

OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

EJERCICIO 2020

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de cumplir con las atribuciones legalmente establecidas de diseñar, implementar y regular las políticas de administración de los recursos humanos públicos, la Oficina Nacional del Servicio Civil promueve en este periodo de gobierno un cambio fundamental en la forma de gestionar a las personas en el Estado. Se propone fortalecer la gestión humana del sector público para contar con un servicio civil motivado y orientado a resultados, que genere valor para los ciudadanos.

Los criterios rectores de este nuevo modelo son: la articulación de la gestión estratégica y la gestión humana para lograr que la estrategia organizacional sea la tarea cotidiana de todos los funcionarios, y su principal fuente de motivación; la gestión humana asentada en un modelo integral de gestión basado en competencias que promueva y aliente el compromiso de los funcionarios públicos; y la inteligencia de datos aplicada a la analítica de las personas que permita mejorar la toma de decisiones en políticas de gestión humana en el sector público.

Se busca con ello contar con un Servicio Civil comprometido con la misión de su organización, con alto dominio de las competencias laborales requeridas, enfocados en los objetivos y resultados claves para los ciudadanos y que cuenten con oportunidades de desarrollar su potencial, y con calidad de vida en el trabajo.

Con estos propósitos, se definieron cuatro proyectos estratégicos para la reforma de la gestión humana del Estado:

a) Nuevo sistema de Carrera Administrativa

El objetivo de este proyecto es desarrollar e implantar un nuevo sistema de carrera administrativa para los funcionarios públicos civiles de la Administración Central basado en ocupaciones y familias ocupacionales.

b) Calidad de la Gestión Humana

Este proyecto se propone fortalecer el funcionamiento de las Áreas de Gestión Humana del Estado estableciendo un "Modelo integral de Gestión Humana" que permitirá orientar a las organizaciones hacia la calidad de las personas. La calidad de gestión humana se define por su propuesta de valor para los funcionarios y en definitiva para los ciudadanos.

c) Gestión del Desempeño por objetivos, competencias y resultados

Este proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar un nuevo sistema de gestión y evaluación del desempeño del Servicio Civil para favorecer que todas las unidades organizacionales estén orientadas a generar resultados para los ciudadanos en todos los procesos de gestión estratégico - operativa, mediante el alineamiento de los presupuestos, las políticas, la evaluación de estas, y los procesos de gestión del desempeño de los funcionarios.

d) Plataforma de Gestión Humana del Estado

El objetivo de este proyecto es desarrollar el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector de Gestión Humana del Estado, para contar con información integrada, completa y actualizada y facilitar la toma de decisiones sobre la gestión de las personas en el sector público.

Los objetivos que se plantearon en la planificación estratégica fueron los siguientes:

- Diseñar e implementar *un programa para el desarrollo de competencias claves de la gestión humana.*
- Desarrollar un *nuevo sistema de carrera de la Administración Central basado en ocupaciones*
- Mejorar el *uso del sistema de información de la gestión humana estratégica*, toma de decisiones, eficiencia y eficacia del servicio.
- Desarrollar un *nuevo sistema de evaluación y gestión del desempeño de los servidores públicos.*
- Fortalecer la *calidad de las políticas y prácticas de gestión humana* en los organismos del Estado
- Apoyar a los Organismos del Estado en el *análisis y diseño de las estructuras organizativas, puestos de trabajo e innovación.*
- *Mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección* de Uruguay Concurso.

Se detallan en esta memoria las principales actividades realizadas y los resultados alcanzados en el año 2020.

NUEVO SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Durante el 2020 se realizó un informe de diagnóstico de la carrera actual para conocer el estado de situación en cuanto a la distribución de los funcionarios, las formas de acceso y de retiro de la función pública, las oportunidades de desarrollo a través de la trayectoria por la carrera funcional, los criterios de movilidad interna y entre organismos, el acceso a las funciones de dirección y alta dirección, las diferencias en horarios, las diferencias en las retribuciones en las distintas reparticiones, los actuales componentes del salario y un comparativo entre las retribuciones en la Administración Central y el mercado laboral privado.

Se evidenció un sistema de carrera en serios problemas. Por un lado, el 68% de los cargos, ocupados o vacantes, no tiene descriptores útiles o específicos para saber lo que se espera que haga la persona, por ejemplo: A4 “Profesional” o D10 “Especializado” y ausencia de perfiles de cargos, con excepción de los ingresos a través de Uruguay Concurso.

Baja movilidad vertical, con un 90,7% de los funcionarios que no han ascendido en los últimos 5 años y medio y casi nula movilidad horizontal, ya que de un 0,97% de los ascensos de ese periodo se realizó a diferentes unidades ejecutoras. Frente a esta última situación los pases en comisión actúan como mecanismo alternativo.

Una carrera administrativa bloqueada, que no abarca a las funciones de conducción ya que estas se resuelven por encargaturas en un 83% de los casos.

Un sistema retributivo con grandes distorsiones, en el que el mismo cargo tiene retribuciones diferentes en el mismo Inciso y en la misma Unidad Ejecutora. Uso muy extendido de las compensaciones especiales, que representan más del 60% de la masa salarial en varios Ministerios, con multiplicidad de objetos del gasto.

A esto se suma un servicio civil envejecido, con casi un 20% de los funcionarios con 60 años o más a diciembre de 2019.

La ONSC comenzó a trabajar en el diseño de un nuevo sistema de carrera, basado en ocupaciones, donde el cargo del funcionario expresará la tarea que cumple, con sistemas de evaluación claros y justos, basados en habilidades y competencias.

