

**GUATEMALA: ENCUESTA GENERAL DE SERVIDORES PÚBLICOS Y CONTRATISTAS DEL
ORGANISMO EJECUTIVO Y ENTIDADES DESCENTRALIZADAS 2019**

Autores: LABORATORIO DE BUROCRACIAS, BANCO MUNDIAL

VERSION: Español
FINAL: 18 Noviembre 2019

Tabla de Contenido	2
MÓDULO PPE: PREGUNTAS PREVIAS A LA ENTREVISTA	4
MÓDULO INI: INICIO	5
Introducción	5
Sección 1: Aviso de confidencialidad.....	5
Sección 2: Preguntas filtro	5
MÓDULO DHT: INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y DEL HISTORIAL DE TRABAJO	8
Sección 1: Información demográfica básica	8
MÓDULO PRG: PRÁCTICAS GERENCIALES	11
Sección 1: Relación con el supervisor.....	11
Sección 3: Focalización	Error! Bookmark not defined.
Sección 4: Monitoreo	Error! Bookmark not defined.
Sección 5: Autonomía: Roles	Error! Bookmark not defined.
Sección 6: Autonomía: Flexibilidad.....	Error! Bookmark not defined.
Sección 7: Participación/Contribuciones del personal.....	Error! Bookmark not defined.
Sección 8: Incentivos/Monitoreo: Incentivos para el desempeño	Error! Bookmark not defined.
Sección 9: Personal.....	Error! Bookmark not defined.
Sección 10: Contratación de personal.....	Error! Bookmark not defined.
MODULO EDD: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	23
Sección 1: Desempeño del área.....	23
Sección 2: Desempeño del personal	23
Sección 3: Desempeño de mis colegas.....	24
MÓDULO PSD: PERCEPCIONES SOBRE DISCRIMINACIÓN	25
Sección 1: Clima general	25
Sección 2: Percepciones de discriminación	26
MÓDULO PRH: PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	29
Sección 1: Salarios / Honorarios	29
Sección 2: Promociones	30
Sección 3: Movimiento entre instituciones	35
Sección 4: Despidos.....	38
Sección 5: Rotación de personal	40
Sección 6: Liderazgo	43
MÓDULO OSC: PERCEPCIONES DE LA OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	46

Sección 1: Percepciones institucionales46

MÓDULO PAC: PERCEPCIÓN DE ACTOS DE CORRUPCIÓN48

Sección 1: Percepción de actos de corrupción48

MÓDULO MRE: REVISIÓN DE ENCUESTAS50

ANEXO.....52

MÓDULO PPE: PREGUNTAS PREVIAS A LA ENTREVISTA

(i)	Nombre de la institución <i>Institution name</i>	Seleccionar de la lista de las instituciones del marco censal adjunto
(ii)	ID único del entrevistado otorgado por el Software <i>Interview ID</i>	
(iii)	ID único del encuestador otorgado por el Software <i>Interviewer/enumerator ID</i>	
(iv)	Fecha de la entrevista <i>Date of interview</i>	
(v)	Hora de inicio de la entrevista <i>Start time</i>	
(vi)	Departamento <i>Department/Unit</i>	Se llevará para mayor control de las cuotas
(vii)	Municipio <i>Municipality name</i>	
(viii)	Puesto <i>Position</i>	Puesto del marco censal al que se asocia para llevar el control de las cuotas
(ix)	Marco <i>Grade</i>	Será insertado en base a la muestra

PARA SER INDICADO A TODOS LOS ENCUESTADOS

MÓDULO INI	
HORA INICIO:	

Introducción

El encuestador afirma: Gracias por darse el tiempo de completar esta encuesta. Para poder fortalecer el servicio público primero es necesario comprender las necesidades y los desafíos que enfrentan los servidores públicos. Esperamos poder cumplir con ello a través de esta encuesta. Vamos a encuestar a servidores públicos y contratistas a lo largo de Guatemala. Los resultados de este estudio serán utilizados para diseñar e implementar medidas que hagan el servicio público más productivo, mejor administrado y más efectivo en la consecución de sus objetivos.

Sección 1: Aviso de confidencialidad

El encuestador afirma: Permítame comenzar asegurándole que esta encuesta será llevada a cabo con la confidencialidad más estricta. En particular:

- Este estudio será realizado por investigadores profesionales que mantendrán sus respuestas protegidas;
- Ninguna persona fuera del equipo de investigación podrá asociar sus respuestas individuales con su persona; siéntase libre de responder con honestidad; y,
- Las respuestas que provea serán mantenidas completamente anónimas. Los investigadores están interesados solamente en la verdad.
- Para mayor detalle, por favor vea la nota de privacidad del Banco Mundial: [Política de Privacidad de Datos Personales](#)
- Si tuviese preguntas o quejas respecto de la implementación de esta encuesta, puede contactarse con el equipo en publicofficialssurvey@worldbank.org.

P1	¿Déjeme confirmar entonces que desea ser parte de esta encuesta? Seleccione solo una respuesta. <i>Can I confirming that you are happy to participate in the interview?</i>	01 = Sí → Siguiendo módulo 02 = No → P2
P2	No es obligatorio, sin embargo, sería útil si pudiera indicar por qué ha declinado su participación. <i>Would you be willing to tell us why you are declining to participate?</i>	[RESPUESTA ABIERTA – encuestador registra la nota] → FIN DE LA ENCUESTA

Sección 2: Preguntas filtro // FILTER QUESTIONS

El objetivo de las preguntas filtro en este módulo es conocer los distintos niveles de supervisión que existen dentro de las instituciones. Muchas veces el título nominal no necesariamente corresponde con el nivel de supervisión que ejerce un supervisor en la práctica, o no considera las prácticas formales e informales de supervisión que realmente ejerce. “Formal” hace referencia a lo establecido en su contrato u otro medio escrito de tipo oficial. “Informal” hace referencia a la práctica real, incluso si esto contradice lo descrito en su rol/posición.

P1	<p>¿Cuál es el nombre del viceministerio, subsecretaría o subcontraloría a la que pertenece?</p> <p>Aquí buscamos identificar el primer nivel de jerarquía de la institución. Si su departamento le responde directamente al despacho de la institución, seleccionar la última opción</p> <p>Guatemala-specific .</p>	Ver Anexo para el listado de opciones
P2	<p>Nombre del departamento, división o área a la que pertenece</p> <p>What is the name of your department/division/unit?</p>	Campo abierto
P3	<p>¿Cuál de las siguientes actividades es la función principal del departamento, unidad o división a la que usted pertenece?</p> <p>Which of the following best describes your role?</p> <p>Seleccione una, la principal</p>	<p>01 = Planificación y monitoreo 02 = Recursos humanos 03 = Compras y contrataciones 04= Tecnologías de la información 05= Administración 06= Comunicación institucional 07= Servicios jurídicos 08= Auditoría 09 = Sustantiva directamente alineada a la misión de la institución a la que pertenece 10 = Ninguna de las anteriores 900 = No sabe 998 = Se negó a responder</p> <p>01= Planning and monitoring 02= Human Resources 03= Procurement 04= IT 05= Administration 06= Communications 07= Legal services 08= Auditing 09= None of the above 900= Don't know 998= Refused to answer</p>
P4	<p>¿Formalmente supervisa Ud. a otros servidores públicos como parte de sus tareas diarias?</p> <p>Do you formally supervise staff as part of your daily tasks?</p> <p>Seleccione una sola respuesta.</p>	<p>01 = Sí → Pase a P2 02 = No; 888 o 999 → Pase a P3</p>
P5	<p>¿A cuántas personas supervisa directamente, o le reportan directamente, en el día a día?</p> <p>How many people do you formally supervise directly, or formally report directly to you, on a day to day basis?</p>	La respuesta debe ser numérica.

P6	<p>¿Supervisa a personas de manera informal?</p> <p>Do you supervise any staff informally?</p> <p>Seleccione una sola respuesta.</p>	<p>01 = Sí → Pase a P4</p> <p>02 = No; 888 o 999 → Ir a Sección 2</p>
P7	<p>¿A cuántas personas supervisa informalmente, o le reportan informalmente en el día a día?</p> <p>How many people do you informally supervise directly, or informally report directly to you, on a day to day basis?</p>	<p>La respuesta debe ser numérica.</p>
P8	<p>¿Las personas a las que supervisa informalmente corresponden a su área o pertenecen a otras áreas?</p> <p>Do the staff you supervise informally belong to the same division/unit as you, or to other divisions/units?</p>	<p>01 = Mi área</p> <p>02 = Otra área</p> <p>03 = Mi área y otras</p> <p>888 = No sabe</p> <p>999 = No responde</p> <p>01= My division/unit</p> <p>02= Other divisions/units</p> <p>03= My division/unit, as well as other divisions/units</p>
P9	<p>¿Autoriza o ejecuta presupuesto de su área?</p> <p>Are you responsible for authorizing or executing budgets in your division/unit?</p>	<p>01 = Sí</p> <p>02 = No</p> <p>999 = No responde</p> <p>01= Yes</p> <p>02= No</p>

MÓDULO DHT: INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y DEL HISTORIAL DE TRABAJO

DEMOGRAPHIC INFORMATION AND WORK HISTORY

Sección 1: Información demográfica básica // BASIC DEMOGRAPHIC INFORMATION

MÓDULO DHT	
HORA INICIO:	

P1	<p>¿Cuál es el nivel educativo más alto que aprobó?</p> <p>What is the highest level of education you have completed?</p> <p>Si la respuesta proporcionada no concuerda con el código de respuesta 01 a 06, indague para confirmar antes de identificar el nivel como otros.</p>	<p>01 = Primaria →P3 02 = Básicos →P3 03 = Diversificado →P3 04 = Licenciatura; →P2 05 = Maestría; →P2 06 = Doctorado → P2 07 = Otros (no especificar) →P3 888 = No sabe →P3 999 = No responde. →P3</p> <p>01= Primary school 02= Middle school equivalent 03= High school equivalent 04= Bachelor 05= Masters 06= PhD 07= Other</p>
P2	<p>¿Cuál fue su campo de estudio del grado más alto que aprobó?</p> <p>In which field of study did you complete your highest level of education?</p>	<p>01= Ciencias jurídicas/Leyes 02= Administración pública 03= Ciencias políticas 04= Economía 05= Negocios o Administración de empresas 06= Ingeniería 07= Ciencias naturales 08= Informática/ Sistemas 09= Humanidades 10= Arte 11= Otros 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Law 02= Public administration 03= Political science 04= Economics 05= Business administration 06= Engineering 07= Natural sciences 08= IT/Data systems 09= Humanities 10= Arts 11= Other</p>

