

I. INTRODUCCIÓN

La Oficina Nacional del Servicio Civil es responsable de formular la política de recursos humanos y controlar su ejecución en la Administración pública, tomando como principios fundamentales el desempeño y la calificación, estimulando el compromiso de los funcionarios públicos con la prestación de un servicio eficiente orientado hacia el usuario y la innovación de la gestión; asesorando en programas de modernización del Estado en las áreas mencionadas.

Son cometidos sustantivos de la Oficina los siguientes:

- Asesorar en la elaboración de leyes orgánicas y reglamentos orgánicos-funcionales;
- Asistir al sector público en todo lo relativo a la administración de personal, efectuando su regulación y realizando los controles de su cumplimiento;
- Asistir al sector público en el diseño organizacional;
- Definir programas y capacitar los recursos humanos del sector público, tendiendo a la mejora del desempeño, al incremento de la productividad y a la atención personalizada del usuario.

En carácter de cometidos de apoyo a los sustantivos se inscriben:

- El desarrollo y operación de sistemas computacionales de procesamiento;
- El gerenciamiento de los recursos materiales y humanos.

En cuanto a las competencias, la ley N° 15.757 le confió a la ONSC el asesoramiento preceptivo a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, en el diagnóstico, aplicación y evaluación de la política de administración de personal, como así a los gobiernos departamentales y demás Órganos del Estado que lo soliciten.

También la ley le cometió la formulación y actualización del sistema de clasificación y descripción de los cargos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, siendo responsable además de ilustrar a los mismos Órganos en cuanto a la fijación de una política de remuneraciones y escalafones o grupos ocupacionales.

Otras competencias refieren a diversos registros de funcionarios públicos y vínculos con el Estado.

La presente Memoria Anual pretende abordar las acciones emprendidas en el ejercicio 2006 por la Oficina, en materia de transformación del Estado, en el desarrollo y promoción de la gestión pública, en materia de tecnología administrativa, así como otras inspiradas en el fuerte compromiso asumido en el Programa de Gobierno.

Precisamente en el ejercicio 2006, se trabajó en un conjunto muy amplio de temas y situaciones. Las mismas tendieron a apoyar directamente a la Presidencia de la República, al Poder Ejecutivo y demás órganos y organismos que conforman la administración pública.

Fueron focalizados tres puntos estratégicos. Estos están directamente vinculados con la razón de ser de la Oficina y de su relación y ubicación en la Presidencia de la República.

En primer lugar se trabajó en la perspectiva de la Transformación del Estado y la Administración Pública. Tema este que responde a uno de los grandes objetivos generales del Gobierno y de la Oficina.

En segundo lugar se trabajó en el mejoramiento de la gestión del sector público. La Oficina es la organización que focaliza el estudio, análisis, capacitación y realiza extensión sobre la disciplina de la gestión.

En tercer lugar se trabajó en materia de tecnología de la gestión, centrando su mayor esfuerzo en el Programa de Transformación de Recursos Humanos del Estado.

Estos centros estratégicos de la acción de la Oficina han tenido el aporte de las distintas áreas de trabajo en las cuales se estructura la misma. Y es de destacar que el desarrollo de estas actividades se ha hecho a impulsos de un conjunto de criterios estratégicos que son comunes; a saber:

1. El desarrollo del Derecho Público como fundamento de la acción de Gobierno.
2. El conocimiento científico como el apoyo de toda decisión para la acción.
3. La búsqueda y promoción de la mayor participación de los actores en y según su grado de involucramiento.
4. La gestión como un sistema integrado y abierto a la sociedad.
5. El sistema de Servicio Civil como el elemento técnico de profesionalización de la Función Pública.
6. El trabajo interdisciplinario y el necesario equilibrio entre las partes de un todo, que expresa la coherencia entre generalistas y especialistas.
7. El campo de estudio del Estado como un área de relaciones internacionales y de cooperación científico técnica.

II. EL SISTEMA INTEGRADO DE RETRIBUCIONES Y OCUPACIONES

En cumplimiento del mandato contenido en los artículos 6 y 23 de la Ley 17.930 de 19 de diciembre de 2005, que ordenan formular estructuras de puestos de trabajo de cada Unidad Ejecutora, adecuadas a los requerimientos de las respectivas estructuras organizativas, y a un sistema integrado ocupacional y retributivo, la Oficina Nacional del Servicio Civil, en el marco del Programa de Transformación de Recursos Humanos del Estado, desarrolla, para su posterior implantación, el denominado “**Proyecto SIRO**”, que comprende el diseño y realización de un sistema integrado de retribuciones y ocupaciones.