Los criterios fundamentales de este nuevo sistema son:

- Más simple: menos grados.
- Basado en ocupaciones: enfocado en las habilidades y competencias de las personas y el objetivo del cargo.
- Más transparente: esquema de remuneraciones basado en el valor de las ocupaciones y promoción.
- Más oportunidades para los funcionarios: posibilidad de ascender en toda la Administración Central.

Se trata de una propuesta de cambio de alto impacto en el futuro de los funcionarios, que promueve la movilidad vertical y la promoción basados en el

mérito y la experiencia, tendiendo a la equidad salarial ya que propone la retribución a la ocupación como componente fundamental.

Se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por personal administrativo y técnico de ONSC y en comisión de servicio, asesores BID del exterior y consultores PNUD.

Durante el mes de julio se capacitó a técnicos del proyecto “Nueva Carrera Funcional” en el sistema internacional de relevamiento, descripción y evaluación de ocupaciones aplicado en múltiples países del mundo. La capacitación en idioma inglés estuvo a cargo de los consultores BID Malcolm Green y Rob Kenwrick del Reino Unido, siendo replicada en español a los técnicos que posteriormente se fueron integrando al proyecto.

Entre setiembre y diciembre se realizaron 472 entrevistas a funcionarios del MIEM, MIDES, MGAP, MEF y Ministerio de Ambiente, que describieron de manera precisa las características del puesto de trabajo en el que se desempeñan, lo que permitió definir las ocupaciones allí existentes y tener la información para valorarlas.

Se realizó un estudio de las posibilidades de financiamiento y se delinearon las bases para generar un modelo de simulación dinámica de los costos de la carrera ante diferentes escenarios, basado en las propuestas de migración a la nueva carrera y de estructuras salariales.

Se estudiaron los objetos del gasto que tienen más impacto en la masa salarial actual a los efectos de plantear los cambios necesarios para la nueva estructura salarial basada en la retribución a la ocupación.

Se trabajó con el Instituto Nacional del Empleo y Formación Profesional (INEFOP) para la utilización, asesoramiento técnico, adaptación y configuración del sistema de descripción y evaluación de ocupaciones, lo que permite contar con un sistema robusto probado en el sector privado, donde se respaldan los fundamentos de la carrera basada en ocupaciones, la justificación de los valores de cada ocupación, así como la ficha descriptiva de las mismas.

Se coordinaron las acciones conjuntas con el proyecto de gestión del desempeño por competencias y resultados para la integración de la valoración de las competencias y el desempeño de las personas, en la movilidad para la carrera funcional.

Juntamente con el equipo de reestructuras de ONSC, se redactó un borrador para incluir el relevamiento, descripción y evaluación de las ocupaciones en el marco de las reestructuras a desarrollarse a partir de enero de 2021.

En el marco del Presupuesto Nacional 2020-2024 (Ley 19.924 de 18 de diciembre de 2020), se aprobaron los artículos 17 inicio A), 20 y 21 propuestos por la ONSC para sentar las bases de la nueva carrera funcional, así como otros artículos del capítulo funcionarios que facilitan su implementación.

En el mes de octubre comenzó el asesoramiento profesional para analizar los componentes jurídicos del proyecto y las modificaciones que serán necesarias en materia de derecho administrativo.

Con el objetivo de limitar el uso masivo de encargaturas que “topean” la carrera administrativa se propuso en el proyecto de Presupuesto que los Incisos de la Administración Central deberán asignar el 50% de las funciones de administración superior por concurso (oposición y mérito). (Art. 23 Ley N°19.924 de 18/12/2020)

Como forma de dotar de una mayor transparencia y control sobre los ascensos se propuso también la obligación de publicar los concursos de ascenso en el portal del Sistema de Reclutamiento y Selección de la ONSC (Art.29 Ley N°19.924 de 18/12/2020).

CALIDAD DE LA GESTIÓN HUMANA

Con el objetivo de fortalecer la calidad de las políticas y prácticas de gestión humana en los organismos del Estado se conformó en este año 2020 la **Comunidad de Práctica de Gestión Humana del Estado**. Esta iniciativa propone generar un espacio para intercambiar, reflexionar y generar conocimiento sobre buenas prácticas de gestión humana estratégica en el ámbito público.

Esta comunidad permitirá a referentes de gestión humana y profesionales expertos en la materia desarrollar redes, vínculos y mecanismos ágiles de difusión de buenas prácticas, extraer lecciones aprendidas basadas en los logros y dificultades surgidas de la práctica de los diferentes organismos que la componen, recibir formación continua sobre las nuevas tendencias en materia de gestión humana, intercambiar conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos para fortalecer su capacidad de implantar en sus organismos las mejores prácticas de gestión humana, generar ideas que alienten la innovación de las políticas y procesos de gestión humana del Estado con foco en los resultados para los ciudadanos y participar en la construcción de las Guías de Mejores Prácticas de Gestión Humana

El 14 de octubre de 2020 se realizó el evento de **lanzamiento de esta CPGH**. En este encuentro se presentaron los contenidos temáticos y criterios iniciales de funcionamiento de la Comunidad de Práctica y se propició un intercambio entre los participantes. En esta primera instancia participaron 25 organismos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados. Asistieron los referentes de Gestión Humana de todos los organismos y también algunos Directores Generales de Secretaría de la Administración Central.

El 11 de noviembre de 2020 se realizó el segundo encuentro, para comenzar a trabajar sobre el tema **Sistemas de Información de Gestión Humana e Indicadores de Gestión Humana Estratégica** para una construcción colectiva y participativa de un grupo de indicadores que permitan mejorar la planificación y la implementación de la gestión humana en el ámbito público, con una mirada estratégica. Participaron más de 35 personas en representación de 15 organismos pertenecientes a la Administración Central, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos.