P3	<p>¿Qué tipo de relación laboral tiene actualmente con su institución?</p> <p><i>On what type of contract are you currently employed?</i></p>	<p>01= Personal permanente/ relación de dependencia 02= Contratación temporal (021 al 029, 031 al 036) 03= Servicios de consultoría, profesionales o técnicos; subgrupo 18 04= Otros; 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p><i>01= Full time 02= Part time 03= Consulting</i></p>
P4	<p>¿Cuál es su puesto funcional o tipo de servicio que presta en su institución?</p> <p><i>What is your grade?</i></p> <p><i>Si se niega a responder escriba 999</i></p>	[Registrar]
P5	<p>¿Cuál es su edad?</p> <p><i>What is your age?</i></p>	<p>(número) 888 = No sabe 999 = No responde</p>
P6	<p>¿Cuántos años y meses ha estado en su posición actual?</p> <p><i>How many years and months have you been in your current position?</i></p> <p>Años _____ (Seleccione cero si la respuesta es menos de un año)</p> <p>Meses _____</p>	<p>(número) 888 = No sabe 999 = No responde</p>
P7	<p>¿Cuántos años y meses ha estado en su institución actual?</p> <p><i>How many years and months have you been in your current organization?</i></p> <p>Años _____ (Seleccione cero si la respuesta es menos de un año)</p> <p>Meses _____</p>	<p>(número) 888 = No sabe 999 = No responde</p>
P8	<p>¿Cuántos años y meses ha trabajado en el sector público?</p> <p><i>How many years and months have you been in the public service?</i></p> <p><i>Nota: considerar todos los años que el encuestado ha desempeñado en cualquier institución del sector público. Esto puede incluir municipalidades, organismo legislativo, judicial, entidades autónomas y descentralizadas, empresas públicas.</i></p>	<p>(número) 888 = No sabe 999 = No responde</p>

	<p>Años _____ (Seleccione cero si la respuesta es menos de un año)</p> <p>Meses _____</p>	
P19	<p>¿En cuántas instituciones ha trabajado en el sector público, incluyendo su institución actual?</p> <p><i>In how many public sector organizations have you worked (including your current institution)?</i></p> <p><i>Nota: considerar todos los años que el encuestado ha desempeñado en cualquier institución del sector público. Esto puede incluir municipalidades, organismo legislativo, judicial, entidades autónomas y descentralizadas, empresas públicas.</i></p>	<p>(número) </p> <p>888 = No sabe</p> <p>999 = No responde</p>
P10	<p>¿Alguna vez ha ocupado un puesto de tiempo completo en el sector privado?</p> <p><i>Have you ever worked on a full-time basis in the private sector?</i></p>	<p>01 = Sí; → P12</p> <p>02 = No; → P13</p> <p>888 = No sabe</p> <p>999 = No responde</p>
P11	<p>¿Cuál fue la razón principal por la que dejó su trabajo en el sector privado para ingresar al sector público?</p> <p><i>What was the reason you left the private sector to join the public sector?</i></p> <p>Seleccione sólo una opción.</p>	<p>01 = Mejores condiciones de trabajo/medio ambiente</p> <p>02 = Oportunidad de trabajo interesante</p> <p>03 = Mejores beneficios</p> <p>04 = Seguridad en el trabajo</p> <p>05 = Sueldo más alto</p> <p>06 = Compromiso de servir a la comunidad</p> <p>07 = Ubicación</p> <p>08 = No se pudo encontrar otro trabajo</p> <p>09 = Fue el trabajo que me ofrecieron primero</p> <p>10 = Aún trabajo en el sector privado</p> <p>11 = Otros</p> <p>888 = No sabe</p> <p>999 = No responde</p> <p><i>01= Better working conditions/work environment</i></p> <p><i>02= Interesting work opportunity</i></p> <p><i>03= Better benefits</i></p> <p><i>04= Job security</i></p> <p><i>05= Higher salary</i></p> <p><i>06= Opportunity to serve the community</i></p> <p><i>07= Location</i></p> <p><i>08= It was the only job I could find</i></p> <p><i>10= I still work in the private sector</i></p> <p><i>11= Other</i></p>

P12	¿Cuál es su estado civil? What is your marital status?	01 = Soltero 02 = Casado 03 = Unión libre (acompañado) 04 = Divorciado 05 = Separado 06 = Viudo 888 = No sabe 999 = No responde 01 = Single 02 = Married 03 = Civil partnership 04 = Divorced 05 = Separated 06 = Widower
P13	No preguntar: Note Ud. el sexo del encuestado. Gender.	01 = Hombre 02 = Mujer 01 = Male 02 = Female
P14	Según su historia, tradiciones y costumbres ¿Cuál es su identidad étnica? What ethnicity do you most identify with?	01 = Xinka 02 = Garífuna 03 = Ladino 04 = Maya 05 = Extranjero 888 = No sabe 999 = No responde

MÓDULO PRG: PRÁCTICAS GERENCIALES

MANAGEMENT PRATICES

MÓDULO PRG	
HORA INICIO:	

Sección 1: Relación con el supervisor / RELATIONSHIP WITH SUPERVISOR

Recordando que el objetivo en este módulo es conocer las prácticas reales en los distintos niveles de supervisión, ya sea formal o informal, responder las siguientes preguntas considerando lo que sucede en la práctica. “Formal” hace referencia a lo establecido en su contrato u otro medio escrito de tipo oficial. “Informal” hace referencia a la práctica real, incluso si esto contradice lo descrito en su rol/posición.

P1	¿Cuántas personas le encomiendan tareas regularmente como parte de su trabajo?	La respuesta debe ser numérica. 888 = No sabe 999 = No responde
-----------	--	--

	How many people regularly assign you tasks as part of your work duties?	
P2	<p>Indique el cargo de las personas que le encomiendan tareas</p> <p>Which of the following assign you tasks?</p> <p>Seleccione todas las respuestas pertinentes.</p>	<p>01= Supervisor 02= Sub jefe de departamento o unidad 03= Jefe de departamento o unidad 04= Sub-Director 05= Director 06= Subgerente 07= Gerente 08= Junta de Gobierno 09= Viceministro o Subsecretario 10= Ministro o Secretario 11= Otro (especificar posición) 888= No sabe 999= No responde</p> <p>01 = Supervisor 02 =Deputy head of department or unit 03 = Head of department or unit 04 = Deputy Director 05 = Director 06 = Assistant Manager 07 = Manager 08 = Governing Board 09 = Deputy Minister or Undersecretary 10 = Minister or Secretary 11 = Other (specify position)</p>
P3	<p>¿Es su supervisor directo un hombre o una mujer?</p> <p>Is your direct supervisor a man or a woman?</p>	<p>01= Mujer 02= Hombre 888= No sabe 999= No responde</p> <p>01= Man 02= Woman</p>
P4	<p>¿Hace cuántos años y meses conoce a su supervisor directo? En años</p> <p>For how many years and months have you known your direct supervisor?</p> <p>Años _____ (Seleccione cero si la respuesta es menos de un año)</p> <p>Meses _____</p>	<p>La respuesta debe ser numérica.</p> <p>Si la respuesta es igual a 0 → Ir a P5</p> <p>Si la respuesta es mayor a 0 → Ir a P6</p>
P5	<p>¿Conocía a su supervisor antes de comenzar a trabajar en este puesto? o ¿tenían amigos en común?</p>	<p>01= Ni le conocía ni teníamos amigos en común 02= No, no le conocía personalmente, pero teníamos amigos en común 03= Si, le conocía personalmente 999= No responde</p>

	Did you know your supervisor before starting work in your current position, or did you have friends in common?	01= I did not know him/her and we did not have friends in common 02= I did not know him/her personally, but we had friends in common 03= Yes, I knew him/her
--	--	--

Si P5 = 03, 02 o 999 (Sí, tenemos amigos en común), entonces pasar a P6, de lo contrario P7.

P6	¿Es su supervisor directo un amigo o un amigo de su familia? Is your direct supervisor a friend or family friend?	01= Es un amigo lejano 02 =Es un amigo de la familia 03= Es un buen amigo 04= No es ni amigo ni amigo de la familia 999= No responde 01= He/she is an acquaintance 02= He/she is a family friend 03= He/she is a good friend 04= He/she is neither a friend nor a family friend
P7	¿Cree que su supervisor le está ayudando en su carrera o más bien que le está limitando? Would you say that your supervisor is helping your career, or would you say (s)he is hindering your career?	01= Me está limitando 02= Ni me está ayudando, ni me está limitando 03= Me está ayudando 888= No sabe 999= No responde 01= Hindering 02= Neither helping nor hindering 03= Helping
P8	¿Recibe retroalimentación sobre su propio desempeño? Do you receive feedback about your individual performance?	01 = Nunca 02 = Solo cuando la solicito 03= Ocasional 04 = Frecuente 05 = Muy frecuente 999= No responde 01= Never 02= Only when I ask for it 03= Sometimes 04= Regularly 05= Very regularly
P9	¿De quién recibe dicha retroalimentación? Who gives you feedback on your individual performance?	01 = Colega 02 = Otro superior 03 = Mi superior directo 04 = Alto directivo 06 = Otro 999 = No responde 01= Colleague 02= A supervisor/manager who is not my own 03= My own supervisor/manager 04= Director

	06= Other
--	-----------

Preguntar a aquellos entrevistados que respondieron 2 o más a P1, Sección 2. De lo contrario, omita P12 y P13.

P10	<p>Dado que tiene más de una persona que le encomienda tareas, ¿qué porcentaje de su tiempo dedica a trabajar en las tareas que le encomienda su supervisor directo?</p> <p>You responded that more than one person assigns you tasks. What proportion of your time would you say you spend on tasks assigned to you by your direct supervisor?</p>	<p>La respuesta debe estar entre 0 y 999%</p> <p>888= No sabe 999= No responde</p>
P11	<p>Nos gustaría entender cómo sus supervisores usan su tiempo. Le voy a mostrar una serie de declaraciones. Por favor seleccione la que más se asemeje a la realidad. Mis supervisores...</p> <p>We would like to understand how your direct supervisor(s) use your time. I will read out a number of statements. Please select the one that applies. My supervisors...</p> <p>Proporcione al entrevistado con las respuestas. Seleccione solamente una respuesta.</p>	<p>01 = Compiten activamente por mi tiempo 02 = No compiten, pero por lo general no se coordinan en lo que me piden que haga, lo cual resulta en que acabe saturado de trabajo 03 = No compiten, pero a veces me piden demasiado por falta de coordinación 04 = Se coordinan bien, y se aseguran de utilizar mi tiempo de manera efectiva y razonable 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Actively compete for my time 02= Do not compete but typically do not coordinate on what they ask me to do leading me to being frequently overworked 03= Do not compete but sometimes ask too much of me because they don't coordinate 04= Coordinate well, ensuring my time is used effectively and reasonably</p>

Si en P4 y P6 de Sección 2 del Módulo INI marcó 02=No, 888, 999 o suma de P2 y P4 de Sección 2 < 2 culmina el módulo y pasar al siguiente.