El SIRO es un instrumento que dará unidad y coherencia a la gestión de los recursos humanos en toda la Administración Central; requerirá la aprobación de un conjunto de normas que permitan la transición del sistema ocupacional y remunerativo vigente al nuevo. Dichas normas establecerán las etapas necesarias para la aplicación de la nueva estructura ocupacional y retributiva, teniendo en consideración la disponibilidad fiscal. La Oficina Nacional del Servicio Civil, en estrecha coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, dará seguimiento y brindará asistencia al proceso de implantación progresiva del proyecto en los Incisos de la Administración Central.

Para ello se elabora el Plan General de Actividades del Proyecto, cubriendo todos los procesos, desde la etapa preliminar hasta su culminación; se conforma un equipo técnico centralizado y varios equipos descentralizados a los Incisos; se dictan cursos de inducción, con la finalidad de facilitar la implantación del sistema, habiéndose efectuado en el año 2006, alrededor de 25 presentaciones del nuevo modelo, acercando de este modo el instrumento al Comité Interministerial, a las Comisiones Parlamentarias involucradas en esta temática, a las representaciones sindicales, a las autoridades y funcionarios de carrera de los Incisos, así como a los representantes del Banco Interamericano de Desarrollo, institución ésta que apoya decididamente el proyecto en Uruguay.

En el contexto del desarrollo de este diseño, se elabora y presenta el Plan de Relevamiento Organizacional y Ocupacional, incluyendo:

- . El marco político y legal del SIRO; su ámbito de aplicación y sus propuestas básicas.
- . El Escalafón de Conducción, su objetivo y su inserción dentro del SIRO.

- . Los objetivos del Plan de Relevamiento, en términos de su legalidad y realidad.
- . Los aportes de quienes participan.
- . La visión general de la Conducción dentro de la estructura organizacional.
- . Las orientaciones generales en cuanto a la definición del Escalafón de Conducción.
- . Las principales vinculaciones del Escalafón de Conducción con el diseño de la carrera funcional.

En cuanto a la creación de un Escalafón de Conducción, se avanzó en la concepción, diseño y adecuación de una estructura ocupacional específica para la Conducción; estructura que estará inserta dentro de franjas y sub franjas organizacionales definidas expresamente, para orientar el diseño de las estructuras organizativas y la posterior clasificación de los cargos de conducción. Para avanzar en este sentido, se completaron: la elaboración del Plan de Relevamiento Organizacional y Ocupacional (con énfasis en la estructura de Conducción), conjuntamente con la Propuesta de Simplificación y Categorización de Conceptos retributivos.

Dentro del plan preliminar de actividades para el año 2007, la Oficina Nacional del Servicio Civil, en esta materia, tiene previsto programar y realizar una serie de jornadas destinadas al análisis y definición de los cursos de acción que apunten a:

- a.** La revisión y ajuste del plan de actividades para el año 2007, a la luz de los avances registrados en el año 2006, especialmente en lo referido a la próxima instancia de la Rendición de Cuentas.
- b.** El análisis de los componentes técnicos (diseños metodológicos) y características generales de la dinámica de funcionamiento (lineamientos normativos) del Escalafón de Conducción, a efectos de definir las acciones necesarias para su presentación en la Rendición de Cuentas-2007, tanto en su aspecto estructural, como en el análisis de su impacto en la normativa jurídica y la propuesta de los cambios, ajustes, eliminación y creación del nuevo marco legal.
- c.** El Sistema de Simplificación y Categorización de Conceptos Retributivos.
- d.** La información sobre las restantes actividades.

También se prevé la confección del diseño final de los componentes técnicos del Escalafón (estructura estática) y de las características generales deseadas para su funcionamiento (lineamientos normativos), con énfasis en eventuales ajustes al diseño, de acuerdo a los resultados del Plan de Relevamiento Organizativo y Ocupacional y al Análisis Retributivo.

