculado al Estado. Aproximadamente un 20% tuvo un ascenso, y casi otro 20% dos o más. Del total de funcionarios que nunca tuvo ascensos, el 44% tiene una antigüedad igual o mayor a 10 años en la Administración.

Esta información es consistente con la que se presenta en el gráfico 16, donde casi el 60% de los funcionarios considera que es difícil o directamente no tiene perspectivas de hacer carrera en su organización. El 30% señala que es probable, y el 11% que sí existe la posibilidad de hacer carrera y asumir nuevos desafíos.

**Gráfico 15** - Durante su vínculo con el Estado, ¿ha tenido ascensos en la carrera administrativa?



**Gráfico 16** - ¿Considera que en su organización tiene perspectivas de hacer carrera y asumir nuevos desafíos profesionales más atractivos?

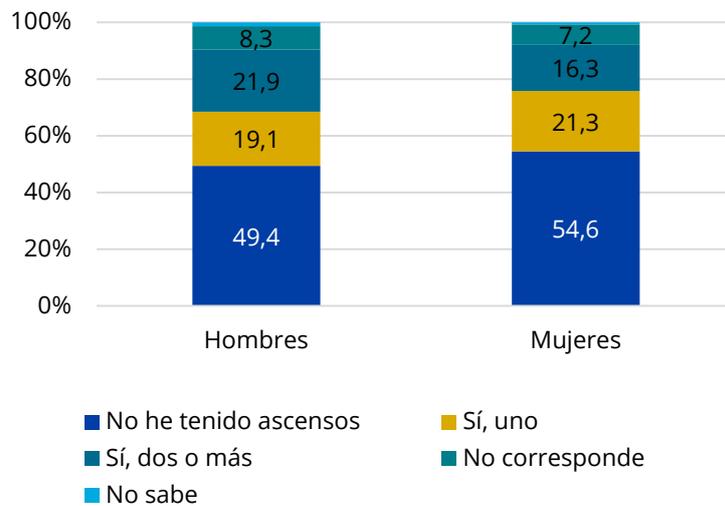


Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Las mujeres que nunca tuvieron ascensos en su carrera son más que los hombres, a la vez que la proporción de hombres que tuvo dos o más ascensos es mayor que la de mujeres (gráfico 17). Como es esperable, cuanto más edad tienen los funcionarios, más ascensos tuvieron (ver tabla A.36 del anexo). No hay grandes diferencias según región.

En cuanto a las perspectivas de hacer carrera, no hay diferencias relevantes entre hombres y mujeres, mientras que los jóvenes consideran más probable hacer carrera que los funcionarios de más edad (ver tabla A.37 del anexo). Asimismo, los funcionarios de Montevideo ven más difícil hacer carrera que los del interior del país (ver tabla A.38 del anexo).

**Gráfico 17** - Durante su vínculo con el Estado, ¿ha tenido ascensos en la carrera administrativa? Según sexo (en %)



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

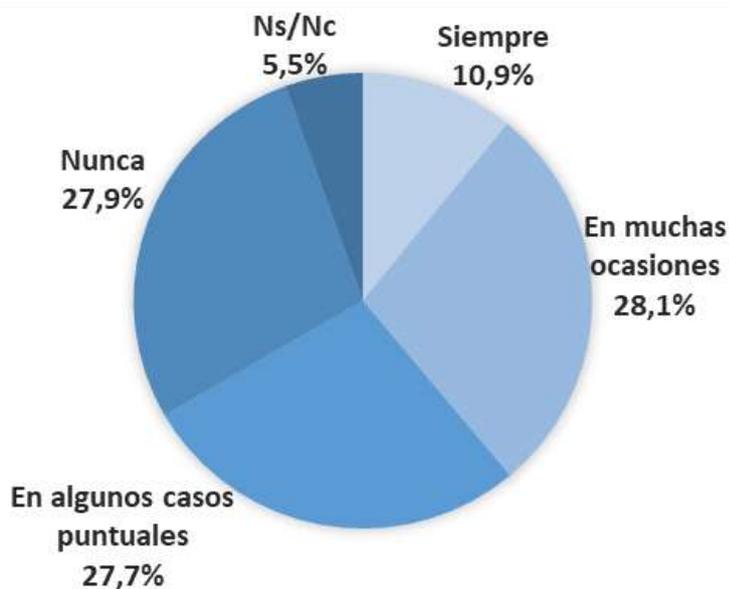
Vinculado al mismo tema, se les preguntó a los funcionarios qué consideran que pesa más para ascender. El 45% cree que el mérito y el desempeño individual es lo que pesa más, sin embargo una proporción similar de funcionarios considera que es el relacionamiento con las autoridades el factor más importante (gráfico 18). En esta pregunta no existen diferencias considerables según sexo ni edad. Sin embargo en Montevideo la opción del relacionamiento con las autoridades es levemente superior que la del mérito individual, mientras que en el interior del país sucede lo contrario (ver tabla A.39 del anexo).

Por otra parte, se relevó la opinión de los funcionarios sobre la posible desventaja de las mujeres para acceder a cargos de conducción. Casi el 40% considera que efectivamente existen desventajas, siempre o en muchas ocasiones. Un 28% opina que esto sucede sólo en casos puntuales, y la misma proporción que no existe desventaja (gráfico 19).

**Gráfico 18** - En caso de existir vacantes en los cargos superiores de su carrera, ¿qué cree que pesa más en la posibilidad de ascender?



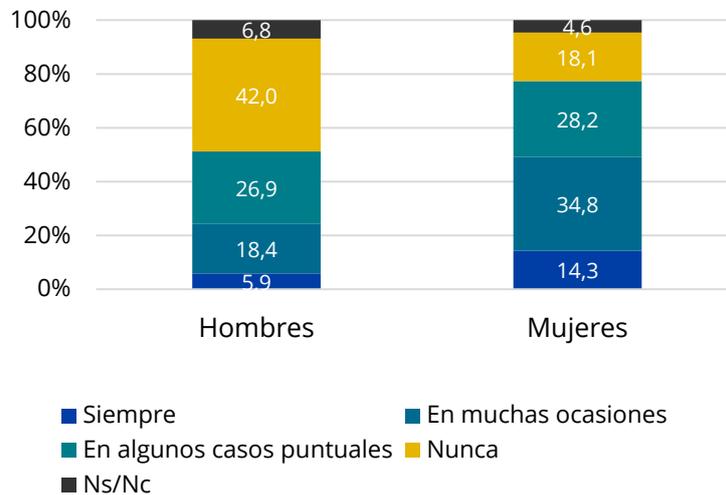
**Gráfico 19** - ¿Considera que existe desventaja para las mujeres en la posibilidad de acceder a cargos de conducción/jefaturas?



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Las diferencias según sexo son importantes. La mitad de las mujeres cree que existen desventajas siempre o en muchas ocasiones, mientras que esta proporción es de 25% para los hombres. Como contrapartida, el 42% de los hombres cree que las mujeres nunca están en desventaja (gráfico 20). Asimismo, los funcionarios más jóvenes consideran en mayor proporción que los de más edad, que existen desventajas para las mujeres (ver tabla A.40 del anexo). En Montevideo, más funcionarios señalan que en muchas ocasiones existen desventajas para las mujeres, mientras que en el interior del país es superior la proporción de funcionarios que considera que nunca existen desventajas (ver tabla A.41 del anexo).