Empadronador dice: Gracias. Ahora me gustaría entender cómo se maneja al personal de su unidad. Permítame enfatizar que estamos interesados en cómo funcionan las cosas en la práctica en el último año más o menos, en lugar de lo que establecen las reglas formales. A menudo hay diferencias entre las reglas formales y lo que sucede, y es en esto último en lo que estamos interesados. Recuerde que todas las respuestas que me brinde serán tratadas de manera completamente confidencial.

Sección 3: Focalización // TARGETING

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
1.	¿Tiene su institución un conjunto claro de objetivos	<p>1. La institución no tiene objetivos definidos.</p> <p>2. La institución tiene objetivos definidos vagamente.</p>	

	<p>derivados de los objetivos y metas de la institución misma?</p> <p>Does your division/unit have a clear set of goals and targets derived from the organization's goals?</p>	<p>3. La institución tiene objetivos bien definidos.</p> <p>4. Los objetivos están claramente definidos para la Institución y el personal de nivel gerencial.</p> <p>5. Los objetivos están claramente definidos para todos los niveles de la institución, gerente y empleado.</p>	
--	--	--	--

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
2.	<p>¿Se utilizan los objetivos para determinar su agenda de trabajo?</p> <p>Are these targets used to determine your work schedule?</p>	<p>1. La institución no tiene objetivos definidos.</p> <p>2. La institución tiene objetivos definidos vagamente, pero no hay ninguna conexión real entre ellos y las tareas asignadas al personal.</p> <p>3. La institución tiene objetivos bien definidos, sin embargo, las tareas asignadas al personal no siempre están relacionadas con esos objetivos.</p> <p>4. Las tareas suelen estar estrechamente relacionadas con los objetivos, aunque la conexión no siempre es inmediatamente obvia.</p> <p>5. Todas las tareas se derivan directamente de los objetivos, que se revisan periódicamente para asegurarse de que se mantienen en el camino correcto.</p>	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
3.	<p>¿Si le preguntara a un empleado de nivel medio de su institución acerca de estos objetivos, ¿qué me diría?</p> <p>If I asked a mid-level staff member in your organization about the organizations goals, what would they tell me?</p>	<p>1. La institución no tiene objetivos definidos (por lo que no hay nada que entender).</p> <p>2. El personal de nivel gerencial no entiende realmente los objetivos.</p> <p>3. El personal gerencial entiende bien los objetivos, pero no el nivel medio de personal.</p> <p>4. Los objetivos son bien entendidos por el personal de nivel medio.</p> <p>5. Los objetivos son bien entendidos por todo el personal.</p>	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
4.	<p>Cuando llegan al trabajo todos los días, ¿Saben Ud. y sus colegas cuáles son sus funciones y responsabilidades individuales?</p> <p>When you arrive at work each day, do you and your</p>	<p>1. El personal no sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades.</p> <p>2. El personal tiene alguna idea sobre sus funciones y responsabilidades dentro de su equipo de trabajo.</p> <p>3. El personal conoce bien sus funciones dentro de su equipo de trabajo.</p> <p>4. El personal conoce bien sus funciones dentro de su unidad</p>	

	colleagues know what your roles and responsibilities are?	5. El personal sabe perfectamente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su unidad y de la institución propia.	
--	---	--	--

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
5.	<p>¿Hasta qué punto está de acuerdo que sus funciones y responsabilidades contribuyen a los objetivos de la institución?</p> <p>To what extent would you say that your roles and responsibilities contribute to the overall achievement of the organization's goals?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contribuyen. 2. Las funciones y responsabilidades contribuyen a los objetivos, pero no existe una conexión entre ellos 3. Las funciones y responsabilidades contribuyen a los objetivos, pero la conexión entre ellos no es siempre clara 4. Las funciones y responsabilidades están bastante conectadas a los objetivos de la institución 5. Las funciones y responsabilidades están claramente conectadas a los objetivos de la institución. 6. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
6.	<p>¿Cómo se comunican los objetivos/metad y las medidas de desempeño al personal de su institución?</p> <p>How are targets and performance measures communicated to staff in your organization?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se comunican. 2. Se comunican de manera informal a los gerentes y supervisores. 3. Se comunican formalmente a los gerentes y supervisores. 4. Se comunican informalmente a todo el personal. 5. Se comunican formalmente a todo el personal; 	

Sección 4: Monitoreo / MONITORING

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
7.	<p>¿De qué maneras su institución realiza un seguimiento sobre el desempeño de la institución?</p> <p>In what ways does your organization track its own performance?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza un seguimiento del desempeño. 2. Se miden indicadores básicos de desempeño de manera informal. 3. Se miden indicadores básicos de desempeño de manera formal. 4. Se miden una serie de indicadores detallados de manera formal. 	<p>Aquí nos referimos al desempeño de la institución en cuanto a la entrega de servicios, y NO al desempeño de empleados individuales.</p>

		5. La institución realiza un seguimiento formal de varios indicadores clave.	
--	--	--	--

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
8.	<p>¿Quién participa en la revisión del desempeño de la institución?</p> <p>Who participates in the review of your organization's performance?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza un seguimiento del desempeño. 2. La revisión la llevan a cabo los altos directivos de manera informal. 3. La revisión la llevan a cabo los altos directivos de manera formal. 4. La revisión la llevan a cabo los altos directivos, y los resultados con comunicados de manera informal al resto del personal. 5. La revisión la llevan a cabo los altos directivos, y los resultados con comunicados de manera formal al resto del personal. 	Aquí nos referimos al desempeño de la institución en cuanto a la entrega de servicios, y NO al desempeño de empleados individuales.

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
9.	<p>¿Está involucrado en la revisión del desempeño de su institución? Si es así, ¿con qué frecuencia ocurre esto?</p> <p>Are you involved in the performance review of your organization? If so, how often is this done?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No participo en la revisión del desempeño 2. Anualmente 3. Semestralmente 4. Trimestral 5. Mensual 6. Semanalmente 7. Otro (no especificar) 8. No sabe 9. No responde 	

Sección 5: Autonomía: Roles / AUTONOMY: ROLES

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
10.	<p>¿Cuánta autonomía tienen los empleados de su institución a la hora de decidir cómo llevar a cabo sus tareas?</p> <p>How much autonomy do staff have in deciding how to undertake their tasks?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los empleados no tienen ninguna autonomía. 2. Los empleados pueden sugerir, pero las decisiones las toman los supervisores. 3. Los empleados y sus supervisores toman decisiones en conjunto. 4. Los empleados pueden decidir como llevar a cabo sus tareas, pero deben informar a sus supervisores. 5. Los empleados tienen plena autonomía a la hora de decidir como llevar a cabo sus tareas. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
11.	<p>¿Pueden los empleados de su institución contribuir a la formulación e implementación de políticas y normas en su sector?</p> <p>Can staff contribute to the formulation and implementation of policies?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal no puede contribuir. 2. El personal puede contribuir de manera esporádica. 3. El personal puede contribuir, pero en la práctica es difícil hacerlo. 4. El personal puede contribuir sustantivamente de manera informal. 5. El personal puede contribuir sustantivamente de manera formal al ser esta parte de su función. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
12.	<p>¿La carga de trabajo de su institución se distribuye uniformemente entre sus diferentes empleados, o algunos grupos asumen constantemente una carga mayor que otros?</p> <p>Is the burden of work equally distributed across staff in your organization, or do some staff consistently have a higher burden than others?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una pequeña minoría de empleados asume la mayoría del trabajo. 2. Algunas unidades tienen una mayor carga de trabajo que otras. 3. Una pequeña minoría de empleados tienen una menor carga que los demás. 4. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre unidades. 5. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre unidades y empleados. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
13.	<p>¿Por lo general, diría usted que las tareas en su institución son asignadas a los empleados adecuados, tomando siempre en cuenta sus habilidades y experiencia?</p> <p>In general, would you say tasks are assigned to the right staff, based on their skills and experience?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las tareas son asignadas al azar. 2. Las tareas son asignadas a discreción de cada supervisor. 3. Las tareas deberían ser asignadas en base a las habilidades y experiencia de cada uno, aunque en la práctica esto no siempre se hace. 4. Las tareas son asignadas en base a las habilidades y experiencia de cada uno, aunque estas no estén documentadas. 5. Las tareas son asignadas en base a las habilidades y experiencia documentadas de cada empleado. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
----	----------	----------	------------------------------------

14.	<p>¿Cómo saben los supervisores qué empleados son los adecuados para qué tareas?</p> <p>How do managers know which staff are the best staff for particular tasks?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No lo saben. 2. Algunos lo saben, otros no. 3. Los supervisores lo saben por experiencia y por haber trabajado con cada empleado. 4. Existe un registro básico de habilidades y experiencia laboral. 5. Existe un registro que detalla las habilidades, competencias, y experiencia laboral de cada empleado. 	
-----	---	--	--

Sección 6: Autonomía: Flexibilidad / AUTONOMY: FLEXIBILITY

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
15.	<p>¿Su institución hace esfuerzos para adaptarse a las necesidades y los requisitos específicos de los ciudadanos y comunidades?</p> <p>Does your organization make an effort to adapt to the specific needs and requirements of different stakeholders?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se adaptan los procedimientos en ningún caso. 2. Se adaptan los procedimientos solamente en casos extremos. 3. Se adaptan los procedimientos si los cambios son menores o los requerimientos no son complejos. 4. Se adaptan los procedimientos siempre que sea necesario. 5. Los procedimientos son diseñados a las necesidades de cada comunidad o parte interesada. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
16.	<p>¿Cuán flexible diría que es su institución a la hora de adaptar nuevas prácticas de trabajo nuevas?</p> <p>How flexible would you say your organization is when it comes to introducing new work practices?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se adoptan nuevas prácticas de trabajo. 2. Se adoptan nuevas prácticas de trabajo solo si son obligatorias. 3. Se adoptan nuevas prácticas de trabajo de manera aislada o informal entre las unidades/empleados. 4. Se adoptan nuevas prácticas de trabajo de manera formal y regular (una vez al año más o menos). 5. La adopción de nuevas prácticas de trabajo es una parte integral del trabajo de la institución. 	