En otro orden, se abordará el análisis jurídico y evaluación del impacto del Escalafón de Conducción en la normativa vigente, lo que implica el estudio, elaboración y análisis de alternativas sobre la nueva normativa, para la implantación y funcionamiento del SIRO, y la administración y mantenimiento actualizado de sus resultados y de las herramientas de gestión

correspondientes, así como el análisis de eventuales ajustes a la normativa propuesta de acuerdo a los resultados del Plan de Relevamiento Organizativo y Ocupacional y al Análisis Retributivo.

En cuanto al Sistema de Simplificación y Categorización de las Retribuciones, se prevé el abordaje del análisis y evaluación de los avances en el Proyecto del Sistema y de los requerimientos para su presentación en la Rendición de Cuentas-2007.

El Plan de Relevamiento Organizativo-Ocupacional, implica el seguimiento, análisis, ajuste, consolidación y validación de la información sobre la estructura organizativa, cargos, ocupaciones y descripciones de todos los Incisos, resultantes del plan de relevamiento organizativo y ocupacional, lo que se encara en el año 2007.

Por su parte, el Análisis Ocupacional, Poblacional y Retributivo procura el análisis de la realidad ocupacional y poblacional actual a nivel de la Administración Central total, por Incisos, por regímenes horarios, para Conducción y No Conducción; el análisis de la realidad retributiva actual a nivel de la Administración Central total, por Incisos, y por regímenes horarios, para Conducción y No Conducción, así como el análisis y propuesta general de posibles alternativas para la escala salarial del SIRO para el Escalafón de Conducción. La elaboración de una nueva escala salarial que promueva el buen desempeño y esté claramente articulada a la estructura ocupacional, conforma el objetivo del análisis retributivo. Para ello se realiza un diagnóstico del sistema remunerativo vigente en la actualidad, se valoran las diferentes ocupaciones y se desarrolla una propuesta de escala de remuneraciones básicas.

Se trata, como se aprecia, una tarea de extrema complejidad, cuyos frutos justificaran los esfuerzos que se vienen desplegando.

III. TRANSFERENCIA DEL SISTEMA INFORMÁTICO SRH A LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Dentro del Proceso de revitalización del Servicio Civil y en el marco de la Transformación del Estado, la Oficina Nacional del Servicio Civil, en 2006, acordó con la Intendencia Municipal de Montevideo la transferencia del sistema informático de Gestión de Recursos Humanos con las funcionalidades propias y la particularidad de haber sido desarrollado por el Municipio con un enfoque moderno de gestión, procurándose ahora aplicarlo a nivel de toda la Administración Central.

El objetivo buscado por los firmantes del acuerdo aludido, radica principalmente en la adopción de un modelo de gestión que revalorice la función pública como servicio a la comunidad, promoviendo entre otros aspectos, la transparencia y la capacitación continua. Subsidiariamente se procura contar con un soporte informático que permita la adopción del nuevo modelo en forma eficiente, atendiendo a la integración y racionalización de los procesos asociados.

Para la transferencia efectiva del sistema informático, los firmantes conformaron equipos de trabajo con recursos necesarios para implantar el proyecto, previendo que la primera etapa se desarrollaría en el Ministerio de Educación y Cultura, prosiguiendo la implantación en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Defensa Nacional y demás Secretarías de Estado que ya han expresado su interés en participar en este proyecto.

Colaboran en la puesta en ejecución de este trascendente emprendimiento, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Ministerio de Educación y Cultura, la Administración Nacional de Telecomunicaciones y la Contaduría General de la Nación.

Particularmente ANTEL participa realizando la personalización del SRH y recibiendo la transferencia tecnológica por parte de la Intendencia Municipal de Montevideo, para que una vez concluido el proyecto piloto, pueda implantar el sistema informático en los restantes organismos de la Administración Central.

IV. EL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL

El Gobierno Nacional gestionó un programa con el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado “Programa de Modernización del Sistema Tributario y de Mejora de la Calidad del Gasto Público y del Servicio Civil”, para contribuir a mejorar la eficiencia de la Administración Central y del gasto público. El objetivo general del Programa además apunta a la promoción de una gestión articulada de los recursos humanos.

Como respuesta a la revitalización de la Oficina Nacional del Servicio Civil, el país suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo la facilidad sectorial de apoyo a la reforma del Servicio Civil, con el propósito de lograr una gestión flexible, fundada en el mérito, coherente e integrada de los recursos humanos, mediante el establecimiento del marco normativo e institucional necesario y la implantación de sistemas de gestión adecuados.