**Gráfico 20** - ¿Considera que existe desventaja para las mujeres en la posibilidad de acceder a cargos de conducción/jefaturas? Según sexo (en %)



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

Por último, en el gráfico 21 se presenta la pregunta acerca de qué motiva a los funcionarios en su trabajo. La opción más señalada, con una diferencia importante en relación al resto, es saber que el trabajo tiene impacto positivo en la vida de las personas y la sociedad. Le siguen sentir que aprende y se desarrolla, y estar siendo bien aprovechado. Las opciones menos citadas son sentir que el esfuerzo es reconocido por los superiores, y la perspectiva de ocupar cargos más altos. Este resultado es coherente con que la tercera parte de los funcionarios considera que sus conocimientos no son tomados en cuenta por sus superiores, o lo son la menor parte de las veces, y con la baja perspectiva de carrera funcional.

A los hombres los motiva más que a las mujeres sentir que están siendo bien aprovechados, y tener una remuneración adecuada. A las mujeres en cambio la estabilidad laboral y sentir que aprenden (ver tabla A.42 del anexo). Es a los funcionarios de más edad a quienes más los motiva el impacto positivo de su trabajo en la sociedad, y sentir que son bien aprovechados. Cuanto más jóvenes más mencionan como motivación sentir que aprenden, la perspectiva de ocupar cargos más altos y la estabilidad laboral (ver tabla A.43 del anexo). No existen grandes diferencias según región.

**Gráfico 21** - ¿Qué lo motiva en su trabajo? Marque las tres más importantes (% de funcionarios que seleccionó la categoría)



Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

## | Principales hallazgos

Los resultados de esta primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central permiten conocer diversos aspectos del servicio civil de Uruguay, ahondando en sus capacidades para las políticas públicas. Esta información es fundamental para entender el estado de situación y planificar las necesidades de fortalecimiento de estas capacidades, lo que necesariamente redundará en una mejora en la calidad de las políticas públicas.

En primer lugar, se podría decir que el perfil de los funcionarios se caracteriza por el predominio de las mujeres, las edades avanzadas, y un nivel de formación relativamente alto. Si bien la antigüedad y la estabilidad permiten acumular experiencia laboral, tener una plantilla envejecida también puede traer dificultades, por ejemplo de adaptación a nuevas formas de trabajo. Cabe preguntarse si el hecho de que los funcionarios de más edad realicen en mayor proporción tareas inspectivas y regulatorias, y los más jóvenes asesoramiento y monitoreo de políticas públicas, responde a un cambio de paradigma en el funcionamiento del Estado, o simplemente a las distintas formaciones requeridas para estas tareas. Por otra parte, el nivel educativo indicado por los funcionarios, no siempre se corresponde con el tipo de cargo que ocupan, lo cual podría dar lugar a una investigación más amplia sobre este tema.

Uno de los principales hallazgos, es que la tercera parte de los funcionarios se dedica a tareas administrativas. Un 20% aproximadamente trabaja en atención al público o provisión de bienes y servicios, y casi un 15% realiza tareas inspectivas, de regulación o auditoría. Más allá de que casi un 20% realiza apoyo técnico o producción de información, la proporción de funcionarios que trabaja directamente en el asesoramiento, el monitoreo o la evaluación de políticas públicas, es reducida.

Por otra parte, también la encuesta pone de manifiesto el poco relacionamiento con actores externos al organismo que tienen los funcionarios, así como el bajo uso de distintas fuentes de información. Esto abre la interrogante de cuáles son las fuentes de información utilizadas, y podría dar lugar a pensar que una gran parte de los funcionarios realiza tareas rutinarias que no requieren demasiado uso de información, análisis de la misma, intercambio ni evidencia.

En cuanto a su participación en las políticas públicas, los funcionarios consideran que deberían estar más involucrados en la toma de decisiones. Sin embargo

también señalan que sus conocimientos son tomados en cuenta por sus superiores y que ante diferencias, suelen manifestar su opinión e intercambiar con estos. Esta aparente contradicción podría responder a que a pesar de que el vínculo con los superiores inmediatos puede ser fluido, esto no necesariamente redundaría en una incidencia en los tomadores de decisiones. Relacionado a esto, los resultados muestran la neutralidad de los funcionarios en relación a la tendencia política del gobierno.

El último bloque de preguntas muestra que la percepción de valoración social y de parte del sistema político del trabajo de los funcionarios es baja. A su vez las perspectivas de carrera funcional también lo son. Esto es consistente con que la motivación de los funcionarios no se vincule a las características propias de su puesto de trabajo, sino al impacto social del mismo. Esta motivación no parece verse afectada por la baja valoración social del trabajo de los funcionarios.

Los resultados también muestran las importantes diferencias que existen entre hombres y mujeres. En cuanto a las tareas desempeñadas, las mujeres están más lejos de la toma de decisiones. A su vez se sienten menos valoradas, tienen más dificultades en la carrera administrativa, y están menos motivadas por el reconocimiento y la remuneración que los hombres.

También según región surgen resultados interesantes, que muestran cómo en el interior del país el trabajo de los funcionarios parece estar más cercano a la ciudadanía. Esto probablemente esté vinculado a que muchas veces el rol de los funcionarios que trabajan en el interior es llevar a distintos puntos del país la provisión de bienes y servicios, y la atención al público. Además una parte importante de estos funcionarios desempeña tareas inspectivas. Por otra parte, hay algunas áreas de política que prácticamente existen sólo en Montevideo. También en Montevideo, los funcionarios se sienten menos valorados por la sociedad, tienen peor perspectiva en su carrera funcional y la ven menos vinculada al mérito individual.

Todos estos resultados permiten realizar una primera hipótesis sobre cuáles son las capacidades que se deberían desarrollar o fortalecer en los funcionarios públicos. En primer lugar, tal como se señaló, pocos funcionarios se dedican a asesorar en el diseño de políticas, o a su monitoreo y evaluación. Si bien esto puede estar relacionado con que este tipo de tarea no requiera de una gran cantidad de funcionarios.

Por otra parte, el uso y análisis de información tampoco parece encontrarse muy desarrollado. En este aspecto resultaría más sencillo que esta capacidad pueda desarrollarse mediante más formación. Asimismo, el vínculo con la ciudadanía con el objetivo de escuchar demandas, buscar soluciones conjuntas, y conciliar, también surge como una debilidad.

Este informe presenta los principales resultados obtenidos de la encuesta, y algunas aperturas que se consideraron primordiales. Sin embargo, queda abierta la posibilidad de que tanto la ONSC como actores externos, continúen aprovechando esta información para explorar otras aristas de este tema.

## Referencias bibliográficas

- **Anderson, L., & Fricker Jr, R. D. (2015).** Raking: An important and often overlooked survey analysis tool. *Phalanx*, 48(3), 36-42.
- **Battaglia, M. P., Izrael, D., Hoaglin, D. C., & Frankel, M. R. (2009).** Practical considerations in raking survey data. *Survey Practice*, 2(5), 1-10.
- **DeBell, M., & Krosnick, J. A. (2009).** Computing weights for American national election study survey data. *nes012427. Ann Arbor, MI, Palo Alto, CA: ANES Technical Report Series.*
- **Nield, K., & Nordstrom, A. T. (2016).** *Response Bias in Voluntary Surveys: An Empirical Analysis of the Canadian Census* (No. CEP 16-10).
- **Wright, G. (2015).** An empirical examination of the relationship between nonresponse rate and nonresponse bias. *Statistical Journal of the IAOS*, 31(2), 305-315.