Sección 7: Participación/Contribuciones del personal / STAFF CONTRIBUTION

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
17.	<p>¿Cómo se exponen y solucionan los problemas en su institución?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un sistema para exponer problemas. 2. No existe un sistema para exponer problemas, pero si un proceso para solucionarlos. 	

	How are problems exposed and fixed in your organization?	3. Los problemas se exponen mediante un seguimiento regular. 4. Los problemas se previenen mediante un sistema centrado en la prevención. 5. Prevenir problemas forma parte de las funciones y responsabilidades de los empleados y existen varios sistemas dedicados a ellos.	
--	--	--	--

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
18.	¿Puede el personal de su institución sugerir ideas y mejoras? Can staff make suggestions for process improvements?	1. El personal no puede sugerir mejoras. 2. El personal puede sugerir mejoras de manera informal. 3. El personal puede sugerir mejoras a través de las reuniones de equipo o unidad. 4. La institución alienta al personal a sugerir mejoras de manera formal. 5. La institución alienta y recompensa al personal que sugiere mejoras.	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
19.	¿Qué tipo de retroalimentación existe en las reuniones de personal? What type of feedback do you typically get in staff meetings?	1. El personal no hace comentarios. 2. Comentarios esporádicos o en respuesta a un problema grave. 3. El personal proporciona comentarios en las reuniones, pero de una manera poco estructurada. 4. El personal da retroalimentación sobre sus proyectos o tareas. 5. El personal da retroalimentación sobre los sus proyectos y tareas, y sobre los objetivos y el desempeño de la institución misma.	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
20.	¿Cuándo se implementa un plan de acción en su institución, que tipo de seguimiento se le hace? How are action plans monitored and tracked in your organization?	1. No se hace seguimiento. 2. Se hace seguimiento en la fecha límite del plan de acción. 3. Se hace un seguimiento antes de la fecha límite. 4. Se hace un seguimiento informal de manera regular. 5. Se hace un seguimiento formal de manera regular.	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
21.	<p>¿Si un plan de acción no estuviera avanzando como debiera, que tipo de medidas se tomaría para rectificar el plan?</p> <p>If an action plan in your organization was not progressing as it should, what type of action would be taken to rectify this?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se tomarían medidas ni se harían cambios al plan de acción. 2. Se tomarían medidas de emergencia. 3. Se tomarían medidas para alterar el plan con el fin de lograr los resultados esperados, aunque con retraso. 4. Se tomarían las medidas necesarias para alterar el plan con el fin de lograr los resultados esperados y a tiempo. 5. Se irían moviendo recursos y tomando medida des preventivas para asegurar que el plan avanzara como debiera. 	

Sección 8: Incentivos/Monitoreo: Incentivos para el desempeño / INCENTIVES

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
22.	<p>¿Cómo se manejaría el mal comportamiento de los empleados?</p> <p>How is poor behavior managed in your organization?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen consecuencias por el mal comportamiento. 2. El mal comportamiento se aborda de manera inconsistente y de acuerdo con las relaciones personales. 3. El mal comportamiento conlleva sanciones si es grave. 4. El mal comportamiento se aborda en la gran mayoría de casos. 5. El mal comportamiento de casos se aborda y se sanciona en todos los casos. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
23.	<p>¿Cómo se manejaría el bajo desempeño de los empleados?</p> <p>How is poor performance managed in your organization?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se toma ninguna acción, los malos empleados siguen en sus puestos. 2. El bajo desempeño se aborda de manera inconsistente y de acuerdo con las relaciones personales. 3. El bajo desempeño se aborda mediante acciones concretas de mejora, aunque no se aplica a todos por igual. 4. El bajo desempeño se aborda mediante acciones concretas de mejora y esto se aplica a todos por igual. 5. El bajo desempeño se aborda mediante un plan formal de mejora adaptado a cada individuo. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
24.	<p>¿Cómo se compensa a los mejores empleados de la institución?</p> <p>How are the best performers rewarded in your organization?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal es compensado por igual, independientemente de su desempeño. 2. Solo se compensa a los supervisores/gerentes. 3. Se compensa a los mejores empleados, pero no existen criterios claros. 4. Se compensa a los mejores supervisores/gerentes en base a unos criterios bien definidos de desempeño. 5. Se compensa a los mejores empleados en base a unos criterios bien definidos de desempeño. 	

Sección 9: Personal / STAFFING

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
25.	<p>¿Cree que los directivos de su institución buscan atraer a personas con talento a la misma?</p> <p>How important is it for managers in your organization to attract talented individuals to the organization?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El talento no importa. 2. El talento es importante pero no se hace nada por atraerlo. 3. El talento es importante pero no existe un sistema para atraer a los mejores individuos. 4. Existe un sistema para atraer talento. 5. Existe un sistema para atraer y desarrollar el talento. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
26.	<p>Si hubiera un empleado estrella que quisiera dejar la institución, ¿qué harían los directivos por retenerlo?</p> <p>If a top performing individual in your organization wanted to leave, what would managers do to retain him/her?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No harían nada. 2. Hablarían con el empleado, pero no tomarían medidas por retenerlo. 3. Negociarían con el empleado, pero no podrían ofrecerle mucho. 4. Le harían una buena contraoferta. 5. Harían lo necesario por retener al empleado Estrella. 	

Q#	PREGUNTA	OPCIONES	Instrucciones para el empadronador
27.	<p>¿Cuáles son los criterios de promoción en su institución?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay promociones 2. Se basa en la antigüedad. 	

	What are the criteria for promotion in your organization?	3. Se basa en la antigüedad y el desempeño individual por igual. 4. Se basa en el desempeño individual. 5. Se basa en el desempeño y en las habilidades correspondientes.	
--	---	---	--

MODULO EDD: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PERFORMANCE MANAGEMENT

MODULO EDD	
HORA INICIO:	

Sección 1: Desempeño del área // PERFORMANCE OF THE DIVISION/UNIT

P1	<p>En general, ¿cómo calificaría el desempeño de su unidad?</p> <p>In general, how would you rate your division/unit's performance?</p>	01 - Muy pobre 02 - Pobre 03 - Bueno 04 - Muy bueno 01= Very poor 02= Poor 03= Good 04= Very good
-----------	---	--

Sección 2: Desempeño del personal // INDIVIDUAL PERFORMANCE

P1	<p>¿Cuánto cree Ud. que ha progresado en alcanzar sus tareas este año, en relación con sus objetivos?</p> <p>How much would you say you have progressed this year in relation to your individual objectives?</p>		Registrar % de 0 a 100%
P2	<p>¿Cómo cree Ud. que podría mejorar su desempeño principalmente?</p> <p>In what ways do you think your performance could be improved?</p>	01= No puedo mejorar mi rendimiento. Ya estoy haciendo lo máximo que puedo hacer. 02= Poniendo más esfuerzo 03= Teniendo tareas mejor definidas. 04= Teniendo objetivos mejor definidos.	Solo hacer la pregunta, NO leer las opciones de respuesta. Seleccione la principal.

		05= Recibiendo más retroalimentación por parte de mi supervisor acerca de mi desempeño y rendimiento. 06=Otros, especifique: ____ 01= My performance cannot be improved 02= Increasing my level effort 03= Better defined tasks 04= Better defined objectives 05= Receiving more feedback on my performance from my manager 06= Other	
--	--	--	--

Sección 3: Desempeño de mis colegas // COLLEAGUES' PERFORMANCE

P1	¿Cómo compararía su contribución personal al equipo en comparación con la de sus compañeros de trabajo? How does your contribution to the team compare to your colleagues' contribution?	01= Mis compañeros de trabajo contribuyen más que yo 02= Contribuimos aproximadamente la misma cantidad 03= Contribuyo más que mis compañeros de trabajo 01= My colleagues contribute more than I do 02= My colleagues and I contribute about the same 03= I contribute more than my colleagues	Solo hacer pregunta, NO leer las opciones de respuesta. Seleccione SOLO UNA respuesta.
-----------	---	--	---

MÓDULO PSD: PERCEPCIONES SOBRE DISCRIMINACIÓN

PERCEPTIONS ON DISCRIMINATION

MÓDULO PSD	
HORA INICIO:	

Sección 1: Clima general / GENERAL WORK ENVIRONMENT

‘Clima’ puede ser definido como el conjunto de comportamientos y actitudes que ocurren dentro del centro de trabajo, y pueden desenvolverse en un rango empezando desde muy sutil hasta dramáticos, pudiendo influenciar el hecho que una persona se sienta segura, escuchada, valorada y tratada justamente y con respeto.

P1	<p>Por favor indique cuán de acuerdo o en desacuerdo está Ud. con cada uno de los siguientes enunciados:</p> <p>Please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo</p> <p>05 = Muy de acuerdo</p> <p>777 = No aplica 999 = No responde.</p> <p>01= Strongly disagree 02= Disagree 03= Neither agree nor disagree 04= Agree 05= Strongly agree 777= Not applicable 999= No response</p>
(i)	<p>Estoy satisfecho con el clima general dentro de mi institución.</p> <p>I am satisfied with the general work environment in my organization.</p>	[Registrar]
(ii)	<p>Estoy satisfecho con el clima general dentro del sector público.</p> <p>I am satisfied with the general work environment in the public service.</p>	[Registrar]
(iii)	<p>Me siento valorado en mi institución.</p> <p>I feel valued in my organization.</p>	[Registrar]
(iv)	<p>Siempre me siento socialmente incluido en mi institución.</p> <p>I always feel socially included in my organization.</p>	[Registrar]
(v)	<p>Siempre me siento intelectualmente incluido en mi institución.</p> <p>I always feel professionally included in my organization.</p>	[Registrar]

(vi)	Siempre me siento intelectualmente incluido dentro del sector público. <i>I always feel professionally included in the public service.</i>	[Registrar]
(vii)	Siento que me han discriminado en mi institución. <i>I feel I have been discriminated against in my organization.</i>	[Registrar]
(viii)	Siento que me han discriminado dentro del sector público. <i>I feel I have been discriminated against in the public service.</i>	[Registrar]
(ix)	El trabajo que hago es valorado dentro de mi institución. <i>My work is valued in my organization.</i>	[Registrar]
(x)	El trabajo que hago es valorado dentro del sector público. <i>My work is valued in the public service.</i>	[Registrar]
(xi)	Mis ideas y opiniones son frecuentemente ignoradas en mi institución. <i>My ideas and opinions are often ignored in my organization.</i>	[Registrar]