El tercer encuentro realizado el 9 de diciembre se basó en procesos de **Transferencia de Conocimiento**. En tiempos en los que muchos funcionarios/as están cerca de llegar a su egreso por causal jubilatoria, es clave comenzar a trabajar en mecanismos que permitan no perder las capacidades, las experiencias

y la memoria institucional de nuestras organizaciones. Para comenzar a intercambiar sobre esta temática, dos organismos (OSE y OPP) compartieron las experiencias que han implantado en sus organizaciones. Ambos organismos compartieron con la Comunidad sobre los problemas a los cuales se enfrentaban, que hicieron para solucionarlo (metodologías, herramientas utilizadas), que resultados han logrado y cuáles fueron sus lecciones aprendidas. Participaron más de 30 personas en representación de organismos pertenecientes a la Administración Central, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos.

El cuarto encuentro se llevó a cabo el 17 de diciembre sobre procesos de **Gestión del Desempeño**. Las formas de gestionar el desempeño de las personas han evolucionado en el campo de la gestión. Los supuestos y utilidades de la evaluación se han modificado desde la idea de que la evaluación era una herramienta que tenían las organizaciones para controlar unilateralmente a los individuos que trabajaban en ella, hasta el concepto moderno de que tanto la organización como el Individuo son corresponsables de la mejora del desempeño. Para comenzar a intercambiar sobre esta temática, dos organismos (BSE y ANCAP) compartieron sobre los procesos de *Gestión del Desempeño* que se implementan en sus organizaciones. Ambos organismos intercambiaron con la Comunidad sobre sus sistemas y sus principales características, resultados y las lecciones aprendidas relacionadas al desarrollo de estas. Participaron más de 35 personas en representación de organismos pertenecientes a la Administración Central, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos.

La construcción de un modelo integral de gestión humana tendrá como soporte una caja de herramientas que consistirá en diferentes guías temáticas de gestión humana dirigidas a referentes y las Áreas de Gestión Humana de los organismos y delegados del Servicio Civil. Se avanzó en este año en la definición de los temas a abordar. Cada guía presentará grandes lineamientos teóricos y prácticos sobre un tema específico y sus contenidos serán elaborados en base a la consulta de manuales, recomendaciones e informes utilizados por organizaciones públicas y privadas de diferentes países iberoamericanos y de organismos internacionales con solvencia en cada tema. También se utilizarán como insumos las experiencias y acumulación de procesos exitosos de Gestión Humana que se llevan a cabo en las organizaciones públicas.

Los subprocesos de Gestión Humana seleccionados para la elaboración de las guías de mejores prácticas son los siguientes:

1. Planificación Estratégica de Gestión Humana
2. Diseño de la organización del trabajo
3. Gestión del Empleo
4. Gestión del Desempeño y Desarrollo de Competencias
5. Gestión de Carrera
6. Gestión de la compensación
7. Gestión Organizacional

8. Gestión de las condiciones de trabajo
9. Administración de Personal
10. Sistema de Información de Gestión Humana
11. Normas de conducta y procesos disciplinarios
12. Calidad de los servicios de Gestión Humana

En este año se comenzó a trabajar en la construcción de cinco guías de mejores prácticas:

- Guía sobre “Transferencia de Conocimiento”
- Guía sobre “Plan de egreso- Desvinculación asistida”
- Modelo de Madurez de Gestión Humana
- Guía de Indicadores de Gestión Humana Estratégica
- Guía de Gestión del Desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

Dentro de los proyectos estratégicos impulsados y con el objetivo de fortalecer la Gestión Humana en el Estado, se implementará un nuevo modelo de gestión del desempeño por objetivos, competencias y resultados.

Dentro de sus principales objetivos, se destacan: generar e implementar un nuevo sistema de evaluación y gestión del desempeño basado en la mejora continua de los servidores públicos, orientado a resultados y competencias; lograr que las unidades organizativas estén orientadas a lograr resultados de alto valor para los ciudadanos en los principales procesos de gestión estratégico - operativos, mediante el alineamiento de objetivos y metas organizacionales, grupales y presupuestales; y conocer y desarrollar las competencias laborales y el potencial de cada funcionario que trabaja en el ámbito público, para mejorar su trabajo, motivación y compromiso.

Como primera etapa, en el 2020 se ha implementado en la estructura de la ONSC, de manera piloto a todos los funcionarios. Su objetivo fue generar lecciones aprendidas e identificar mejores prácticas y su evaluación aportará mejoras sustanciales, para su posterior generalización al resto de los Organismos de la Administración Central.

El proyecto se basó en el desarrollo conjunto de dos ejes temáticos principales:

1. Fijar y evaluar el desempeño de los resultados alcanzados por los equipos de trabajo. Este nivel de evaluación deriva de los objetivos estratégicos definidos por el sistema de planificación de cada Organismo para cumplir con sus cometidos y planes. La medición de los resultados se basa en indicadores predefinidos.

2. Evaluar el desempeño individual de las competencias de todos los funcionarios de la ONSC, bajo la modalidad de retroalimentación 360°, para desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona. El resultado de ello deriva en la generación de Planes Individuales de Desarrollo y Mejora a ser implementado por cada uno, con el apoyo de la organización.

El equipo conformado para la implementación del proyecto de Gestión del Desempeño en la ONSC contó con diferentes profesionales de varias Áreas y comenzó a trabajar en el mes de agosto en la integración de la nueva propuesta del sistema de evaluación, a fin de culminar el piloto en el mes de diciembre.

A partir del mes de setiembre, el equipo de trabajo comenzó a desarrollar la experiencia que se planificó y organizó en 4 etapas de ejecución:

1. Talleres de Capacitación sobre el proceso de Gestión del Desempeño. Destinados a dar a conocer la propuesta y el plan de implementación. Allí se definieron a nivel de resultados dos objetivos por unidad organizativa. Entre los días 14 de setiembre y 28 de octubre se realizaron un total de 9 talleres, 8 en forma presencial y 1, vía zoom. Cada taller consistió en 5 jornadas de 3 horas cada una, (15 horas en total) y participó un 90% de los funcionarios de la Oficina.