## ANEXO

| **Tabla A.1** - ¿A qué tipo de política pública Ud. contribuye actualmente?  
Según sexo (en %)

Política pública	Hombres	Mujeres
Economía	12,3	12,0
Agropecuaria	7,6	5,1
Asistencia social/políticas sociales	6,4	10,5
Contralor jurídico-administrativo	6,0	8,4
Comercio exterior	5,7	3,7
Transporte	5,3	3,3
Ciencia, tecnología e innovación	5,1	3,4
Cultura	4,0	3,2
Justicia y seguridad pública	3,6	2,8
Salud	3,5	5,3
Comunicaciones	3,4	2,1
Educación	3,0	4,8
Deporte y tiempo libre	2,6	2,5
Modernización de la gestión pública	2,3	1,7
Industria, comercio y servicios	2,2	1,7
Trabajo	2,2	2,9
Política exterior	2,0	2,5
Medioambiente	1,9	1,5
Derechos humanos y ciudadanía	1,4	2,1
Defensa nacional	1,3	1,1
Seguridad social	1,2	1,5
Desarrollo territorial	1,1	1,6
Vivienda y saneamiento	0,8	0,9
Energía y minería	0,7	0,6
<i>Otro</i>	<i>11,8</i>	<i>11,8</i>
<i>No sabe</i>	<i>2,6</i>	<i>3,0</i>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.2** - ¿A qué tipo de política pública Ud. contribuye actualmente?  
Según tramo de edad (en %)

Política pública	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Economía	10,4	12,3	12,8	12,8	10,7
Transporte	9,3	3,5	3,0	4,5	4,8
Asistencia social/políticas sociales	8,7	13,9	10,3	5,3	4,4
Justicia y seguridad pública	6,7	4,2	3,7	2,0	1,6
Educación	6,1	4,2	5,0	3,2	2,8
Comercio exterior	5,6	6,8	1,8	3,4	6,6
Agropecuaria	5,5	6,0	5,6	6,6	6,7
Industria, comercio y servicios	4,9	2,3	1,9	1,2	1,5
Contralor jurídico-administrativo	4,7	5,7	6,6	8,1	10,8
Ciencia, tecnología e innovación	4,2	3,5	5,4	3,3	4,2
Seguridad social	3,1	1,3	1,4	1,2	1,0
Política exterior	2,7	2,4	3,0	1,5	2,3
Cultura	2,2	2,6	3,3	4,0	4,8
Trabajo	1,7	1,9	2,1	3,9	2,7
Desarrollo territorial	1,6	1,9	1,6	1,0	0,9
Deporte y tiempo libre	1,6	1,5	1,6	4,9	2,4
Comunicaciones	1,5	1,2	2,1	2,9	5,2
Medioambiente	1,4	1,4	2,0	1,3	2,2
Salud	1,3	3,4	4,5	5,2	6,1
Modernización de la gestión pública	0,9	1,8	2,9	1,9	1,2
Energía y minería	0,6	0,5	0,7	0,7	0,8
Derechos humanos y ciudadanía	0,5	3,0	1,7	1,8	0,4
Vivienda y saneamiento	0,4	0,5	1,1	1,2	0,7
Defensa nacional	0,0	0,6	1,4	1,4	1,6
Otro	7,6	10,1	11,9	14,6	11,4
No sabe	7,0	3,6	2,8	1,8	2,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.3** - ¿A qué tipo de política pública Ud. contribuye actualmente? Según región (en %)

Política pública	Montevideo	Interior
Economía	12,4	11,8
Asistencia social/políticas sociales	8,7	9,6
Contralor jurídico-administrativo	8,1	5,8
Ciencia, tecnología e innovación	5,5	0,4
Salud	5,4	2,5
Agropecuaria	5,1	9,2
Cultura	4,5	1,1
Educación	4,2	3,8
Comercio exterior	3,9	6,2
Comunicaciones	3,3	0,8
Justicia y seguridad pública	2,8	4,2
Transporte	2,8	7,9
Modernización de la gestión pública	2,4	0,6
Trabajo	2,2	3,8
Industria, comercio y servicios	2,0	1,7
Medioambiente	1,8	1,3
Deporte y tiempo libre	1,8	4,9
Derechos humanos y ciudadanía	1,7	2,2
Política exterior	1,6	0,3
Desarrollo territorial	1,3	1,9
Seguridad social	1,1	2,2
Defensa nacional	0,9	2,0
Vivienda y saneamiento	0,9	0,7
Energía y minería	0,9	0,0
Otro	11,9	12,0
No sabe	2,7	3,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.4 - ¿Cuál es la principal tarea que desempeña en su Inciso?**  
Según sexo (en %)

Tarea	Hombres	Mujeres
Soporte administrativo y de gestión*	23,2	37,1
Soporte técnico, producción de información o investigación	18,1	17,0
Tareas inspectivas y regulatorias	16,4	9,6
Provisión de bienes y/o servicios	10,9	9,5
Soporte en tecnologías de la información	8,6	2,3
Atención al público	8,4	10,6
Asesoramiento al diseño de políticas	5,2	5,3
Coordinación de programas, proyectos o políticas	3,1	1,4
Monitoreo y evaluación de políticas	2,0	2,5
Auditoría	1,9	2,1
Otro	2,3	2,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Financiero, recursos humanos, jurídico, logística/infraestructura, compras, etc.

Nota: originalmente el 28% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto cuál considera su tarea principal. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. En este proceso se creó la categoría "Coordinación de programas, proyectos o políticas" que originalmente no se encontraba en la lista.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.5** - ¿Cuál es la principal tarea que desempeña en su Inciso? Según tramo de edad (en %)

Tarea	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Soporte administrativo y de gestión*	36,8	31,9	29,5	32,8	30,2
Soporte técnico, producción de información o investigación	17,7	15,6	17,3	17,6	20,4
Atención al público	12,5	11,1	7,5	10,2	9,5
Tareas inspectivas y regulatorias	9,4	9,8	11,0	13,9	16,9
Provisión de bienes y/o servicios	7,3	11,2	12,3	9,3	6,9
Asesoramiento al diseño de políticas	5,4	5,9	6,7	3,8	3,9
Soporte en tecnologías de la información	3,0	4,9	6,4	5,4	2,3
Auditoría	2,8	1,7	2,2	1,4	2,6
Monitoreo y evaluación de políticas	2,5	3,7	2,7	1,3	1,0
Coordinación de Programas, proyectos, políticas	0,2	1,4	1,4	2,1	4,5
Otro	2,3	2,8	3,1	2,0	1,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Financiero, recursos humanos, jurídico, logística/infraestructura, compras, etc.

Nota: originalmente el 28% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto cuál considera su tarea principal. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. En este proceso se creó la categoría "Coordinación de programas, proyectos o políticas" que originalmente no se encontraba en la lista.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.6 - ¿Cuál es la principal tarea que desempeña en su Inciso?**  
Según región (en %)

Tarea	Montevideo	Interior
Soporte administrativo y de gestión*	35,1	22,2
Soporte técnico, producción de información o investigación	19,5	11,9
Tareas inspectivas y regulatorias	9,4	21,1
Provisión de bienes y/o servicios	7,2	16,3
Soporte en tecnologías de la información	6,5	0,3
Atención al público	6,7	18,2
Asesoramiento al diseño de políticas	6,4	1,4
Coordinación de programas, proyectos o políticas	1,7	3,2
Monitoreo y evaluación de políticas	2,6	1,5
Auditoría	2,6	0,5
Otro	2,2	3,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Financiero, recursos humanos, jurídico, logística/infraestructura, compras, etc.