Sección 2: Percepciones de discriminación / PERCEPTIONS OF DISCRIMINATION

P1	<p>Piense Ud. en su historial de trabajo en el sector público. ¿Alguna vez ha evadido compartir alguna de las siguientes características por miedo a consecuencias negativas, acoso o discriminación? (Indicaciones al encuestador: hacer mención que la opción No Aplica está disponible)</p> <p><i>Please consider your work experience in, and trajectory through, the public service. Have you ever chosen not to disclose information on any of the following for fear of negative consequences, harassment, or discrimination?</i></p>	<p>01 = Sí 02 = No 777 = No aplica 999 = No responde</p> <p><i>01= Yes 02= No 777= Not applicable</i></p>
(i)	<p>Raza/Identidad étnica</p> <p><i>Race/ethnic identity</i></p>	[Registrar]
(ii)	<p>Sexo</p> <p><i>Gender</i></p>	[Registrar]
(iii)	<p>Discapacidad</p> <p><i>Disability</i></p>	[Registrar]
(iv)	<p>Estado marital/Responsabilidades de jefe(a) del hogar</p> <p><i>Marital status/head of household responsibilities</i></p>	[Registrar]
(v)	<p>Religión</p> <p><i>Religion</i></p>	[Registrar]
(vi)	<p>Postura política</p> <p><i>Political affiliation</i></p>	[Registrar]

(vii)	Edad Age	[Registrar]
(viii)	Nacionalidad Nationality	[Registrar]
(ix)	Lugar de trabajo Place of work	[Registrar]

P2	<p>Piense Ud. en su historial de trabajo en la administración pública. ¿<u>Ha sido Ud. discriminado personalmente</u> en su contra, o ha sido tratado de manera injusta? O ¿<u>ha sido Ud. testigo de discriminación</u>/trato injusto realizado por alguien basado en alguna de las características siguientes?</p> <p>Please consider your work experience in, and trajectory through, the public service. Have you ever personally experienced discrimination or been treated unjustly based on any of the following, or been witness to someone who has?</p>	<p>01 = Ninguna de las dos 02 = Sí, he sido testigo 03 = Sí, personalmente 04 = Ambos 777 = No aplica 999 = No responde</p> <p>01= I have either experienced it now 02= Yes, I have witnessed it 03= Yes, I have personally experienced it 04= Both 777= Not applicable</p>
(i)	Raza/Identidad étnica Race/ethnic identity	[Registrar]
(ii)	Sexo Gender	[Registrar]
(iii)	Discapacidad Disability	[Registrar]
(iv)	Estado marital/Responsabilidades de jefe(a) del hogar Marital status/head of household responsibilities	[Registrar]
(v)	Religión Religion	[Registrar]
(vi)	Postura política Political affiliation	[Registrar]
(vii)	Edad Age	[Registrar]
(viii)	Nacionalidad Nationality	[Registrar]
(ix)	Lugar de trabajo	[Registrar]

	Place of work	
P3	<p>Piense Ud. en su historial de trabajo en la administración pública. ¿<u>Ha sido Ud. discriminado personalmente</u> en su contra, o ha sido tratado de manera injusta? O ¿<u>ha sido Ud. testigo de discriminación</u>/trato injusto realizado por alguien basado en alguno de los siguientes temas?</p> <p>Please consider your work experience in, and trajectory through, the public service. Have you ever personally experienced discrimination or been treated unjustly in relation to any of the following, or been witness to someone who has?</p> <p>Seleccione todas las que apliquen para cada tema subrayado.</p>	<p>01 = Ninguna de las dos 02 = Sí, he sido testigo 03 = Sí, personalmente 04 = Ambos 777 = No aplica 999 = No responde</p> <p>01= I have either experienced it now 02= Yes, I have witnessed it 03= Yes, I have personally experienced it 04= Both 777= Not applicable</p>
(i)	Promociones Promotions	[Registrar]
(ii)	Compensaciones/remuneraciones Compensation/rewards	[Registrar]
(iii)	Acceso a tiempo y financiamiento para asistir a más capacitaciones Access to training opportunities and funding	[Registrar]
(iv)	Evaluaciones de desempeño Performance evaluations	[Registrar]
(v)	Vacaciones Vacation days	[Registrar]

MÓDULO PRH	
HORA	
INICIO:	

Sección 1: Salarios / Honorarios // SALARY AND ALLOWANCES

P1	<p>Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>Please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo 05 = Muy de acuerdo 777 = No aplica 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Strongly disagree 02= Disagree 03= Neither agree nor disagree 04= Agree 05= Strongly agree 777= Not applicable</p>
(a)	<p>Estoy satisfecho con mi salario u honorarios, incluyendo otros complementos salariales.</p> <p>I am satisfied with my salary, including my allowances.</p>	
(b)	<p>Yo tenía conocimiento del salario u honorarios que obtendría desde el inicio del proceso de contratación.</p> <p>I was aware of what my salary and allowances would be from the beginning of my recruitment process.</p>	
(c)	<p>Mi desempeño laboral ha tenido una influencia en mi salario u honorarios dentro del sector público.</p> <p>My performance has impacted my salary and allowances in the public sector.</p>	
(d)	<p>Me pagan al menos lo mismo que mis colegas que tienen las mismas responsabilidades que yo en la institución.</p> <p>I am paid the same as colleagues who have the same responsibilities as I do within my organization.</p>	

(e)	Me pagan al menos igual que a mis colegas que tienen responsabilidades similares a mí en otras instituciones del sector público I am paid the same as colleagues who have the same responsibilities in other organizations in the public service.	
(f)	Sería fácil para mí conseguir un trabajo fuera del sector público que me pague mejor que en mi actual trabajo o contrato. It would be easy for me to find a job outside the public sector that paid more than my current job.	
(g)	Las bonificaciones (por ley o por Pacto Colectivo) deberían ser un componente sustancial de mi pago. Allowances and bonuses should be a substantial component of my pay.	
(h)	Entregar bonificaciones basados en el desempeño sería justo. It would be fair to provide bonuses based on performance.	
(i)	Entregar bonificaciones basados en el desempeño mejoraría el estado de ánimo colectivo y motivaría a las personas a desempeñarse mejor. Providing bonuses based on performance would improve collective morale and would motivate individuals to perform better.	
(j)	El monto actual de mi salario y honorarios es establecido conforme el Pacto Colectivo de mi institución My total income through salary and allowances is determined by my organization's collective agreement.	

Sección 2: Promociones // PROMOTION

P1	¿Ha recibido alguna promoción a un mejor puesto en su carrera en el sector público? (ya sea por mayor pago o mayores responsabilidades) Registre año y mes Have you received a promotion (in terms of responsibilities and/or compensation) since first joining the public service?	01 = Indique mes y año 02 = Aún no logro ninguna promoción en el sector 999 = No responde 01= Yes (month and year) 02= No
----	---	---

GRUPO EXPERIMENTAL 1: MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL // EXPERIMENTAL GROUP 1: INDIVIDUAL LEVEL MEASURES

<p>P2</p>	<p>En una escala del 1 al 5, ¿Cuán confiado está de que será promovido en el futuro si es que desempeña bien su trabajo? 1 es muy desconfiado y 5 es muy confiado.</p> <p>On a scale of 1 to5, how confident are you that if you perform well in your job you will receive a promotion?</p>	<p>01 = Muy desconfiado 02 = Desconfiado 03 = Ni desconfiado ni confiado 04 = Confiado 05 = Muy confiado 777 = No aplica → salta a Sección 3 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01 = Very unconfident 02 = Somewhat unconfident 03 = Neither unconfident nor confident 04 = Somewhat confident 05 = Very confident 777= Not applicable</p>
<p>P3</p>	<p>¿Cuál de los siguientes criterios le ayudan a ser ascendido o promovido?</p> <p>Which of the following are important for you to receive a promotion?</p> <p>Seleccione todas las que apliquen.</p>	<p>01 = Desempeño laboral 02 = Educación 03 = Tiempo de servicio en la institución 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad 10 = Dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos 13= La retroalimentación del cliente/ciudadano 14= En mi institución no hay ascensos o promociones 15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections</p>

		08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= There are no promotions in my organization 15= Other
P4	<p>¿Qué tipo de conocimientos, competencias y comportamientos le ayudan más a avanzar en su carrera?</p> <p>What type of skills, abilities, and knowledge are important for advancing in your career?</p> <p>Seleccione todas las que apliquen.</p>	01 = Dominio del conocimiento 02 = Capacidad de análisis 03 = Capacidad de implementación 04 = Capacidad administrativa 05 = Capacidad de asesorar e influir 06 = Capacidad estratégica 07 = Agilidad 08 = Comunicación 09 = Compromiso y colaboración 10 = Evidencia de la calidad de mi trabajo, iniciativa y evaluación de desempeño 11 = Retroalimentación, capacitación o entrenamiento 12 = Alinear mis ideas con la política de la institución 13 = Astucia política 14 = Mejoras e innovación 15 = Sistemas gubernamentales y procesos 16 = Contexto político y sus prioridades 17 = Otro 18 = Ninguno de los anteriores 999 = No responde 01= Specialized knowledge 02= Data analysis skills 03= Implementation skills 04= Administrative skills 05= Management skills 06= Planning skills 07= Flexibility and adaptability 08= Communication skills 09= Cooperation and collaboration 10= Evidence of the quality of my work, initiative, and performance 11= Feedback and training 12= Aligning my ideas to the organization's policy 13= Political know-how 14= Improvements and innovation 15= Knowledge of government systems and processes

		16= Understanding of political climate and priorities 17= Other 18= None of the above
P5	<p>Por favor indique en qué medida está de acuerdo con que el proceso de promoción por el que tengo que pasar en mi institución es claro y justo.</p> <p>To what extent do you agree with the following statement:</p> <p>The promotion process I have to go through in my organization is clear and fair.</p>	01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo 05 = Muy de acuerdo 777 = No aplicable 888 = No sabe 999 = No responde

GRUPO EXPERIMENTAL 2: MEDIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL // EXPERIMENTAL GROUP 2: ORGANIZATION LEVEL MEASURES