2. Talleres de Planificación por Objetivos y Resultados. Entre el 22 y el 30 del mes de octubre se realizaron talleres de 8 horas de duración con el apoyo de la Oficina de Planificación y Presupuesto, (OPP), para desarrollar la herramienta de Planificación operativa a nivel de las áreas. Se conformaron 4 equipos, llegando a un total de 60 funcionarios capacitados.

3. Implementación del sistema de evaluación del desempeño, a nivel individual. Durante el mes de octubre y hasta principios de noviembre, se realizaron las evaluaciones individuales sobre 5 competencias transversales propuestas; Orientación al Ciudadano, Orientación a Resultados, Comunicación y Trabajo en equipo, Aprendizaje y Flexibilidad y Competencia Técnica que aplica a la función. La metodología de 360° implicó realizar autoevaluaciones, evaluación del jefe inmediato a cada colaborador y evaluación del entorno a cada funcionario en todos los niveles de cargos.

4. Elaboración de acuerdos de brecha y planes individuales de desarrollo de cada funcionario de ONSC. Luego de procesar las evaluaciones de cada funcionario/a, sus respectivos supervisores, mantuvieron entrevistas con ellos/as entre el 17 y el 30 de noviembre a fin de realizar las devoluciones sobre su desempeño y acordar en esa instancia la brecha a completar, y el plan individual de desarrollo a realizar. Para esta etapa se les proporcionó una guía sobre cómo llevar a cabo las entrevistas y guías para realizar los planes individuales de desarrollo.

Para llevar a cabo las etapas 3 y 4 se desarrolló una aplicación de prueba del formulario electrónico por parte del equipo del Área Sistemas y Gobierno Electrónico de la ONSC, que habilitó en producción en el Sistema de Gestión Humana (SGH 2.0). De esta manera se facilitó gestionar la evaluación en la modalidad 360°, preservando la seguridad y confidencialidad de los datos vertidos por cada funcionario/a, en los formularios generados a esos efectos.

Como herramienta metodológica de apoyo, se propuso y crearon los Equipos de Gestión, conformados por los funcionarios con nivel de supervisión de cada Área o División, dándole celeridad y eficiencia al proceso de implementación y a la gestión continuada del desempeño, tanto a nivel grupal para el logro de los resultados propuestos, como a nivel individual de evaluación y desarrollo de competencias. Los funcionarios/as pertenecientes al equipo del proyecto Gestión del Desempeño, orientaron, facilitaron y apoyaron a estos equipos durante todo el período de implementación.

Durante el mes de diciembre se realizaron los últimos encuentros de los equipos de gestión y sus colaboradores a fin de evaluar los resultados alcanzados y las acciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos y metas fijados, así como generar las lecciones aprendidas de la experiencia piloto que se llevó a cabo.

El día 14 de diciembre se realizó un encuentro de intercambio entre la Dirección de la ONSC y los Equipos de Gestión, a fin de conocer sobre el balance de los cometidos estratégicos y de los proyectos y se expusieron las evaluaciones de desempeño realizadas por cada Área o División de la Oficina con el nuevo sistema de evaluación del Desempeño por Resultados.

Se elaboraron los siguientes productos, que fueron compartidos con los equipos de trabajo, para la implementación del proyecto:

- Materiales sobre los objetivos, procesos y resultados a lograr sobre el nuevo sistema de evaluación, durante el dictado de los Talleres de capacitación inicial.
- Diccionario de Competencias y su descripción.
- Instructivo sobre características de la entrevista de evaluación del Desempeño y de la elaboración de acuerdos entre Líderes y Colaboradores, para diseñar y ejecutar un Plan Individual de Desarrollo y mejora.
- Guía de Medios de Desarrollo, para apoyar el diseño y ejecución de los Planes Individuales de Desarrollo y mejora.
- Materiales de apoyo en la Intranet, sobre cómo dar y recibir feedback en un proceso de comunicación asertiva y retroalimentación del desempeño.
- Módulo de aplicación para la Gestión de Desempeño por Competencias y Resultados en el Sistema de Gestión Humana (SGH 2.0).
- Reuniones de comunicación e intercambio entre la Dirección, los Equipos de Gestión y los integrantes de los equipos de trabajo de todas las Áreas.

La totalidad de estas actividades fueron comunicadas a través del Departamento de Comunicación Institucional de la Oficina Nacional de Servicio Civil con la creación de un espacio específico en la Intranet para difusión de los materiales.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: PLATAFORMA DE GESTIÓN HUMANA DEL ESTADO (GHE)

Actualmente la información con que cuenta la ONSC tiene problemas de calidad ya que parte de esta no se encuentra digitalizada y/o está dispersa en diversos sistemas. A su vez, no existe un sistema que registre e integre la información de remuneraciones de todos los vínculos laborales del sector público.

El proyecto GHE se propone digitalizar, integrar y mejorar la calidad de la información disponible, para poder generar inteligencia al servicio de la gestión humana, tanto a nivel de oficinas centrales transversales (ONSC, OPP, MEF) como en cada organismo.

Se incorpora en la Ley de Presupuesto (art. 22 de la Ley N°19.924) el siguiente literal al artículo 4° de la Ley N°15.757, de 15 de julio de 1985 como atribución de la ONSC, "s) Instrumentar y administrar un Sistema de Información Centralizado sobre Gestión Humana del Estado (GHE), de aplicación gradual, con alcance a los Incisos de la Administración Central, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos".