Nota: originalmente el 28% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto cuál considera su tarea principal. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. En este proceso se creó la categoría "Coordinación de programas, proyectos o políticas" que originalmente no se encontraba en la lista.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.7** - Seleccione las tres principales funciones que Ud. ejerce en la política pública (PP) en la que trabaja actualmente. Según sexo (% de funcionarios que seleccionó la función)

<b>Función</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Aplicación de instrumentos y herramientas de apoyo a la implementación de PP*	33,0	36,2
Entrega final de servicios públicos, atención al público o beneficiarios de PP	25,7	29,5
Conducción de acciones, proyectos o programas relacionados a las PP	23,0	21,7
Investigación y producción de información o evaluaciones que ayuden a la implementación de PP	22,4	20,7
Asesoramiento a jefes o directivos políticos	16,2	13,7
Gestión de recursos tecnológicos	13,4	3,9
Coordinación intra e intergubernamental entre unidades del organismo u otros del nivel nacional	12,5	13,3
Gestión de recursos humanos	11,5	11,7
Gestión de recursos presupuestales o financieros	9,4	10,7
Formulación y definición de directrices, objetivos o estrategias de PP	8,8	6,1
Relacionamiento con la sociedad civil**	8,7	9,1
Relacionamiento con otros poderes o actores externos a la administración pública***	6,1	6,4
Acuerdo y coordinación con los gobiernos departamentales y/o municipales	4,5	4,4
<i>Otra</i>	<i>12,6</i>	<i>14,1</i>

\* Aplicación de normativa, fiscalización, convenios, licitaciones, contratos, términos de referencia, créditos, seguros, sistemas de información, etc.

\*\* Participación en consejos, mesas de diálogo de políticas públicas, atención a grupos sociales involucrados en la política pública

\*\*\* Políticos, medios de comunicación, organismos internacionales, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.8** - Seleccione las tres principales funciones que Ud. ejerce en la política pública (PP) en la que trabaja actualmente. Según región (% de funcionarios que seleccionó la función)

Función	Montevideo	Interior
Aplicación de instrumentos y herramientas de apoyo a la implementación de PP*	36,3	32,3
Investigación y producción de información o evaluaciones que ayuden a la implementación de PP	23,9	12,2
Entrega final de servicios públicos, atención al público o beneficiarios de la PP	23,7	40,3
Conducción de acciones, proyectos o programas relacionados a las PP	20,8	25,1
Asesoramiento a jefes o directivos políticos	17,5	6,7
Coordinación intra e intergubernamental entre unidades del organismo u otros del nivel nacional	13,8	10,4
Gestión de recursos presupuestales o financieros	12,0	5,0
Gestión de recursos humanos	11,4	12,3
Gestión de recursos tecnológicos	9,4	3,8
Formulación y definición de directrices, objetivos o estrategias de políticas públicas	7,4	6,5
Relacionamiento con la sociedad civil**	6,5	15,8
Relacionamiento con otros poderes o actores externos a la administración pública***	6,4	4,4
Acuerdo y coordinación con los gobiernos departamentales y/o municipales	3,3	7,8
<i>Otra</i>	<i>13,1</i>	<i>15,1</i>

\* Aplicación de normativa, fiscalización, convenios, licitaciones, contratos, términos de referencia, créditos, seguros, sistemas de información, etc.

\*\* Participación en consejos, mesas de diálogo de políticas públicas, atención a grupos sociales involucrados en la política pública

\*\*\* Políticos, medios de comunicación, organismos internacionales, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.9** - Proporción de funcionarios que desarrolla frecuentemente o siempre las actividades de política pública (PP) descritas, según sexo (en %)

Actividad	Hombres	Mujeres
Utilizar bases de datos y sistemas de información que apoyan la implementación de la PP	72,4	71,9
Elaborar documentos técnicos, actas, informes u otros documentos para ayudar a la toma de decisiones	67,7	63,9
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras áreas de la organización	56,0	53,1
Fiscalizar el cumplimiento de normas o regulaciones de la PP	49,4	38,0
Coordinar equipos	45,8	36,1
Realizar actividades administrativas*	38,0	49,4
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras organizaciones públicas nacionales	31,8	30,0
Atender demandas de organismos de control	31,2	26,0
Representar a la organización en eventos, actividades o reuniones externas	28,0	25,1
Consultar o atender a grupos interesados de la sociedad sobre cuestiones relacionadas a la política	20,8	23,0
Elaborar, negociar, gestionar o fiscalizar contratos	17,1	14,7
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otros gobiernos departamentales o municipales	12,9	12,1
Elaborar normativa (proyectos de ley, decretos, resoluciones)	11,3	12,9
Captar recursos financieros para desarrollar acciones, proyectos o programas de la PP	8,7	7,8

\* Tales como agendar reuniones, tramitar procesos o expedientes, comprar pasajes o insumos, liquidar sueldos, elaborar oficios y memorándums, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.10** - Proporción de funcionarios que desarrolla frecuentemente o siempre las actividades de política pública (PP) descritas, según tramo de edad (en %)

Actividad	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Utilizar bases de datos y sistemas de información que apoyan la implementación de la PP	75,0	72,6	70,8	71,4	73,1
Elaborar documentos técnicos, actas, informes u otros documentos para ayudar a la toma de decisiones	65,0	67,2	66,5	62,6	65,8
Realizar actividades administrativas*	50,6	47,9	42,2	41,5	46,6
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras áreas de la organización	47,0	54,2	55,9	56,0	52,3
Fiscalizar el cumplimiento de normas o regulaciones de la PP	34,9	36,8	40,6	43,9	54,1
Atender demandas de organismos de control	27,8	26,0	25,4	27,7	35,9
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras organizaciones públicas nacionales	25,7	30,3	33,1	29,1	31,9
Coordinar equipos	23,7	30,8	42,4	44,8	47,7
Consultar o atender a grupos interesados de la sociedad sobre cuestiones relacionadas a la política	18,9	24,2	21,5	19,6	24,1
Representar a la organización en eventos, actividades o reuniones externas	15,1	21,6	28,0	26,7	32,3
Elaborar, negociar, gestionar o fiscalizar contratos	11,6	13,7	15,2	15,2	20,8
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otros gobiernos departamentales o municipales	10,4	12,7	14,3	12,1	10,4
Elaborar normativa (proyectos de ley, decretos, resoluciones)	8,3	11,7	12,5	9,7	16,5
Captar recursos financieros para desarrollar acciones, proyectos o programas de la PP	5,4	7,5	8,7	7,1	10,6

\* Tales como agendar reuniones, tramitar procesos o expedientes, comprar pasajes o insumos, liquidar sueldos, elaborar oficios y memorándums, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.11** - Análisis factorial para frecuencia de actividades realizadas