P1	<p>En una escala del 1 al 5 ¿Cuán confiado está que la mayoría del personal en su institución será promovido en el futuro si desempeña bien su trabajo? 1 es muy desconfiado y 5 muy confiado.</p> <p>On a scale of 1 to 5, how confident are you that staff who perform well in your organization will receive a promotion?</p>	01 = Muy desconfiado 02 = Desconfiado 03 = Ni desconfiado ni confiado 04 = Confiado 05 = Muy confiado 888 = No sabe 999 = No responde 01 = Very unconfident 02 = Somewhat unconfident 03 = Neither unconfident nor confident 04 = Somewhat confident 05 = Very confident
P2	<p>¿Cuáles de los siguientes factores ayudan al personal de su institución a ser promovidos?</p> <p>Which of the following are important for staff in your organization to receive a promotion?</p> <p>Seleccione todos los que apliquen.</p>	01 = Desempeño laboral 02 = Educación 03 = Tiempo de servicio en la institución 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad 10 = Dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos

		<p>13= La retroalimentación del cliente/ciudadano 14= En mi institución no hay ascensos o promociones 15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections 08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= There are no promotions in my organization 15= Other</p>
P3	<p>¿Cuáles son los conocimientos, competencias y comportamientos más importantes para lograr ser promovidos en su institución?</p> <p>What type of skills, abilities, and knowledge are important for advancing in your organization?</p> <p>Seleccione todos los que apliquen.</p>	<p>01 = Dominio del conocimiento 02 = Capacidad de análisis 03 = Capacidad de implementación 04 = Capacidad administrativa 05 = Capacidad de asesorar e influir 06 = Capacidad estratégica 07 = Agilidad 08 = Comunicación 09 = Compromiso y colaboración 10 = Evidencia de la calidad de mi trabajo, iniciativa y evaluación de desempeño 11 = Retroalimentación, capacitación o entrenamiento 12 = Alinear mis ideas con la política de la institución 13 = Astucia política 14 = Mejoras e innovación 15 = Sistemas gubernamentales y procesos 16 = Contexto político y sus prioridades 17 = Otro 18 = Ninguno de los anteriores 999 = No responde</p> <p>01= Specialized knowledge 02= Data analysis skills</p>

		03= Implementation skills 04= Administrative skills 05= Management skills 06= Planning skills 07= Flexibility and adaptability 08= Communication skills 09= Cooperation and collaboration 10= Evidence of the quality of my work, initiative, and performance 11= Feedback and training 12= Aligning my ideas to the organization's policy 13= Political know-how 14= Improvements and innovation 15= Knowledge of government systems and processes 16= Understanding of political climate and priorities 17= Other 18= None of the above
P4	Por favor indique en qué medida Ud. está de acuerdo con que el proceso de promoción en mi institución es claro y justo. The promotion process in my organization is clear and fair.	01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo 05 = Muy de acuerdo 777 = No aplicable 888 = No sabe 999 = No responde

Sección 3: Movimiento entre instituciones / TRANSFERS

GRUPO EXPERIMENTAL 1: MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL // EXPERIMENTAL GROUP 1: INDIVIDUAL LEVEL MEASURES

P1	¿Cuáles de los siguientes criterios influenciarían su movimiento a otra institución pública? Which of the following would influence whether you were transferred to another organization in the public sector? Seleccione todos los que aplique.	01 = Desempeño laboral 02 = Educación 03 = Tiempo de servicio en la organización 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad
-----------	---	--

		<p>10 = Tener que dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos 13 = Retroalimentación del cliente/ciudadano 14 = Cambio de autoridades superiores de la institución 15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections 08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= Change in organizational management 15= Other</p>
P2	<p>¿Cómo percibiría Ud. su movimiento de una institución pública a otra institución pública?</p> <p>How would you perceive or interpret your transfer to another public organization?</p> <p>Seleccione todas las que apliquen.</p>	<p>01 = Castigo 02 =Amenaza de disminución de salario 03 = Consecuencia necesaria de cambios a organizaciones y a las tareas 04 = Oportunidad para mayor salario 05 =Oportunidad para desarrollo profesional 06 =Recompensa 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= As a punishment 02= As a potential salary decrease 03= Necessary organizational process reflecting changes in structures and tasks 04= As a potential salary increase 05= Opportunity for professional development 07= As a reward</p>

GRUPO EXPERIMENTAL 2: MEDIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL // EXPERIMENTAL GROUP 2: ORGANIZATION LEVEL MEASURES

<p>P1</p>	<p>¿Cuán importantes son los siguientes criterios en determinar quién se mueve de su institución a otra institución pública?</p> <p>Which of the following would influence of staff to another organization in the public sector?</p> <p>Enumera los 3 criterios más importantes.</p>	<p>01 = Desempeño laboral 02 = Educación 03 = Tiempo de servicio en la organización 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad 10 = Tener que dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos 13 = Retroalimentación del cliente/ciudadano 14 = Cambio de autoridades superiores de la institución 15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections 08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= Change in organizational management 15= Other</p>
<p>P2</p>	<p>¿Cómo suele ser percibido en tu institución el hecho que un servidor público o contratista se mueva a otra institución pública?</p> <p>How would you perceive or interpret a transfer to another public organization?</p> <p>Seleccione todas las que aplican.</p>	<p>01 = Castigo 02 =Amenaza de disminución de salario 03 = Consecuencia necesaria de cambios a organizaciones y a las tareas 04 = Oportunidad para mayor salario 05 =Oportunidad para desarrollo profesional 06 =Recompensa 888 = No sabe 999 = No responde</p>

01= As a punishment
 02= As a potential salary decrease
 03= Necessary organizational process reflecting changes in structures and tasks
 04= As a potential salary increase
 05= Opportunity for professional development
 07= As a reward

Sección 4: Despidos // DISMISSALS

GRUPO EXPERIMENTAL 1: MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL // EXPERIMENTAL GROUP 1: INDIVIDUAL LEVEL MEASURES

P1	<p>¿Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?</p> <p>Please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo 05 = Muy de acuerdo 777= No aplica 888 = No sabe 999 = No responde</p>
(a)	<p>Sería difícil que me despidan del sector público.</p> <p>It would be difficult to dismiss me from the public service.</p>	
(b)	<p>Sería difícil que me trasladen a otro puesto contra mi voluntad.</p> <p>It would be difficult to transfer or rotate me to another position against my will.</p>	
P2	<p>¿Cuál de los siguientes criterios podría potencialmente influenciar su despido?</p> <p>Which of the following factors could influence whether you are dismissed?</p> <p>Seleccione todos los que apliquen.</p>	<p>01 = Desempeño laboral 02 = Educación 03 = Tiempo de servicio en la organización 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad 10 = Tener que dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos 13 = Retroalimentación del cliente/ciudadano 14 = Cambio de autoridades superiores de la institución</p>

		15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde 01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections 08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= Change in organizational management 15= Other
--	--	--

GRUPO EXPERIMENTAL 2: MEDIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL // EXPERIMENTAL GROUP 2: ORGANIZATION LEVEL MEASURES

P1	Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones Please indicate the extent to which you agree with the following statements:	01 = Muy en desacuerdo 02 = En desacuerdo 03 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04 = De acuerdo 05 = Muy de acuerdo 777 = No aplicable 888 = No sabe 999 = No responde
(a)	En mi institución, en general, es difícil despedir a las personas. It is difficult to dismiss staff in my organization.	
(b)	En mi institución, en general, es difícil trasladar a las personas de un puesto a otro contra su voluntad. It is difficult to transfer or rotate staff in my organization.	
P2	¿Cuál de los siguientes criterios podría potencialmente influenciar el despido de una persona en su institución?	01 = Desempeño laboral 02 = Educación

	<p>Which of the following factors could influence whether someone in your organization is dismissed?</p> <p>Seleccione todos los que apliquen.</p>	<p>03 = Tiempo de servicio en la organización 04 = Tiempo de servicio en el sector público 05 = Calidad de relación con el superior directo 06 = Conocer a un político o a alguien con conexiones políticas 07 = Tener familia, amigos u otras conexiones personales en la institución 08 = Género 09 = Etnicidad 10 = Tener que dar regalos o dinero 11 = Conducta/Comportamiento en la oficina 12 = Ser amigable con los clientes/ciudadanos 13 = Retroalimentación del cliente/ciudadano 14 = Cambio de autoridades superiores de la institución 15 = Otros (por favor especificar) [encuestador registra respuesta] 888 = No sabe 999 = No responde</p> <p>01= Performance 02=Education 03=Length of service in the organization 04= Length of service in the public service 05= Quality of relationship with supervisor 06= Political connections 07= Having friend, family, or other personal connections 08= Gender 09= Ethnicity 10= Providing gifts or unofficial payments 11= Conduct/office behavior 12= Friendliness towards citizens 13= Citizen feedback 14= Change in organizational management 15= Other</p>
--	---	---

Sección 5: Rotación de personal // ROTATION OF STAFF (moves to the private sector)

GRUPO EXPERIMENTAL 1: MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL // EXPERIMENTAL GROUP 1: INDIVIDUAL LEVEL MEASURES

P1	<p>Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>Please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo</p>
-----------	---	---

		05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde
(a)	A menudo pienso en dejar mi puesto o contrato actual. I often think about leaving my current job.	
(b)	A menudo pienso en dejar la institución en la que trabajo. I often think about leaving my organization.	
(c)	A menudo pienso en dejar el sector público. I often think about leaving the public service.	

GRUPO EXPERIMENTAL 2: MEDIDAS A NIVEL INSTITUCIÓN // EXPERIMENTAL GROUP 2: ORGANIZATION LEVEL MEASURES

P1	Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: Please indicate the extent to which you agree with the following statements:	01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde
(a)	El personal de mi institución a menudo piensa en dejar sus puestos o contratos. Staff in my organization often think about leaving their jobs.	
(b)	El personal de mi institución a menudo piensa en dejar la institución. Staff in my organization often think about leaving the organization.	
(c)	El personal de mi institución a menudo piensa en dejar el sector público. Staff in my organization often think about leaving the public service.	
P2	¿En qué nivel de la jerarquía de su institución cree que es más probable que el personal renuncie voluntariamente a su puesto o a su contrato? At which level of the hierarchy do you think staff are more likely to voluntarily leave their job?	01= Personal de apoyo 02= Personal de mantenimiento 03= Contratistas 04= Jefes o coordinadores 05= Administrativos 06= Directivos 07= Altos funcionarios

	Seleccione solo una opción.	08= Otros 888= No sabe 999= No responde 01= Support staff 02= Maintenance staff 03= Consultants 04= Supervisors 05= Administrative staff 06= Managers 07= Senior Directors 08= Others
P3	<p> Evaluando la tendencia en su institución de cambiar trabajos y rotar entre el sector público y el sector privado, ¿qué tan frecuente es que los siguientes niveles de funcionarios públicos roten? (Use una escala del 1 al 5, donde 1 indica que nunca sucede, 5 que sucede). </p> <p> Thinking about changes in jobs and moves between the public and private sectors, how frequently do individuals from the following groups move between the public sector to the private sector? </p>	01= Nunca 02= Poco 03= Medio 04= Frecuente 05= Muy frecuente 888= No sabe 999= No responde 01= Never 02= Rarely 03= Sometimes 04= Often 05= Always
a	Operativo / asistencial Support/operational staff	
b	Profesional/técnico Professional/technical staff	
c	Directivo Managerial staff	
d	Funcionario de alto nivel Senior staff	
P3	<p> ¿Qué tan de acuerdo estaría con las siguientes afirmaciones? </p> <p> Please indicate the extent to which you agree with the following statements: </p>	01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde

(a)	Es común encontrar que alguien del nivel directivo rote del sector privado al público It is common for director or managerial-level staff to move from the private sector to the public sector.	
(b)	Es común encontrar que alguien de nivel directivo rote del sector público al privado. It is common for director or managerial-level staff to move from the public sector to the private sector.	