Se comenzó a trabajar en 2020 sobre la información de remuneraciones. Durante el 2020, se hicieron acuerdos con BPS para obtener los sueldos nominales totales de aportación civil de organismos públicos. También se obtienen datos patronímicos de las personas como nombres, apellidos, sexo, fecha de nacimiento, descriptores, etc. Se avanzó en el conocimiento e interpretación de la información suministrada por BPS.

Actualmente también se obtiene y se consolida la información vinculada a remuneraciones (conceptos e importes) de los funcionarios de Administración Central y se ha comenzado con su análisis para generar información relevante para la toma de decisiones.

En una segunda etapa, se obtendrán datos de los liquidadores de sueldos de otros Entes fuera de Administración Central, a los efectos de poder analizarlos y generar información sustantiva.

En base a estos datos se está construyendo un datawarehouse que en su primera fase disponibiliza gráficas que analizan las cantidades de vínculos en Administración Central por 4 dimensiones que son: sexo, tipo de vínculo, escalafón, rango de edad. Estas gráficas están en ambiente de desarrollo, y se pasarán a producción en el próximo año, para que puedan ser visualizadas por cualquier ciudadano en el Portal de ONSC.

A su vez, se continuó por parte del **Área Sistemas de Información** brindando asesoramiento y apoyo a las 122 unidades ejecutoras implantadas con el SGH 2.0 durante el ejercicio 2020. A nivel de cobertura respecto a los funcionarios públicos, se brinda soporte y ayuda en la gestión del Presentismo a 56.249 usuarios.

La **División Registros y Certificados** se enfocó a cambiar la forma en que se accedía a la información del Registro, agilizando el acceso a la misma. Se continuó el proceso de simplificación en el acceso a la información del Registro de Vínculos con el Estado disminuyendo la gestión que se realiza via expedientes (que bajó de 1400 a 480 entre 2019 y 2020) para sustituirla por consultas directas

al sistema por parte de los organismos (los certificados emitidos pasaron de 9.323 a 21.265 de 2019 a 2020), como vía correo electrónico, generando una disminución notoria del tiempo de respuesta.

REESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

De acuerdo con el nuevo plan estratégico de la ONSC y en consonancia con las nuevas normas legales (LUC y Ley de Presupuesto) que definen la necesidad y la forma de procesar las reestructuras organizativas de los organismos de la Administración Central, se reorientaron los proyectos de estructura en los que estaba trabajando la ONSC y los que comenzaron en el año 2020 para adecuarlos al nuevo contexto.

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de los Incisos de Administración Central para que los jefes puedan lograr los objetivos trazados, profesionalizar la gestión y fortalecer a los Ministerios para una gestión orientada a resultados se propuso en la Ley de Presupuesto (art. 8) que las nuevas estructuras deberán contemplar en cada Dirección General de Secretaría con las siguientes gerencias:

Planificación Estratégica,

Financiera,

Tecnologías y Rediseño de Procesos,

Gestión Humana.

El nuevo enfoque de las reestructuras, orientadas a la creación de valor público requiere ampliar la forma concreta de aplicación de la metodología de diseño organizacional, articulándola con la planificación estratégica del organismo.

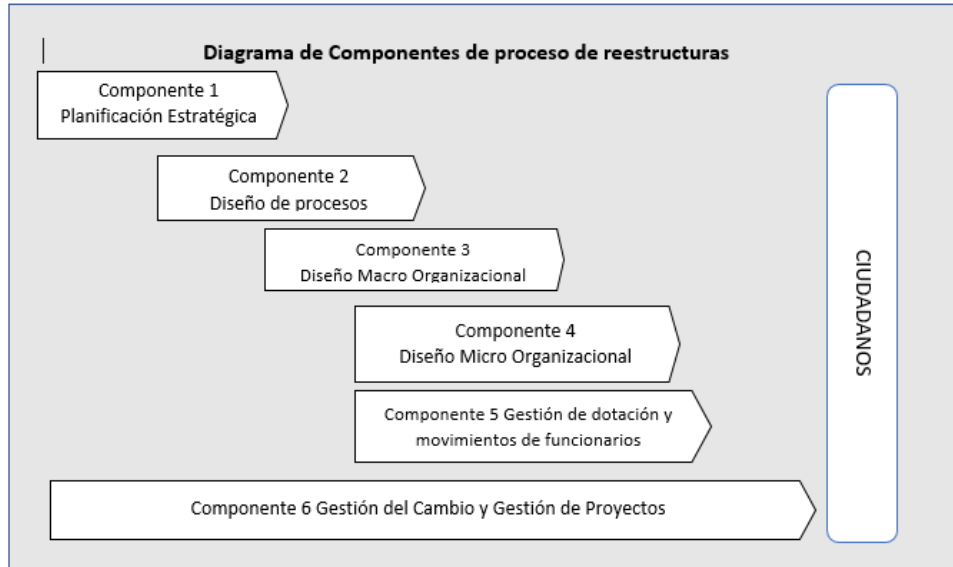
La finalidad de las reestructuras es mejorar la gestión pública enfocando a los funcionarios y los recursos en la ejecución efectiva de políticas y procesos que generen valor público para la ciudadanía. La definición de los objetivos, los procesos, y la organización del trabajo deben asegurar que la labor diaria de cada funcionario/a sea generar productos, servicios o entregas que impacten en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos/as, ya sea en forma directa o mediante la cadena de trabajo en la que participa.

Para que las reestructuras cumplan con su finalidad es fundamental gestionarlas de forma sistémica, en cada organismo. Para ello se comenzó a trabajar en la elaboración de un instructivo de reestructuras que articula la planificación estratégica, el diseño de los macroprocesos claves, la gestión del gobierno digital, la organización del trabajo a nivel macro y micro, articulada con los procesos de gestión humana y la gestión del cambio (Cuadro 1).