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Varianza explicada
Elaborar documentos técnicos, actas, informes u otros documentos para ayudar a la toma de decisiones	0,28	0,06	<b>0,57</b>	-0,02	0,52
Utilizar bases de datos y sistemas de información que apoyan la implementación de la política pública	0	-0,03	<b>0,53</b>	0,14	0,31
Elaborar normativa (proyectos de ley, decretos, resoluciones)	0,04	<b>0,35</b>	0,18	0,11	0,28
Fiscalizar el cumplimiento de normas o regulaciones de la política pública	-0,22	<b>0,39</b>	0,33	0,1	0,32
Captar recursos financieros para desarrollar acciones, proyectos o programas de la política pública	0,19	<b>0,44</b>	-0,15	0,03	0,27
Elaborar, negociar, gestionar o fiscalizar contratos	0,08	<b>0,66</b>	-0,04	-0,05	0,43
Coordinar equipos	<b>0,5</b>	0,2	0,14	0	0,45
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras áreas de la organización	<b>0,69</b>	0,01	0,22	-0,07	0,56
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otras organizaciones públicas nacionales	<b>0,83</b>	0,03	-0,03	0,05	0,73
Participar de grupos de trabajo o proyectos comunes con otros gobiernos departamentales o municipales	<b>0,56</b>	0,08	-0,16	0,21	0,47
Atender demandas de organismos de control	-0,01	<b>0,31</b>	0,19	0,18	0,25
Representar a la organización en eventos, actividades o reuniones externas	<b>0,52</b>	0,02	0,04	0,29	0,54
Consultar o atender a grupos interesados de la sociedad sobre cuestiones relacionadas a la política	0,11	0	0,04	<b>0,63</b>	0,49
Realizar actividades administrativas*	-0,21	<b>0,23</b>	0,13	0,22	0,13

\* Tales como agendar reuniones, tramitar procesos o expedientes, comprar pasajes o insumos, liquidar sueldos, elaborar oficios y memorándums, etc.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Valores propios	2,48	1,33	1,07	0,89
Proporción de la varianza total explicada	0,18	0,1	0,08	0,06
Proporción de la varianza total explicada - acumulada	<b>0,18</b>	<b>0,27</b>	<b>0,35</b>	<b>0,41</b>
Contribución del factor a la varianza explicada	0,43	0,23	0,19	0,15
Contribución del factor a la varianza explicada - acumulada	0,43	0,66	0,85	1

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.12** - Proporción de funcionarios que utiliza frecuentemente o siempre las fuentes de información listadas, según sexo (en %)

Fuente de información	Hombres	Mujeres
Dictámenes de organismos de control	42,1	41,6
Datos estadísticos o encuestas	40,8	33,7
Recomendaciones de especialistas u organizaciones internacionales	39,6	36,8
Datos de monitoreo o evaluación de resultados de programas	37,0	33,3
Recomendaciones de consejos consultivos, comisiones o espacios de coordinación	31,5	36,0
Documentos generados por grupos de interés de la política pública	30,5	36,1
Medios de comunicación tradicionales (reportajes, artículos, etc.)	27,5	29,0
Opiniones o experiencias de la ciudadanía	26,9	29,6
Redes sociales	18,8	22,9

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.13** - Proporción de funcionarios que utiliza frecuentemente o siempre las fuentes de información listadas, según tramo de edad (en %)

Fuente de información	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Recomendaciones de especialistas u organizaciones internacionales	41,2	37,4	40,0	34,0	40,9
Dictámenes de organismos de control	35,6	42,6	39,1	41,0	47,7
Datos de monitoreo o evaluación de resultados de programas	30,4	35,8	33,6	33,7	38,0
Datos estadísticos o encuestas	27,8	36,6	37,3	34,8	39,7
Recomendaciones de consejos consultivos, comisiones o espacios de coordinación	27,7	34,0	34,1	33,2	37,1
Medios de comunicación tradicionales (reportajes, artículos, etc.)	25,9	24,7	28,9	28,5	32,8
Documentos generados por grupos de interés de la política pública	24,2	32,8	35,7	32,9	36,2
Opiniones o experiencias de la ciudadanía	21,9	26,5	30,8	29,1	28,9
Redes sociales	13,0	15,5	22,0	24,0	26,1

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.14** - Proporción de funcionarios que utiliza frecuentemente o siempre las fuentes de información listadas, según región (en %)

Fuente de información	Montevideo	Interior
Dictámenes de organismos de control	39,8	46,8
Recomendaciones de especialistas u organizaciones internacionales	37,8	36,3
Datos estadísticos o encuestas	36,0	36,2
Datos de monitoreo o evaluación de resultados de programas	34,0	36,9
Recomendaciones de consejos consultivos, comisiones o espacios de coordinación	32,8	37,1
Documentos generados por grupos de interés de la política pública	31,5	39,4
Medios de comunicación tradicionales (reportajes, artículos, etc.)	26,9	29,9
Opiniones o experiencias de la ciudadanía	26,1	34,3
Redes sociales	19,4	24,9

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.15** - Proporción de funcionarios que utiliza frecuentemente o siempre las fuentes de información listadas, según nivel educativo (en %)

	Profesionales	No profesionales
Recomendaciones de especialistas u organizaciones internacionales	49,4	30,6
Datos estadísticos o encuestas	45,3	31,0
Dictámenes de organismos de control	44,5	40,1
Datos de monitoreo o evaluación de resultados de programas	41,0	30,8
Recomendaciones de consejos consultivos, comisiones o espacios de coordinación	40,4	30,2
Documentos generados por grupos de interés de la política pública	36,2	32,3
Medios de comunicación tradicionales (reportajes, artículos, etc.)	32,4	25,7
Opiniones o experiencias de la ciudadanía	29,9	27,5
Redes sociales	19,8	22,1

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.16** - Proporción de funcionarios que utiliza frecuentemente o siempre las fuentes de información listadas, según asesoramiento para el diseño de políticas públicas (en %)

	Asesores	No asesores
Recomendaciones de especialistas u organizaciones internacionales	80,2	35,6
Datos estadísticos o encuestas	79,3	34,2
Datos de monitoreo o evaluación de resultados de programas	64,4	33,2
Recomendaciones de consejos consultivos, comisiones o espacios de coordinación	59,9	32,7
Documentos generados por grupos de interés de la política pública	59,6	32,4
Opiniones o experiencias de la ciudadanía	51,9	27,2
Medios de comunicación tradicionales (reportajes, artículos, etc.)	47,8	27,3
Dictámenes de organismos de control	40,5	41,9
Redes sociales	28,8	20,8

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.17** - Proporción de funcionarios que interactúa frecuentemente o siempre con los actores u organizaciones listadas, según sexo (en %)

Actor u organización	Hombres	Mujeres
Otras áreas de su Ministerio o institución	73,1	74,1
Ciudadanos individuales	47,6	51,2
Otros Ministerios	36,6	38,8
Representantes del sector privado	33,5	25,9
Otras organizaciones del Poder Ejecutivo*	23,5	24,9
Universidades, centros de estudios o investigación	23,4	23,5
Personas públicas no estatales	22,7	20,4
Organizaciones de la sociedad civil**	21,5	26,5
Gobiernos departamentales	20,3	19,5
Empresas públicas	19,9	19,4
Organismos internacionales	16,8	15,6
Servicios descentralizados	16,4	18,5
Entes autónomos (no empresas públicas)	15,9	17,5
Gobiernos municipales	15,8	16,8
Espacios participativos***	14,3	16,9
Sindicatos	13,6	10,4
Representantes del Poder Judicial o Fiscalía	13,4	13,5
Medios de comunicación y prensa	11,0	7,9
Cámaras empresariales	10,4	7,9
Órganos de control (TCA, TCR, Corte Electoral)	9,7	13,4
Gobiernos de otros países	8,7	8,6
Representantes del Poder Legislativo	6,0	6,3

