



## CALIDAD DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ESTADO

### Bruno Minchilli

*En nuestro cuarto encuentro del «Ciclo de Entrevistas», conversamos con Bruno Minchilli acerca del proyecto «Calidad de la Gestión Humana en el Estado».*

*Bruno Minchilli es Licenciado en Sociología (Udelar) y posgraduado en Gestión de Recursos Humanos (Universidad Católica del Uruguay). Es docente en materias de grado de Gestión Humana en la Universidad Católica. Se ha desempeñado como Gerente de Gestión Humana, ha participado en múltiples consultorías organizacionales tanto en el sector público como privado y fue parte, desde el 2013 hasta el 2016, del equipo del Observatorio de la Gestión Humana del Estado, área perteneciente a la ONSC.*

*Actualmente se desempeña como Adscripto a la Dirección, facilitando el proyecto sobre Calidad de la Gestión Humana.*

## ¿Cómo surge el proyecto «Calidad de la Gestión Humana en el Estado»?

B.M: El proyecto surge como necesidad de establecer una mirada y un lenguaje común a lo que es la calidad de la gestión humana, con miras a cumplir con uno de los objetivos estratégicos de la Oficina que es el fortalecimiento de las áreas de gestión humana del Estado.



***“El proyecto «Calidad de la Gestión Humana del Estado» tiene tres grandes componentes:***

***La comunidad de práctica de gestión humana.  
La guía de mejores prácticas de la gestión humana.  
El modelo de madurez de gestión humana.”***

*Bruno Minchilli*

B.M: A la comunidad de práctica la integran referentes de gestión humana de la Administración Central, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos. Para este año se tiene pensado hacer extensivo a las áreas de gestión humana de los gobiernos departamentales. Desde octubre del 2020 cuando se creó esta comunidad, hemos llegado a realizar 10 encuentros. El objetivo de los mismos, es generar espacios de intercambio de conocimiento, lecciones aprendidas y generar sinergia entre las distintas personas que integran la comunidad, siempre en base a las mejores prácticas de sus procesos de gestión humana. Muchos de estos participantes se comunican entre sí. La comunidad funciona sin necesidad de que siempre haya eventos. Se ha generado intercambio entre los distintos organismos. La idea es seguir haciendo encuentros de diversos temas en base a los subprocesos de gestión humana.

En cuanto a las guías, estuvimos desde febrero del 2021 compartiendo experiencias significativas de la modalidad de teletrabajo. El Banco de Seguros del Estado y Ancap compartieron con la Comunidad sus experiencias en relación a la gestión del teletrabajo en sus organismos. También nos enmarcamos en el proyecto de la gestión efectiva del teletrabajo en el ámbito público.

Se trabajó junto con AGESIC en tres guías tendientes a mejorar el teletrabajo: una de planificación y organización del trabajo, otra sobre bienestar y salud y una sobre herramientas que cobran relevancia con el teletrabajo y seguridad de la información.

También hicimos una encuesta a todos los funcionarios públicos de la Administración Central para ver cómo vivieron el teletrabajo y se realizó un curso de formación de la ENAP con referentes de Gestión Humana de la Administración Central que se centraron en profundizar en cada una de estas guías. Para la guía de planificación y organización hablamos de las competencias específicas del teletrabajo y gestión por resultados.



***“Creemos que el teletrabajo es una de las principales oportunidades para trabajar por resultados.”-***

*Bruno Minchilli*

B.M: En el 2021 se avanzó en las que tienen que ver con el teletrabajo y estamos prontos para lanzar las de gestión de sucesiones, gestión del conocimiento y la de indicadores estratégicos de gestión humana. Estas son las que queremos largar a corto plazo. En cuanto al modelo de madurez de gestión humana, con el fin de establecer una mirada común sobre la calidad de la gestión humana, propusimos establecer un modelo integral de gestión humana. En el 2021 terminamos el diseño del modelo de madurez, que establece de 12 subprocesos de gestión humana, cinco niveles: desde no presenta al nivel óptimo o destacado. Marca etapas en cada uno de los subprocesos para llegar a un nivel óptimo con el fin de dar una mirada común y de establecer guías hacia dónde queremos llegar. Este año diseñamos el modelo y se hizo un relevamiento a todos los gerentes de las áreas de gestión humana de las direcciones generales de las secretarías de todos los ministerios para establecer la línea de base del modelo de gestión humana de la Administración Central. Esa línea de base ya está y la presentamos hace unas semanas atrás. En febrero vamos a hacer un encuentro para presentar el informe final del modelo de madurez.

## ¿Cuáles fueron los principales desafíos que tuvieron que enfrentar?

B.M: Desafíos, ninguno. Al contrario. La buena disposición de todos los que han integrado la comunidad de práctica ha sido la mejor. Hemos tenido un promedio de 70 personas por encuentro. Y no fue solo la voluntad de participar de los encuentros sino el interés de compartir sus experiencias. Hemos tenido varios organismos interesados en presentar a los demás sus buenas prácticas. Por el momento no hemos tenido desafíos, por el contrario, siempre buena disposición.

## ¿Qué métodos de recolección de datos utilizaron para recabar información?

B.M: El día que hicimos el lanzamiento de la comunidad de práctica, hicimos un relevamiento y les preguntamos en qué subproceso están interesados en trabajar y qué mejores prácticas estaban dispuestos a compartir. De ahí sacamos insumos y los invitamos a compartir. Para construir el modelo de madurez, recurrimos a lo teórico, para las guías tomamos como insumos las buenas prácticas que hay en el Estado, en el ámbito privado y a nivel internacional.

## ¿Qué logros han alcanzado durante el 2020-2021 y qué objetivos se han trazado para el 2022?

B.M.: Llegamos a los diez encuentros de la comunidad. Publicamos las primeras guías que hemos desarrollado y el avance de otras que están prontas para salir. El diseño del modelo de madurez y la línea de base del modelo de madurez de la Administración Central. Estos son los grandes hitos.

Para el 2022, la idea es seguir haciendo los encuentros, acompañando los distintos proyectos de la oficina, las distintas presentaciones de las guías que hagamos, más construcción de guías como gestión de sucesiones, gestión del conocimiento, de indicadores estratégicos de gestión humana y en cuanto al modelo de madurez, es la publicación y la presentación del informe. Y que cada organismo pueda tomar de allí lo necesario para aplicarlo a su realidad.

## ¿Cuánto tiempo estiman que lleva la ejecución de este proyecto?

B.M: El proyecto va a durar todo el período. En el índice de las guías de mejores prácticas hay un número importante de ellas para trabajar y publicar, además queremos que la comunidad trascienda esta administración, seguir haciendo encuentros. La idea es que esto no se acabe, sino que se sigan generando espacios para compartir experiencias y lecciones aprendidas.

## ¿Qué es lo que más se destaca de todo este proyecto?

B.M.: La buena participación de los referentes de gestión humana de todo el Estado, tanto por la participación de los encuentros como el interés de compartir las buenas prácticas de los subprocesos de gestión humana que tienen en sus organismos. También la buena predisposición de todos los equipos de la ONSC porque muchos han presentado sus trabajos a través de la comunidad y la han visto como un socio para mostrarse hacia afuera y compartir todos los proyectos que tiene la Oficina.