Los objetivos y productos de la facilidad sectorial son:

- a. Desarrollar una estructura ocupacional articulada con una escala salarial que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio. Para ello se comprometen los siguientes productos:
 - Una estructura ocupacional para la Administración Central.
 - Una escala retributiva articulada con la estructura ocupacional.
 - Un Sistema integrado de retribuciones y ocupaciones (SIRO).
- b. Desarrollar y poner en uso, en los organismos de la Administración Central, un modelo de gestión de recursos humanos y un sistema de información, que permitan una mejor toma de decisiones respecto a los recursos humanos. Para ello se comprometen los siguientes productos:
 - Un modelo de gestión de recursos humanos definido y sometido a aprobación.
 - Un plan de implantación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos en los Incisos de la Administración Central definido y aprobado.
 - Un plan de fortalecimiento de las unidades de gestión de recursos humanos definido y ejecutado.
 - La implantación del modelo de gestión firmado por los Incisos de la Administración Central.
 - Un Sistema de Recursos Humanos (SRH) adaptado a las necesidades de la Administración Central.
 - La implantación piloto del SRH en el Ministerio de Educación y Cultura.
 - La evaluación de la implantación piloto.
 - La implantación del SRH en los Incisos de la Administración Central.
- c. Diseñar e implantar un nuevo marco normativo para el Servicio Civil que permita a los funcionarios el desarrollo de una carrera que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio. La carrera deberá basarse en las funciones, las responsabilidades, las competencias, el desempeño y los resultados obtenidos. El nuevo marco normativo deberá ser coherente con la estructura ocupacional y el sistema retributivo aprobados y con el modelo y los sistemas de gestión puestos en vigencia en la Administración Central. Mediante las actividades del componente se elaborará y enviará al Poder Legislativo una propuesta de marco normativo del servicio civil, que previamente habrá sido debatido con los actores relevantes de la sociedad civil (incluyendo gremios) y el Estado.

Adicionalmente, se realizará un Seminario Técnico para analizar experiencias de reforma del Servicio Civil en otros países.

Los productos esperados comprenden:

- El análisis de propuestas, experiencias y marcos normativos útiles.
 - Un Seminario Técnico sobre experiencias de reforma del Servicio Civil.
 - Una propuesta de marco normativo del Servicio Civil.
 - Un proceso de negociación de la propuesta de Ley, con los actores involucrados.
- d. Fortalecer la Oficina Nacional del Servicio Civil para que sea capaz de ejercer las responsabilidades transversales que le corresponden en la Administración Central; formular políticas de gestión del empleo y de los recursos humanos, impulsar su puesta en práctica, controlar su ejecución y prestar asistencia técnica a las áreas de gestión de los recursos humanos. Para ello se reorganizan las funciones y estructura de la ONSC, se pone en marcha un plan de capacitación, se mejora su equipamiento informático y se implementa un plan de comunicación y difusión hacia los funcionarios de la Administración Central.

Los productos esperados precisamente son la efectiva reestructuración de las funciones y organización de la ONSC, el diseño e implementación del plan de capacitación, así como el de comunicación y difusión.

La Oficina Nacional del Servicio Civil viene actuando activamente y aplicando su energía en la concreción de los objetivos propuestos precedentemente.

V. PARTICIPACIÓN DE LA ONSC EN INICIATIVAS LEGISLATIVAS

Durante el ejercicio 2006, la Oficina Nacional del Servicio Civil participó activamente en el cumplimiento de las normas contenidas en la ley N° 17.930 de 19 de diciembre de 2005, que cobrara vigencia el 1º de enero de 2006.

Así ha liderado:

- **La instauración del proceso dinámico de transformación del Estado** mediante el cual cada año los Incisos de la Administración Central pueden presentar proyectos de reformulación de sus estructuras organizativas, previo asesoramiento ... de la Oficina Nacional del Servicio Civil, pudiendo contener supresión, transformación, fusión y creación de nuevas unidades así como modificación de sus denominaciones. Se prevé que

las estructuras de puestos de trabajo de cada unidad ejecutora deberá adecuarse a los requerimientos de las estructuras organizativas y a un sistema integrado ocupacional, ejerciendo su acción a través del Comité Interministerial creado a tal efecto.