\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.18** - Proporción de funcionarios que interactúa frecuentemente o siempre con los actores u organizaciones listadas, según tramo de edad (en %)

Actor u organización	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Otras áreas de su Ministerio o institución	73,4	74,4	76,6	71,2	72,1
Ciudadanos individuales	47,9	47,8	48,2	52,0	52,4
Representantes del sector privado	31,7	25,8	27,5	28,3	36,3
Otros Ministerios	30,8	40,4	39,8	34,7	37,7
Universidades, centros de estudios o investigación	25,7	20,9	25,8	22,7	24,3
Empresas públicas	22,7	20,1	18,9	19,6	19,1
Otras organizaciones del Poder Ejecutivo*	21,1	26,7	26,0	22,4	22,0
Organizaciones de la sociedad civil**	20,4	27,0	25,0	25,1	20,3
Entes autónomos (no empresas públicas)	18,4	18,8	15,9	16,0	16,3
Organismos internacionales	15,6	15,0	15,6	13,6	21,8
Servicios descentralizados	14,2	18,0	17,4	18,2	17,7
Representantes del Poder Judicial o Fiscalía	13,9	14,1	12,5	13,1	14,6
Gobiernos departamentales	13,8	19,6	20,6	20,0	20,8
Personas públicas no estatales	11,8	18,2	20,3	23,6	27,0
Órganos de control (TCA, TCR, Corte Electoral)	10,5	13,1	11,2	12,7	10,3
Gobiernos municipales	10,4	16,5	17,7	16,5	15,7
Espacios participativos***	10,0	15,5	17,2	14,9	17,0
Cámaras empresariales	8,6	6,7	8,2	9,1	12,7
Gobiernos de otros países	7,0	8,8	8,4	7,6	10,5
Sindicatos	6,6	9,2	10,1	13,5	16,1
Representantes del Poder Legislativo	5,4	6,0	4,7	6,7	7,9
Medios de comunicación y prensa	4,7	6,6	9,8	11,3	10,3

\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.19** - Proporción de funcionarios que interactúa frecuentemente o siempre con los actores u organizaciones listadas, según región (en %)

	Montevideo	Interior
Otras áreas de su Ministerio o institución	75,0	68,6
Ciudadanos individuales	42,6	68,6
Otros Ministerios	39,0	32,6
Otras organizaciones del Poder Ejecutivo*	29,2	8,9
Representantes del sector privado	26,8	33,2
Universidades, centros de estudios o investigación	24,8	18,5
Organizaciones de la sociedad civil**	22,6	28,7
Personas públicas no estatales	20,6	23,1
Empresas públicas	19,5	19,5
Servicios descentralizados	17,5	17,9
Gobiernos departamentales	17,3	26,7
Organismos internacionales	17,2	9,8
Entes autónomos (no empresas públicas)	16,6	16,8
Espacios participativos***	14,3	20,1
Órganos de control (TCA, TCR, Corte Electoral)	13,8	6,8
Gobiernos municipales	12,9	25,8
Representantes del Poder Judicial o Fiscalía	11,1	20,6
Sindicatos	10,5	15,6
Gobiernos de otros países	9,3	2,6
Cámaras empresariales	8,7	7,4
Medios de comunicación y prensa	8,2	11,7
Representantes del Poder Legislativo	6,7	3,4

\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.20** - Análisis factorial para interacción con actores u organizaciones

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Varianza explicada
Otras áreas de su Ministerio o institución	0,1	0,16	0,1	<b>0,32</b>	-0,08	0,27
Otros Ministerios	0,16	0,27	0,18	<b>0,36</b>	-0,1	0,54
Otras organizaciones del Poder Ejecutivo*	0,04	0,19	0,24	<b>0,53</b>	-0,2	0,62
Entes autónomos (no empresas públicas)	0,04	<b>0,73</b>	0,04	0,04	0	0,63
Empresas públicas	-0,03	<b>0,87</b>	-0,03	-0,02	-0,01	0,7
Servicios descentralizados	0,08	<b>0,73</b>	-0,03	0,09	0	0,67
Personas públicas no estatales	0,13	<b>0,51</b>	0,06	-0,03	0,15	0,44
Gobiernos departamentales	<b>0,83</b>	0,09	0,03	0,01	-0,09	0,76
Gobiernos municipales	<b>0,88</b>	0,05	-0,07	0,01	-0,05	0,77
Representantes del Poder Legislativo	0,18	0,01	0,16	<b>0,47</b>	0,21	0,53
Representantes del Poder Judicial o Fiscalía	0,16	0,03	-0,11	<b>0,37</b>	0,26	0,3
Órganos de control (TCA, TCR, Corte Electoral)	-0,04	0,08	-0,14	<b>0,58</b>	0,1	0,34
Organizaciones de la sociedad civil**	<b>0,58</b>	-0,03	0,02	0,06	0,23	0,49
Espacios participativos***	<b>0,54</b>	-0,06	0,16	0,04	0,23	0,49
Representantes del sector privado	-0,02	0,33	0,19	-0,09	<b>0,42</b>	0,41
Sindicatos	0,03	0,01	-0,01	0,19	<b>0,49</b>	0,31
Cámaras empresariales	-0,03	0,14	0,33	0,11	<b>0,45</b>	0,52
Medios de comunicación y prensa	<b>0,36</b>	-0,05	0,23	0,03	0,22	0,35
Universidades, centros de estudios o investigación	0,3	0,02	<b>0,43</b>	-0,06	0,13	0,43
Gobiernos de otros países	0,01	0,01	<b>0,73</b>	0,06	0,04	0,61
Organismos internacionales	-0,02	0	<b>0,89</b>	-0,01	-0,03	0,76
Ciudadanos individuales	0,19	0,18	-0,11	-0,17	<b>0,38</b>	0,26

\* ej. OPP, agencias dependientes de Presidencia

\*\* ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.

\*\*\* Consejos, mesas, comités, etc.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Valores propios	2,96	2,88	2,26	1,7	1,42
Proporción de la varianza total explicada	0,13	0,13	0,1	0,08	0,06
Proporción de la varianza total explicada - acumulada	<b>0,13</b>	<b>0,27</b>	<b>0,37</b>	<b>0,45</b>	<b>0,51</b>
Contribución del factor a la varianza explicada	0,26	0,26	0,2	0,15	0,13
Contribución del factor a la varianza explicada - acumulada	0,26	0,52	0,72	0,87	1

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.21** - Si a Ud. se le solicitara realizar las tareas abajo descriptas, qué tan fácil o difícil le resultaría? Muy difícil 1; Muy fácil 10.  
Según nivel educativo

- 1) Coordinar un equipo
- 2) Proponer cambios en las tareas o procesos en los que trabaja para desarrollar mejoras en las políticas públicas
- 3) Tener en cuenta la opinión de otros actores involucrados en la política pública y construir conjuntamente
- 4) Movilizar involucrados para identificar soluciones, planificar de forma conjunta la resolución de problemas
- 5) Hacer una presentación en público de forma clara y convincente
- 6) Mediar en conflictos interpersonales y conciliar intereses
- 7) Defender posiciones institucionales en espacios externos (instancias participativas, comisiones intergubernamentales, legislativo, etc.)
- 8) Obtener apoyo y movilizar actores externos a su organización para promover cambios o innovaciones en la política pública