Sección 6: Liderazgo // LEADERSHIP

GRUPO EXPERIMENTAL 1: MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL // // EXPERIMENTAL GROUP 1: INDIVIDUAL LEVEL MEASURES

P1	¿Con qué frecuencia realiza las siguientes acciones su superior directo? How often does your direct supervisor do the following:	01= Nunca 02= Con muy poca frecuencia 03= De vez en cuando 04= Con frecuencia 05= Con mucha frecuencia/Siempre 888= No sabe 999= No responde 01= Never 02= Rarely 03= Sometimes 04= Often 05= Always
(a)	Enuncia y genera entusiasmo por la visión y misión de mi institución. Communicates and encourages enthusiasm about the mission and vision of your organization.	
(b)	Lidera dando buen ejemplo. Leads by example.	
(c)	Dice cosas que hacen que sus subordinados se sientan orgullosos de formar parte de su institución. Says things that makes his/her staff feel proud to be a part of the organization.	
(d)	Fomenta en sus subordinados un ambiente de	

	comunicación y de rendición de cuentas con relación a prácticas éticas o no éticas dentro de su trabajo. Promotes communication and accountability in relation to ethical and unethical practices associated with their work.	
(e)	Comunica de manera clara los estándares éticos a sus subordinados. Communicates the ethical standards clearly to his/her staff.	
(f)	Cumple sus promesas y compromisos. Fulfills his/her promises and commitments.	
(g)	Pone mis intereses por encima de los suyos. Puts my interests above his/hers.	
(h)	Apoya mi desarrollo profesional. Supports my professional development.	
(i)	Se preocupa por mi bienestar. Is concerned for my wellbeing.	

GRUPO EXPERIMENTAL 2: MEDIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL // EXPERIMENTAL GROUP 2: ORGANIZATION LEVEL MEASURES

P1	¿Con qué frecuencia los superiores realizan las siguientes acciones en su institución? How often does your organization's management do the following:	01= Nunca 02= Con muy poca frecuencia 03= De vez en cuando 04= Con frecuencia 05= Con mucha frecuencia/Siempre 888= No sabe 999= No responde 01= Never 02= Rarely 03= Sometimes 04= Often 05= Always
(a)	Enuncian y generan entusiasmo por la visión y misión de la institución. Communicate and encourage enthusiasm about the mission and vision of the organization.	
(b)	Lideran dando buen ejemplo.	

	Lead by example.	
(c)	<p>Dicen cosas que hacen que sus subordinados se sientan orgullosos de formar parte de esta institución.</p> <p>Say things that makes his/her staff feel proud to be a part of the organization.</p>	
(d)	<p>Hacen que sus subordinados rindan cuentas de acuerdo con prácticas éticas en su trabajo.</p> <p>Promote communication and accountability in relation to ethical and unethical practices associated with their work.</p>	
(e)	<p>Comunican de manera clara los estándares éticos a sus subordinados.</p> <p>Communicate the ethical standards clearly to their staff.</p>	
(f)	<p>Cumplen sus promesas y compromisos.</p> <p>Fulfill their promises and commitments.</p>	
(g)	<p>Ponen los intereses de sus subordinados por encima de los suyos.</p> <p>Puts the interests of their staff above their own.</p>	
(h)	<p>Apoyan el desarrollo profesional de sus subordinados.</p> <p>Support the professional development of their staff.</p>	
(i)	<p>Se preocupan por el bienestar de sus subordinados.</p> <p>Are concerned for their wellbeing of their staff.</p>	

MÓDULO OSC: PERCEPCIONES DE LA OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

PERCEPTIONS OF THE OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

MÓDULO OSC	
HORA	
INICIO:	

En este módulo queremos tener una idea de su conocimiento sobre el rol y funcionamiento de la Oficina Nacional de Servicio Civil

Sección 1: Percepciones institucionales

P1	<p>Sobre ONSEC (Oficina Nacional de Servicio Civil) y JNSC (Junta Nacional de Servicio Civil), por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>Thinking about ONSEC and JNSC, please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde</p>
(a)	<p>Conozco y entiendo plenamente cuál es el rol de la ONSEC.</p> <p>I fully understand the roles and responsibilities of ONSEC</p>	
(b)	<p>Conozco y entiendo plenamente cuál es el rol de JNSC</p> <p>I fully understand the roles and responsibilities of JNSC</p>	
(c)	<p>ONSEC trabaja de manera autónoma e independiente</p> <p>ONSEC works autonomously and independently</p>	
(d)	<p>JNSC trabaja de manera autónoma e independiente</p> <p>JNSC works autonomously and independently</p>	
P2	<p>Sobre ONSEC, por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>Thinking about ONSEC, please indicate the extent to which you agree with the following statements:</p>	<p>01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde</p>
(a)	<p>Sus funciones son claras y precisas</p>	

	Its functions are clear and well-defined	
(b)	Sus atribuciones legales son claras y precisas Its legal authority is clear and well-defined	
(c)	Su marco legal y funcional le permite ejecutar plenamente sus tareas regulatorias Its legal and functional framework allows it to fully execute its regulatory functions	
(d)	Su jerarquía institucional e independencia le permiten ejercer plenamente sus funciones Its institutional hierarchy and independence allow it to fully execute its mandate	
(e)	Sus recursos financieros y humanos le permiten ejercer plenamente sus funciones Its human and financial resources allow it to fully execute its mandate	
(f)	La organización en la que trabajo ha recibido entrenamiento por parte de ONSEC en el último año My organization has received training from ONSEC in the last year	
(g)	La organización en la que trabajo ha sido inspeccionada por parte de ONSEC en el último año My organization has been inspected by ONSEC in the last year	
(h)	Es importante que ONSEC sea un órgano descentralizado con independencia funcional, técnica y administrativa It is important that ONSEC operates as a decentralized entity with functional, technical, and administrative autonomy.	

MÓDULO PAC: PERCEPCIÓN DE ACTOS DE CORRUPCIÓN // PERCEPTIONS OF CORRUPTION

MÓDULO PAC	
HORA INICIO:	

El objetivo del siguiente módulo es conocer su percepción sobre posibles actos de corrupción. Le recuerdo que esta encuesta es anónima y que sus respuestas no pueden ser asociadas con su identidad. Siéntase cómodo para responder con honestidad.

Sección 1: Percepción de actos de corrupción // PERCEPTIONS OF CORRUPTION

P1	<p>Mucha gente conoce casos de corrupción en el sector público, pero deciden no denunciarlos. Si alguien decidiera no denunciar un caso de corrupción, ¿Cree que los siguientes factores influyen en que las personas decidan NO denunciar actos de corrupción?</p> <p>Many people know of cases of corruption in the public service but decide not to report them. In the case that an individual chose not to report an instance of corruption, what factors do you think most influence them NOT to report corruption cases?</p> <p>Muy poca gente denuncia porque....</p> <p>Very few people report cases of corruption because...</p>	<p>01= Muy en desacuerdo 02=En desacuerdo 03= Ni en acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde</p> <p><i>(Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está, donde 1 significa que está muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)</i></p>
(a)	<p>No se conoce el procedimiento para denunciar</p> <p>They are not aware of the procedure for reporting.</p>	
(b)	<p>No se puede probar el acto de corrupción</p> <p>Instances of corruption cannot be proven.</p>	
(c)	<p>Nadie denuncia por que los casos nunca se investigan ni castigan</p> <p>Noone reports cases of corruption because these are never investigated nor punished.</p>	
(d)	<p>Bajo la presente situación económica a veces se justifica obtener pagos extra oficiales.</p> <p>Given the difficult economic situation, it is sometimes acceptable to receive extra official payments.</p>	

(e)	Lo que es considerado como corrupción en otros países, es normalmente aceptado en nuestra cultura What is considered corruption in other countries, is culturally acceptable here.	
(f)	No existe protección ante posibles represalias para quienes denuncian There is no protection against reprisals for those who report corruption.	
(g)	Los casos son triviales y no vale la pena denunciarlos Cases of corruption are trivial and not worth reporting.	
(h)	La gente percibe que registrar una queja contra un funcionario público, es como una traición a un compañero People believe that reporting a colleague for corruption is a betrayal.	
P2	¿Cómo evaluaría el proceso para denunciar casos de corrupción? How would you rate the process of reporting a case of corruption? Seleccione solo una opción.	01= Muy en desacuerdo 02= En desacuerdo 03= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 04= De acuerdo 05= Muy de acuerdo 888= No sabe 999= No responde
(a)	Engorroso y demorado Long and complicated	
(b)	Implica riesgos para la seguridad personal Risky to one's personal safety	
(c)	Politizado Politicized	
(d)	Es una amenaza a los intereses de los políticos A threat to political interests.	

Este es el final de la encuesta. Muchas gracias por su tiempo en contestar cada una de las preguntas.