Para llevar a cabo la elaboración de la metodología, instructivo y organización de un Programa de Reestructuras que pueda gestionar los diferentes Proyectos de Reestructura correspondientes a cada organismo la División Desarrollo organizacional inició la coordinación de un Comité Técnico de Coordinación interagencias (OPP-AGESIC-ONSC) con la participación conjunta y permanente de sus responsables y técnicos para abordar los proyectos de reestructura. Desde

el comité mencionado se han coordinado tareas de varios subequipos técnicos de especialistas sectoriales y referentes por Inciso y Unidad Ejecutora, así como especialistas en diseño de procesos, gestión del cambio y gestión de proyectos.

Cuadro 1. Diagrama de componentes de procesos de reestructura



En ese sentido se realizaron las primeras reuniones informativas y preparatorias de las próximas reestructuras organizativas a solicitud de los siguientes Incisos y Unidades Ejecutoras: Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Economía y Finanzas (DGS, CGN, DNC, DNA), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, y Administración de los Servicios de Salud del Estado.

La **Comisión de Adecuación Presupuestal** (en conjunto con representantes de los jefes de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Contaduría General de la Nación) realizó el estudio e informe de 12 adecuaciones presupuestales de procesos de redistribución, 7 provenientes de organismos de los arts. 220 y 221 de la Constitución y 5 entre estos últimos; 19 adecuaciones presupuestales de rotaciones al amparo del Art. 58 de la Ley N° 19.121 de 20 de agosto de 2013 y Decreto Reglamentario N° 218/016 de 11 de julio de 2016. Se realizaron los correspondientes informes técnicos, notificaciones a interesados en caso de las rotaciones (aceptación o no), proyectos de resolución de incorporación e Informes de elevación a los Jefes respectivos.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS

La Escuela Nacional de Administración Pública dio inicio al Tercer Semestre de la **Tecnicatura en Gestión Pública** en modalidad Virtual para las siguientes especializaciones: Gestión Financiera, con 5 grupos y 136 participantes, Gestión Humana, con 7 grupos y 199 participantes y Planificación Estratégica, con 6 grupos y 167 participantes.

En el presente año se solicitó y obtuvo el reconocimiento de la Tecnicatura en Gestión Pública modalidad virtual por parte del Ministerio de Educación y Cultura.

Cuadro 2. Capacitación brindada en 2020 por la ENAP

Curso/Taller	Cursos	Participantes
Compras y Contrataciones del Estado - BSE	1	7
Compras y Contrataciones Estatales - ANCAP	4	87
Gestión de Incidencias M.del Interior – Sec Deporte	7	152
Gestión de Incidencias - Registro y Control	11	195
Mantenimiento de Haberes - SGH 1.0	2	39
Información, Registro y Control - SGH 1.0	4	78
Actualización Registro y Control	1	20
Responsable de Parte	2	37
Registro y Control - SGH 2.0	1	7
Taller Básico de Asiduidad	6	204
Gestión Administrativa en Moodle	1	10
Currícula Básica Gobierno Digital- Junta D. Montevideo - ANEP	3	180
Innovación Gubernamental - Junta D. Montevideo - ANEP	3	77
Excel Avanzado - ANCAP	4	88
Excel Básico	12	305
Excel Básico COFE	16	400
Procedimiento Administrativo p/Administrativos COFE	10	299
Comunicación Escrita en Administración Pública COFE	9	286
Familiarización - COFE	26	844
Comunicación Interpersonal - CODICEN	4	120
Formulación y Gestión de Proyectos - CODICEN	2	30
Negociación - CODICEN	4	120
Liderazgo - CODICEN	3	90
Redacción de Resoluciones - CODICEN	4	79
Redacción de Documentos - CODICEN	7	210
Formación de Formadores - UTE	1	31
Negociación Colectiva - MTSS	6	168
Negociación Colectiva - CGN	1	26
Procedimiento Administrativo para Administrativos	8	206
Programa de Inducción Institucional	3	103
Discriminación, Acoso Laboral y Acoso Sexual	6	200
Comunicación Escrita en la Administración Pública	9	277
Total	181	4975

En el marco de lo dispuesto por el artículo 19 de la Ley N°18.172 del 31 de agosto de 2007 se dictaron 28 talleres para la Administración Nacional de Educación Pública, 8 para ANCAP, 1 para el BSE y 1 para UTE.

En el marco del convenio con COFE se dictaron 9 Cursos de Comunicación Escrita en Ámbito Administración Pública, 26 Cursos Familiarización en Plataforma Moodle, 16 Cursos Excel Básico y 9 Cursos Procedimiento Administrativo para Admirativo para Administrativos

Se firmó un convenio entre la Oficina Nacional del Servicio Civil y el Ministerio de Desarrollo Social, INMUJERES para dictar cursos y talleres sobre equidad de género dirigidos a funcionarios públicos.

ASESORAMIENTO TÉCNICO JURÍDICO

Durante el año 2020 el Área Asesoría Letrada realizó más de 2000 informes jurídicos, tanto para la Comisión Nacional del Servicio Civil como para dar respuesta a consultas jurídicas de distintos organismos del Estado.

A su vez, actuó haciendo la procuración de tres juicios contra el Estado (acciones de nulidad contra actos administrativos, reclamaciones patrimoniales por reestructuras o compensaciones, etc.).

Planificó, elaboró y corrigió las pruebas escritas para los Tribunales de evaluación de provisoriatos, se evacuaron consultas al respecto a distintos organismos y se realizó el control legal de las evaluaciones. Se participó en la evaluación de 310 provisoriatos para su presupuestación.

Se elaboraron proyectos de convenios y se firmaron convenios con INEFOP y Cámara de Representantes.