	Profesionales					No profesionales				
	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
1)	2,1	7,7	17,7	72,6	8,1	5,5	10,7	20,3	63,5	7,6
2)	2,3	7,1	20,1	70,6	8,0	5,4	11,1	22,6	60,9	7,5
3)	4,3	9,2	20,3	66,2	7,8	7,7	13,1	19,4	59,8	7,4
4)	3,7	8,5	25,4	62,4	7,6	6,7	13,7	24,7	54,9	7,2
5)	4,8	9,3	20,7	65,2	7,8	11,1	16,8	23,9	48,3	6,8
6)	5,6	11,3	28,0	55,0	7,3	9,9	14,4	26,6	49,1	6,9
7)	7,8	12,4	24,7	55,1	7,3	15,6	20,5	25,2	38,8	6,3
8)	14,4	20,3	30,3	34,9	6,3	21,7	24,3	26,8	27,2	5,7

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.22** - ¿Considera que usted juega un rol en las decisiones políticas de su organización? Según sexo (en %)

	Hombres	Mujeres
Si	21,1	11,2
A veces	31,0	34,2
No	44,8	51,1
No sabe	3,1	3,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.23** - ¿Considera que usted juega un rol en las decisiones políticas de su organización? Según tramo de edad (en %)

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Si	9,5	12,2	14,1	18,4	18,6
A veces	28,9	32,5	35,1	30,1	35,1
No	56,5	51,2	48,3	47,7	44,0
No sabe	5,1	4,2	2,6	3,8	2,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.24** - ¿Considera que usted juega un rol en las decisiones políticas de su organización? Según nivel educativo (en %)

	Profesionales	No profesionales
Si	16,6	14,4
A veces	38,0	29,6
No	43,1	52,0
No sabe	2,3	4,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.25** - Proporción de funcionarios que considera que se debería escuchar al actor correspondiente en primer o segundo lugar, según sexo (en %)

Actor	Hombres	Mujeres
Asesores	70,3	70,8
Funcionarios públicos	49,8	55,3
Ciudadanos y grupos sociales	36,4	38,3
Expertos externos	34,1	29,0
Partidos políticos	9,4	6,6

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.26** - Proporción de funcionarios que considera que se debería escuchar al actor correspondiente en primer o segundo lugar, según tramo de edad (en %)

Actor	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Asesores	61,7	66,7	69,1	73,1	77,2
Funcionarios públicos	50,8	51,5	54,1	54,0	53,2
Ciudadanos y grupos sociales	44,6	41,3	38,3	35,6	31,4
Expertos externos	34,8	33,7	32,0	29,8	27,2
Partidos políticos	8,1	6,7	6,5	7,5	11,1

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.27** - ¿Considera que sus conocimientos son tomados en cuenta por sus superiores? Según nivel educativo (en %)

	Profesionales	No profesionales
Nunca	4,6	8,3
La menor parte de las veces	22,8	28,8
La mayoría de las veces	59,7	52,4
Siempre	12,9	10,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.28** - Si sus superiores políticos elaboran una propuesta de política que Ud. cree desaconsejable, ¿Ud. qué haría? Según sexo (en %)

	Hombres	Mujeres
Expresaría mi desacuerdo	51,6	65,7
Trataría de convencer a mis superiores	34,9	21,9
Apoyaría de cualquier modo	11,4	9,7
Otro	2,0	2,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Nota: originalmente el 13% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto qué haría. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. Muchos de estos funcionarios indicaron que apoyarían la propuesta a la vez que expresarían su desacuerdo. En ese caso fueron recodificados en la categoría "expresaría mi desacuerdo".

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.29** - Si sus superiores políticos elaboran una propuesta de política que Ud. cree desaconsejable, ¿Ud. qué haría? Según tramo de edad (en %).

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Expresaría mi desacuerdo	65,0	68,5	62,0	54,4	51,2
Trataría de convencer a mis superiores	19,0	19,0	25,0	31,9	38,1
Apoyaría de cualquier modo	11,9	9,8	10,1	11,2	10,0
Otro	4,1	2,7	2,9	2,5	0,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Nota: originalmente el 13% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto qué haría. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. Muchos de estos funcionarios indicaron que apoyarían la propuesta a la vez que expresarían su desacuerdo. En ese caso fueron recodificados en la categoría "expresaría mi desacuerdo".

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.30** - Si sus superiores políticos elaboran una propuesta de política que Ud. cree desaconsejable, ¿Ud. qué haría? Según nivel educativo (en %)

	Profesionales	No profesionales
Expresaría mi desacuerdo	56,6	62,1
Trataría de convencer a mis superiores	32,2	24,1
Apoyaría de cualquier modo	8,4	11,8
Otro	2,9	2,1

Nota: originalmente el 13% de los funcionarios respondió "otra" y completó en un campo abierto qué haría. Estas respuestas fueron recodificadas resultando en su mayoría pertenecientes a alguna categoría de las listadas. Muchos de estos funcionarios indicaron que apoyarían la propuesta a la vez que expresarían su desacuerdo. En ese caso fueron recodificados en la categoría "expresaría mi desacuerdo".

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.31** - Proporción de funcionarios que coincide absoluta o parcialmente con las siguientes afirmaciones, según sexo (en %)

	Hombres	Mujeres
Un funcionario público debe ser capaz de trabajar lealmente y con igual compromiso a los gobiernos de todas las tendencias políticas	99,3	98,7
Un funcionario público debe explicar y aplicar las políticas que establecen los jerarcas con compromiso, independientemente de sus propias opiniones	90,2	87,3
Un funcionario público puede defender públicamente las decisiones y opiniones de sus jerarcas políticos en medios de comunicación social y de otro tipo	52,9	44,7

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.32** - En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta la implementación de la política pública (PP) en la cual Ud. trabaja? Elija las 5 más importantes. Según región (% de funcionarios que seleccionó la función)

	Montevideo	Interior
Insuficiencia de recursos presupuestales y financieros para el alcance de las metas	48,5	57,4
Insuficiencia de personal para la realización del trabajo	46,6	53,6
Ausencia o mal uso de herramientas de gestión, planificación, seguimiento y monitoreo	41,4	34,8
Insuficiencia de oportunidades de capacitación adecuadas para el trabajo que se desempeña	35,2	42,3
Bajo conocimiento o habilidades de parte de las autoridades y otros mandos de conducción sobre la PP	31,3	24,4
Poco acceso de los equipos técnicos a las decisiones de PP	26,0	22,2
Recursos tecnológicos insuficientes e inadecuados	23,6	28,4
La falta de cultura del uso de datos y evidencia para la toma de decisiones	22,3	17,0
Cambios frecuentes de jerarcas que afectan la continuidad de la PP	21,7	24,3
Baja prioridad de la política en la agenda de la organización o del gobierno	21,0	17,4
Dificultades de coordinación intergubernamental	19,8	16,2
Insuficiencia de base de datos y sistemas de información que apoyen la toma de decisiones	14,9	10,1
Ausencia de apoyo de una parte relevante de la sociedad a la política pública	13,4	16,1
Dificultades relativas a la aplicación de instrumentos de implementación de PP*	10,4	10,7
Inadecuada legislación que regule la PP	10,4	8,1
Baja influencia de las instancias participativas con la sociedad civil	9,0	10,7
Dificultades en la relación con los organismos de control	7,4	7,1
Interferencias del Poder Judicial y/o la Fiscalía	1,2	2,0
Otro	4,3	4,0

\* Convenios, términos de referencia y colaboración, proyectos de cooperación  
Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.33** - En una escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada y 10 es Mucho, ¿cuánto cree que...