MÓDULO MRE: REVISIÓN DE ENCUESTAS // INTERVIEW REVIEW MODULE FOR ENUMERATORS

MÓDULO MRE	
HORA INICIO:	

PARA SER LLENADO POR EL ENCUESTADOR PARA TODOS LOS ENCUESTADOS

P1	Calcule la duración total de la entrevista	
P2	¿Dónde fue realizada la entrevista?	01 = En una habitación dedicada para las entrevistas; 02 = Oficina del entrevistado; 03 = Otra [no especificar];
P3	¿La entrevista se realizó de manera completamente privada o había alguien más en la habitación durante la entrevista? (más allá de los encuestadores)	01 = Completamente privada; 02 = Otras personas en la habitación; 03 = Algunas veces privada, otras con otras personas;
P4	¿Se mostró el encuestado conocedor de su entorno laboral, así como de su institución como un todo?	01 = Algún conocimiento sobre su entorno laboral, pero ninguno sobre su institución como un todo; 02 = Conocimiento experto sobre su entorno laboral, pero ninguno sobre su institución como un todo; 03 = Conocimiento experto sobre su propio entorno laboral y sobre su institución como un todo.
P5	¿En qué medida el encuestado estuvo dispuesto en revelar información básica y confidencial/sensible?	01 = Indispuesto a dar más que la información básica; 02 = Dio toda la información básica y cierta información confidencial/sensible; 03 = Dispuesto a dar información básica y confidencial/sensible.
P6	¿Durante la entrevista, el encuestado se mostró paciente?	01 = Impaciente – quería finalizar la entrevista lo más pronto posible; 02 = Paciencia moderada – dispuesto a dar respuestas con valor y al mismo tiempo ser consciente del tiempo transcurrido; 03 = Paciente – dispuesto a hablar lo que fuese necesario.
P7	¿Cómo cree que salió la entrevista?	01= Muy mal; 02 = Mal; 03 = Bien; 04 = Muy bien.
P8	Por favor provea detalles de por qué cree que la entrevista no salió bien. (Solo activar pregunta en tablet si es que contestó P7 = Mal o P7 = Muy mal)	
P9	Anote obstáculos particulares de la entrevista.	

Lista de instituciones que participarían en la encuesta, a nivel nacional

1. Ministerio de Educación (MINEDUC)
2. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)
3. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)
4. Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN)
5. Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
6. Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda (MICIVI)
7. Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
8. Registro Nacional de Personas (RENAP)
9. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)
10. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia (SBS)
11. Secretaría de Seguridad Alimentaria y nutricional (SESAN)
12. Contraloría General de Cuentas (CGC)
13. Instituto Nacional de Estadística (INE)
14. Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC)
15. Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP)
16. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)
17. Ministerio de Economía (MINECO)
18. Ministerio de Cultura y Deportes (MCD)

Lista de Viceministerios, subcontralorías y subsecretarías

MINISTERIO / ENTIDADES (PRIMER NIVEL)	VICEMINISTERIOS/SUB ORGANOS/ ORGANOS (SEGUNDO NIVEL)	Val
Ministerio De Desarrollo Social	Viceministerio De Política, Planificación Y Evaluación	1
Ministerio De Desarrollo Social	Viceministerio De Protección Social	2
Ministerio De Desarrollo Social	Viceministerio Administrativo Y Financiero	3
Ministerio De Desarrollo Social	Responde directamente al despacho de la institución	4
Contraloría General De Cuentas	Subcontraloría De Probidad	5
Contraloría General De Cuentas	Subcontraloría De Calidad De Gasto Público	6
Contraloría General De Cuentas	Subcontraloría Administrativa	7
Contraloría General De Cuentas	Inspección General	8
Contraloría General De Cuentas	Responde directamente al despacho de la institución	9
Instituto Nacional De Estadística	Subgerencia Administrativa Y Financiera	10
Instituto Nacional De Estadística	Subgerencia Técnica	11
Instituto Nacional De Estadística	Responde directamente al despacho de la institución	12
Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Alimentación	Viceministerio De Seguridad Alimentaria Y Nutricional	13
Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Alimentación	Viceministerio De Desarrollo Económico Rural	14
Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Alimentación	Viceministerio De Sanidad Agropecuaria Y Regulaciones	15
Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Alimentación	Viceministerio Encargado Asuntos De Petén	16
Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Alimentación	Responde directamente al despacho de la institución	17
Ministerio De Cultura Y Deportes	Viceministerio Del Patrimonio Cultura Y Natural	18
Ministerio De Cultura Y Deportes	Viceministerio De Cultura	19
Ministerio De Cultura Y Deportes	Viceministerio Del Deporte Y La Recreación	20
Ministerio De Cultura Y Deportes	Responde directamente al despacho de la institución	21
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Viceministerio De Infraestructura	22
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Viceministerio De Administración Y Finanzas	23
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Viceministerio De Transporte Y Telecomunicaciones	24
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Viceministerio De Vivienda	25
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Viceministerio De Comunicaciones Puertos Y Aeropuertos	26
Ministerio De Comunicaciones, Infraestructura Y Vivienda	Responde directamente al despacho de la institución	27
Ministerio De Economía	Viceministro De Inversión Y Competencia	28
Ministerio De Economía	Viceministro De Integración Y Comercio Exterior	29
Ministerio De Economía	Viceministro De Desarrollo De Mi pyme	30
Ministerio De Economía	Viceministro Administrativo Y Financiero	31
Ministerio De Economía	Responde directamente al despacho de la institución	32
Ministerio De Educación	Vice Despacho Técnico	33
Ministerio De Educación	Vice Despacho Administrativo	34
Ministerio De Educación	Vice Despacho De Educación Bilingüe E Intercultural	35
Ministerio De Educación	Vice Despacho Y Verificación De La Calidad Educativa	36
Ministerio De Educación	Responde directamente al despacho de la institución	37
Ministerio De Finanzas	Viceministerio De Administración Financiera	38
Ministerio De Finanzas	Viceministerio De Ingresos Y Evaluación Fiscal	39
Ministerio De Finanzas	Viceministerio De Transparencia Fiscal Y Adquisiciones Del Estado	40
Ministerio De Finanzas	Viceministerio De Administración Interna Y Desarrollo De Sistemas	41
Ministerio De Finanzas	Responde directamente al despacho de la institución	42
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Investigación Y Desarrollo	43
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Puestos Y Remuneraciones	44
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Carrera Administrativa	45
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Asuntos Jurídicos	46
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Previsión Civil	47
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección De Tecnologías De La Información	48
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Financiera	49
Oficina Nacional De Servicio Civil	Dirección Administrativa	50
Oficina Nacional De Servicio Civil	Responde directamente al despacho de la institución	51

MINISTERIO / ENTIDADES (PRIMER NIVEL)	VICEMINISTERIOS/SUB ORGANOS/ ORGANOS (SEGUNDO NIVEL)	Val
Secretaría De Bienestar Social De La Presidencia De La República	Subsecretaría De Preservación Familiar, Fortalecimiento Y Apoyo Co	52
Secretaría De Bienestar Social De La Presidencia De La República	Subsecretaría De Protección Y Acogimiento A La Niñez Y Adolescenc	53
Secretaría De Bienestar Social De La Presidencia De La República	Subsecretaría De Reinserción Y Resocialización De Adolescentes En	54
Secretaría De Bienestar Social De La Presidencia De La República	Responde directamente al despacho de la institución	55
Secretaría De Coordinación Ejecutiva De La Presidencia	Dirección Administrativa Y Financiera	56
Secretaría De Coordinación Ejecutiva De La Presidencia	Dirección De Recursos Humanos	57
Secretaría De Coordinación Ejecutiva De La Presidencia	Dirección Del Sistema De Consejos De Desarrollo	58
Secretaría De Coordinación Ejecutiva De La Presidencia	Subsecretaría De Coordinación Técnica	59
Secretaría De Coordinación Ejecutiva De La Presidencia	Responde directamente al despacho de la institución	60
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Subsecretaría De Análisis Estratégico Del Desarrollo	61
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Subsecretaría De Planificación Y Programación Para El Desarrollo	62
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Subsecretaría De Inversión Para El Desarrollo	63
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Subsecretaría De Cooperación Y Alianzas Para El Desarrollo	64
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Administración General	65
Secretaría De Planificación Y Programación De La Presidencia	Responde directamente al despacho de la institución	66
Secretaría De Seguridad Alimentaria Y Nutricional De La Presidencia De La	Subsecretaría Administrativa	67
Secretaría De Seguridad Alimentaria Y Nutricional De La Presidencia De La	Sub Secretaría Técnica	68
Secretaría De Seguridad Alimentaria Y Nutricional De La Presidencia De La	Responde directamente al despacho de la institución	69
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Dirección De Donaciones	70
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Dirección De Planificación	71
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Dirección De Comunicación Social	72
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Dirección De Informática	73
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Unidad De Género	74
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Unidad De Auditoría	75
Secretaría De Obras Sociales De La Esposa Del Presidente	Responde directamente al despacho de la institución	76
Registro Nacional De Las Personas	Registro Central De Las Personas	77
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Procesos	78
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Verificación De Identidad Y Apoyo Social	79
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Capacitación	80
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Informática Y Estadística	81
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Asesoría Legal	82
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Presupuesto	83
Registro Nacional De Las Personas	Dirección De Gestión Y Control Interno	84
Registro Nacional De Las Personas	Responde directamente al despacho de la institución	85
Superintendencia De Administración Tributaria	Intendencia De Atención Al Contribuyente	86
Superintendencia De Administración Tributaria	Intendencia De Asuntos Jurídicos	87
Superintendencia De Administración Tributaria	Intendencia De Aduanas	88
Superintendencia De Administración Tributaria	Intendencia De Fiscalización	89
Superintendencia De Administración Tributaria	Intendencia De Recaudación	90
Superintendencia De Administración Tributaria	Responde directamente al despacho de la institución	91
Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Viceministerio de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud	92
Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Viceministerio Administrativo	93
Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Viceministerio de Atención Primaria en Salud	94
Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Viceministerio de Ciencias de la Salud	95
Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Responde directamente al despacho de la institución	96

Laboratorio de Burocracias | Encuestas al Servicio Civil

Un producto del Laboratorio de Burocracias del Banco Mundial

Esta encuesta fue elaborada por miembros del Banco Mundial bajo los auspicios del Laboratorio de Burocracias. Esta iniciativa busca desarrollar una base empírica para informar reformas del sector público a través del entendimiento de las características de los servidores públicos, los sistemas y las organizaciones en los cuales trabajan. El proyecto desarrolla métodos de recolección de data y análisis de la administración pública, utilizando enfoques basados en un conjunto de herramientas cuantitativas y cualitativas. Para mayor información sobre esta iniciativa, por favor contactar a Zahid Hasnain (zhasnain@worldbank.org) y Daniel Rogger (drogger@worldbank.org).

Agradecemos el apoyo financiero del fondo *Governance Global Practice Global Engagement Fund*, así como de las iniciativas de *Development Impact Evaluation (DIME)* y *i2i*.