ASESORAMIENTO TÉCNICO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS

En el ejercicio 2020 se configuraron, publicaron y gestionaron 13 llamados a concurso para la Administración Central, para 270 puestos de trabajo y se recibieron 20.880 postulaciones.

Cuadro 3. Convocatorias a concursos gestionadas por Uruguay Concurso por tipo de vínculo. Año 2020.

Tipo de Vínculo	Total
Becarios	2
Contrato de Trabajo	2
Contrato Laboral	6
Pasantes	2
Art. 297 Ley N° 19.355 MGAP	1
Total	13

Cuadro 4. Promedio en días de Concursos Finalizados y Desiertos gestionados por Uruguay Concurso. Año 2020.

Estado	Plazo: cierre inscripción/instalación del tribunal (hábiles).	Plazo: inst.tribunal/fallo tribunal (corridos).	Plazo: cierre inscripción/fallo tribunal (hábiles + corridos).
Desierto	6	83	89
Finalizado	4	55	59
Promedio	4	61	65

En cuanto a las publicaciones de otros organismos, se publicaron en el Portal Uruguay Concurso 2.141 llamados a concurso, para cubrir 46.941 puestos de trabajo.

En Administración Central, de los llamados gestionados por Uruguay Concurso, para el cumplimiento del Art. 4 de la Ley N°19.122 de 21 de agosto de 2013, - cupos para personas que se autodefinen afrodescendientes-, se abrieron 3 convocatorias para cubrir 124 puestos de trabajo de los cuales 12 fueron reservados, recibiendo 302 postulaciones. Si consideramos todo el universo de las convocatorias, -13 llamados para 270 puestos-, en 22 los cupos fueron reservados para cumplimiento de cuotas, lo que ubica el porcentaje de cumplimiento en un 8,1 %. No se realizaron llamados para personas con discapacidad y personas trans.

En las convocatorias de otros organismos, 10 fueron reservados para cumplimiento del art. 12 de Ley N°19.684 de 26 de octubre de 2018 (cuota para personas Trans), 38 para cumplimiento del art. 49 de la Ley N°18.651 de fecha 19 de febrero de 2010 (cuota personas con discapacidad) y 135 para cumplimiento del art. 4 de la Ley N°19.122 de 21 de agosto de 2013 (cuota personas afrodescendientes).

Se brindó apoyo técnico a la Junta Departamental de Montevideo, en concursos de ingreso para perfiles de Auxiliar de Servicio, Conducción, Profesional y Técnico; a la Agencia Nacional de Vivienda en la evaluación de Alta Conducción, al Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial en ascensos, al Ministerio de Relaciones Exteriores, para un concurso de ingreso al Servicio Exterior. Se asesoró a diversos organismos públicos en temas de ingreso y ascensos de funcionarios.

Se realizaron 246 evaluaciones psicolaborales en asistencia técnica al Tribunal de Cuentas, Junta Departamental de Paysandú, Poder Judicial, Ministerio de Relaciones Exteriores y Administración Nacional de Puertos.

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

La Comisión Nacional del Servicio Civil realizó 29 sesiones con su nueva integración y una con los miembros anteriores. Se dictaron 255 resoluciones: 235 por procedimientos sumariales o propuesta de cesantía, ya sea por omisión, delito o ineptitud (incluida la psicofísica) y 20 sobre acciones de nulidad remitidos por el Tribunal de lo Contencioso Administrativo a requerimiento del Señor Procurador del Estado en lo Contencioso Administrativo. La Secretaría Letrada de la CNSC mantuvo reuniones con integrantes del Observatorio y del Registro de Vínculos con el Estado, a efectos de proceder a la digitalización de la información relativa a sus resoluciones, con fines estadísticos y de evaluación de resultados, habiéndose avanzado en tal sentido, así como se ha comenzado a llevar una estadística de las resoluciones dictadas.

MAYOR ACERCAMIENTO A LA CIUDADANÍA Y A LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Con el propósito de realizar una mejor comunicación de los proyectos y acciones de la ONSC se realizó un rediseño del sitio web de ONSC, cambiando la organización, el diseño gráfico y web del portal, y sobre todo la lógica de mostrar el quehacer institucional. Para ello se apostó a un diseño web moderno, dinámico y especialmente orientado al ciudadano.

El Menú principal del sitio se reordenó completamente y se desarrollaron nuevos ítems donde se destaca el submenú de “Políticas y Gestión”, que incluye la *subhome* con la descripción de cada proyecto para el período 2020-2025, otra para el Laboratorio y Observatorio, una *subhome* propia para la Escuela Nacional de Administración Pública y otras para las Comisiones y los Convenios.

En lo que respecta al home principal, se puso énfasis en el ciudadano incluyendo información de su interés y organizada según sea el público objetivo: “Organismos”, “Servidores Públicos” y “Ciudadanía”. Cada uno de ellos contiene herramientas e información de interés.

Además, se clasificó la información según temática, para ello se desarrollaron tres *subhomes*: “Afrodescendencia”, “Discapacidad” y “Género/Diversidad”. Cada una, contiene información, herramientas y audiovisuales clasificados según la temática.

Además, se diseñó la agenda web donde se publican los eventos institucionales o de interés y un contenedor para la Guía Oficial de Autoridades (ver “Guía Oficial de Autoridades”).

Se llevó adelante un primer taller dirigido a periodistas, este intercambio entre la Dirección, y un grupo de profesionales de la comunicación, sirvió para estrechar vínculos y asegurarnos que reciban de manera directa, información relacionada a las acciones que lleva adelante el Servicio Civil.

El 30 de noviembre se realizó un evento de celebración de los 10 años del Observatorio de Gestión Humana del Estado en el que se presentaron avances de resultados de estudios que el Observatorio está realizando y perspectivas a futuro.