- 1) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 2) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
  - 3) Los superiores políticos valoran el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 4) El sistema político valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
- Según sexo.

	Hombres					Mujeres				
	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
1)	35,4	32,6	19,6	12,5	4,6	40,5	29,8	18,4	11,3	4,4
2)	44,9	40,5	10,9	3,7	3,9	54,6	31,6	11,1	2,7	3,5
3)	27,6	31,0	25,1	16,2	5,1	31,4	31,6	21,1	15,9	4,9
4)	32,3	37,6	22,2	7,8	4,6	37,8	35,1	19,5	7,6	4,3

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.34** - En una escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada y 10 es Mucho, ¿cuánto cree que...

- 1) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 2) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
  - 3) Los superiores políticos valoran el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 4) El sistema político valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
- Según tramo de edad (extremos).

	Hasta 29					60 o más				
	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
1)	43,5	30,3	17,4	8,9	4,2	31,6	35,2	18,3	14,9	4,7
2)	55,8	34,2	8,7	1,2	3,4	47,5	38,0	10,3	4,2	3,8
3)	29,7	28,9	23,2	18,2	5,1	26,6	35,4	20,9	17,0	5,1
4)	34,2	35,5	22,5	7,7	4,5	34,1	37,4	20,3	8,2	4,5

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.35** - En una escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada y 10 es Mucho, ¿cuánto cree que...

- 1) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 2) La sociedad valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
  - 3) Los superiores políticos valoran el trabajo de los funcionarios públicos de su organización?
  - 4) El sistema político valora el trabajo de los funcionarios públicos en general?
- Según región.

	Montevideo					Interior				
	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio	1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10	Promedio
1)	39,8	30,6	18,4	11,1	4,4	34,4	32,0	19,6	13,9	4,7
2)	53,8	33,6	10,1	2,5	3,5	42,7	38,9	13,6	4,8	4,0
3)	30,4	31,1	22,8	15,7	4,9	28,8	33,0	22,3	15,9	5,0
4)	37,4	35,3	20,6	6,7	4,3	30,9	38,9	20,4	9,9	4,6

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.36** - Durante su vínculo con el Estado, ¿ha tenido ascensos en la carrera administrativa? Según tramo de edad (en %)

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
No he tenido ascensos	78,2	69,3	60,5	43,1	24,3
Sí, uno	8,0	15,3	21,0	25,3	23,4
Sí, dos o más	0,8	4,7	11,3	24,2	44,8
No corresponde	12,3	10,0	6,3	6,6	6,0
No sabe	0,7	0,7	0,9	0,7	1,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.37** - ¿Considera que en su organización tiene perspectivas de hacer carrera y asumir nuevos desafíos profesionales más atractivos? Según tramo de edad (en %)

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
No	14,7	16,9	19,9	22,6	25,5
Difícilmente	30,2	41,4	37,0	38,2	38,7
Probablemente	36,7	30,2	31,4	29,5	25,6
Sí	18,4	11,5	11,7	9,7	10,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.38** - ¿Considera que en su organización tiene perspectivas de hacer carrera y asumir nuevos desafíos profesionales más atractivos? Según región (en %)

	Montevideo	Interior
No	21,0	20,6
Difícilmente	40,1	35,7
Probablemente	29,1	32,1
Sí	9,9	11,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.39** - En caso de existir vacantes en los cargos superiores de su carrera, ¿qué cree que pesa más en la posibilidad de ascender? Según región (en %)

	Montevideo	Interior
El mérito y desempeño individual	43,9	48,8
El relacionamiento con las autoridades	45,4	40,0
Otro	10,6	11,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.40** - ¿Considera que existe desventaja para las mujeres en la posibilidad de acceder a cargos de conducción/jefaturas? Según tramo de edad (en %)

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Siempre	11,1	14,6	12,4	7,9	7,6
En muchas ocasiones	32,7	32,0	28,5	22,8	26,5
En algunos casos puntuales	27,5	25,0	27,7	30,7	27,8
Nunca	20,4	22,5	26,1	32,6	34,1
Ns/Nc	8,3	5,9	5,3	6,0	4,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.41** - ¿Considera que existe desventaja para las mujeres en la posibilidad de acceder a cargos de conducción/jefaturas? Según región (en %)

	Montevideo	Interior
Siempre	10,8	10,4
En muchas ocasiones	30,0	22,5
En algunos casos puntuales	27,7	27,7
Nunca	26,2	33,2
Ns/Nc	5,3	6,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

**Tabla A.42** - ¿Qué lo motiva en su trabajo? Marque las tres más importantes.  
Según sexo (% de funcionarios que seleccionó la categoría)

	Hombres	Mujeres
Saber que mi trabajo tiene impacto positivo en la vida de las personas y la sociedad	59,6	58,8
Sentir que estoy siendo bien aprovechado, trabajando en actividades que corresponden a mis conocimientos y habilidades	42,6	38,5
Sentir que aprendo y me desarrollo en mi trabajo	37,4	43,2
Sentir que pertenezco a un buen grupo de trabajo	35,8	33,3
Tener estabilidad laboral	32,1	37,6
Tener una remuneración adecuada a las exigencias de mi trabajo	26,7	23,2
Sentir que mi esfuerzo es reconocido por mis superiores	21,3	20,6
Sentir que tengo perspectiva de ocupar cargos más altos como consecuencia de mi desempeño	16,6	14,8
Otro	2,7	3,2

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

| **Tabla A.43** - ¿Qué lo motiva en su trabajo? Marque las tres más importantes. Según tramo de edad (% de funcionarios que seleccionó la categoría)

	hasta 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Sentir que aprendo y me desarrollo en mi trabajo	49,4	47,3	40,4	37,5	34,7
Saber que mi trabajo tiene impacto positivo en la vida de las personas y la sociedad	47,3	55,4	62,8	59,5	62,3
Tener estabilidad laboral	40,7	37,6	36,3	35,8	28,7
Sentir que estoy siendo bien aprovechado, trabajando en actividades que corresponden a mis conocimientos y habilidades	33,4	36,4	38,9	41,1	47,9
Sentir que pertenezco a un buen grupo de trabajo	31,9	32,0	33,5	33,9	39,2
Tener una remuneración adecuada a las exigencias de mi trabajo	28,0	23,9	23,7	26,7	23,6
Sentir que tengo perspectiva de ocupar cargos más altos como consecuencia de mi desempeño	22,5	20,4	18,2	11,8	8,8
Sentir que mi esfuerzo es reconocido por mis superiores	22,5	19,0	16,5	23,2	25,8
Otro	3,3	2,7	2,5	3,6	3,3

Fuente: Primera encuesta de capacidades de los funcionarios de la Administración Central

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Escaneá el código  
y accedé a todos  
los informes