El Departamento de Comunicaciones realizó una pieza audiovisual por este evento y otra por al cierre del año 2020, sobre el trabajo realizado y lo proyectado por la ONSC.

PUBLICACIONES Y ESTUDIOS

Se publicó la cuarta edición del Texto Ordenado de Funcionarios Públicos y se disponibilizó en la página web su versión electrónica.

Se publicaron en la página web los informes:

- “Informe de vínculos laborales con el Estado, altas y bajas 2019 (art.14 Ley N° 18.719)”
- “Informe sobre el ingreso de personas con discapacidad al Estado 2019”
- “Informe sobre el ingreso de personas afrodescendientes al Estado 2019”
- “Informe sobre el ingreso de personas trans al Estado 2019”
- “Informe sobre adscriptos a los Ministros, art.58 de la Ley 18.719”

Se elaboraron los siguientes documentos de trabajo, los cuales se publicaron en versión digital. Para lograr contenido con accesibilidad universal, se desarrolló un ebook para cada Documento de Trabajo. Este tipo de libro permite que personas con discapacidad visual puedan acceder a la información.

- “Análisis de la Estructura Etaria de la Administración Central”,
- “Movilidad en la Administración Central. Informe sobre Ascensos”
- “Estudios de procesos disciplinarios en la Administración Pública uruguaya”.

Se realizó la Primera Encuesta a Funcionarios de la Administración Central con el objetivo de para conocer sus capacidades para las políticas públicas. Se recibieron más de 4700 respuestas y los datos obtenidos serán presentados en 2021.

Se realizó un estudio e informe sobre Gerentes y Asesores de Entes Autónomos y Servicios Descentralizados y un relevamiento sobre la aplicación de juntas médicas en los organismos estatales.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEL SECTOR PÚBLICO

La ONSC, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 15.757 en su art. 4°, “k) Participar en las negociaciones colectivas entre la Administración Pública y las organizaciones representativas de los funcionarios públicos” y la Ley N°18.508 de Negociación Colectiva del Sector Público realizó en este ejercicio:

- Asesoramiento al Consejo Superior Tripartito.
- Asesoramiento y participación en la negociación colectiva a nivel de rama.
- Participación en la negociación colectiva en el Inciso.
- Participación en la Comisión Tripartita de Seguridad e Higiene de la Administración Central en la Inspección General de Trabajo y Seguridad Social.
- Participación en la Comisión Bipartita de Seguridad y Salud del Inciso.

ACCIONES EN EL MARCO LA EMERGENCIA SANITARIA DEBIDO A LA PANDEMIA POR COVID-19

Se emitieron varios comunicados dirigidos a los organismos públicos sobre la forma de implementación de medidas de protección sanitaria establecidas por la Presidencia de la República.

Se diseñó en la página web de ONSC un contenedor de “Medidas sanitarias en la Administración Pública” que agrupa información sobre Covid-19.

Se brindó apoyo a la Dirección General Impositiva, a través de la ENAP para realizar la recepción de documentación y las pruebas correspondientes en los concursos para la contratación de personal destinado a la información y asistencia en las campañas de IRPF.

Se están realizando a través de la plataforma Moodle de ENAP las pruebas de Provisorios de los diferentes Incisos de la Administración Central colaborando así con el cumplimiento de los protocolos sanitarios.

Se finalizó el desarrollo de la segunda versión de la app SGH Mobile, disponible para plataformas IOS y Android. Esta app es una solución de vanguardia en tecnología ya que cuenta con reconocimiento facial para marcar entrada o salida de cada lugar de trabajo. Esta aplicación es la que actualmente los funcionarios

públicos de Administración Central utilizan para teletrabajar o evitar marcar en los relojes biométricos existentes, evitando así posibles contagios a través de contactos con los relojes. Se realizaron mejoras significativas de performance en el reconocimiento facial que utiliza SGH mobile, se desarrollaron nuevas funcionalidades y se dio soporte al uso masivo de la aplicación automatizando el registro desde la app.

Se realizó una Convocatoria a Servidores Públicos en el Marco de Emergencia Sanitaria Nacional y los técnicos de Uruguay Concursea analizaron perfiles de Colaborador para hogares de 24 horas y Choferes de INAU. Estos perfiles fueron publicados en la página gub.uy donde los funcionarios interesados podían postularse. El Área Reclutamiento y Selección realizó una preselección de postulantes. El equipo de psicólogas elaboró una guía de preguntas a realizar, con el fin de que mantener la homogeneidad de las entrevistas.

Se realizó un foto-reportaje sobre la labor de los funcionarios públicos, “La función pública adaptada a la nueva normalidad”, destacando la vocación de servicio al ciudadano con todos los cuidados pertinentes.

Se realizaron relevamientos e informes de monitoreo de la incidencia del teletrabajo en los organismos públicos.

ACTIVIDADES DE APOYO

El Área Sistemas y Gobierno Electrónico contribuyó al mantenimiento y a la mejora del soporte tecnológico en las oficinas centrales y en la ENAP, destacándose el esfuerzo importante para cubrir las necesidades surgidas en la modalidad teletrabajo. A su vez se concretó el pasaje al nuevo sistema de expediente electrónico GEXweb.

La División Administración y Desarrollo del Talento Interno colaboró en la administración y desarrollo del personal de la ONSC, coordinando la realización de la evaluación del desempeño anual, gestión de concursos de ascenso a realizarse en 2021.

La División Administración dio el apoyo necesario en materia de recursos financieros y materiales, colaborando además en la Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal. El Departamento de Gestión Documental se hizo cargo del ingreso y egreso de expedientes, así como de su archivo y constituyó un soporte importante en el cambio de sistema de gestión de expedientes.