- **La naturalización de vínculos contractuales desvirtuados** a partir de la autorización genérica conferida al Poder Ejecutivo para transformar en contratos de función pública las relaciones funcionales alteradas por formas impropias, con miras a reorientar la carrera administrativa. Al respecto se elaboraron sendos instructivos y se emitieron comunicados a todos los organismos de la Administración para facilitar el funcionamiento de las Comisiones Paritarias y la adopción de decisiones ajustadas a derecho, cumpliéndose con éxito el proceso de naturalización de los vínculos.
- **La atribución a la Oficina Nacional de las competencias que recaían en Comisiones Asesoras** del Poder Ejecutivo en materia de contratación de servicios personales, corrigiendo uno de los tantos vicios que habían cercenado los cometidos connaturales del Servicio Civil. Esta atribución resultó abordada con todo éxito mediante una eficaz y eficiente coordinación entre la ONSC y la OPP, tramitándose las contrataciones con la celeridad esperada por los jefes de la administración y la seguridad jurídica que siempre debe gobernar el deber de asesoramiento.
- **El establecimiento del sistema integrado ocupacional para la Administración Central** articulado con una escala salarial que incluya la definición de un escalafón de conducción, alta gerencia o alta especialización, que permita una gestión ágil y eficiente de los recursos humanos, así como la profesionalización de los mismos y como consecuencia una reestructura de la carrera administrativa, según fue abordado al tratar el proyecto SIRO.
- **El establecimiento de un programa optativo de egreso incentivado** para los funcionarios públicos de la Administración Central, que, al 31 de diciembre de 2005, tenían 58 años de edad o más y que configuraran causal jubilatoria antes del 1º de enero de 2008. Este programa optativo, cuyo diseño fuera elaborado por la ONSC, tuvo una apreciable recepción en la población funcional, al punto que fue reeditado en la Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal correspondiente al ejercicio 2005.

- **La derogación de la prohibición de ingreso a la función pública**, que habilitó el ingreso democrático, a la vez que consagró la igualdad de oportunidades, que la prohibición aludida había cercenado.
- **La atribución a la Oficina Nacional del Servicio Civil de la competencia compartida de desarrollar el programa de transformación del Estado así como a verificar el cumplimiento de las metas fijadas** al respecto, derogándose las competencias atribuidas al CEPRE, lo cual se virtualizó con la transferencia de los recursos humanos afectados a la ex CEPRE, quienes a partir de entonces son aplicados al Programa de Transformación de Recursos Humanos del Estado.
- **El diseño de distintas normas contenidas en la Ley 18.046 de 24 de octubre de 2006 que aprobó la Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal, correspondiente al ejercicio 2005**, a saber: la disposición que faculta a la Contaduría General de la Nación a proceder a la habilitación de créditos presupuestales para atender erogaciones resultantes de actos administrativos revocatorios o de sentencias ejecutoriadas que reconozcan créditos a funcionarios, emanados de procedimientos de redistribución de los mismos, de forma tal que se restringen notoriamente los juicios contra el Estado por esta razón, facilitándose el cumplimiento directo de los pronunciamientos administrativos y judiciales; la disposición que facilita el proceso de redistribución de personal en un mismo Inciso; la norma que crea una sujeción para aquellos funcionarios que registren en sus legajos sanciones de suspensión, como consecuencia de responsabilidad grave comprobada en el ejercicio de funciones financieras, que a partir de ahora no pueden prestar servicios vinculados a dichas actividades, ni ocupar cargos de Dirección de Unidades Ejecutoras, consolidándose un importe instrumento anticorrupción; la disposición que permite transformar cargos para funcionarios que venían desempeñando funciones distintas y superiores a las ostentadas presupuestalmente; la norma que define por primera vez la figura del becario, del pasante, del eventual y del zafral, desterrando interpretaciones y definiciones “extra-legem”; la disposición que habilita el pasaje de funciones contratadas a cargos presupuestados de aquellas personas que desempeñaban tareas contratadas de carácter permanente en la Administración Central, permitiendo el ingreso de dichas personas a la carrera administrativa; así como otras disposiciones contenidas en el Capítulo I, de la Sección III “Funcionarios”.

VI. APOYO TÉCNICO A LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL

La Oficina Nacional del Servicio Civil en el ejercicio 2006, continuó desplegando una intensa tarea, aplicando una estrategia de trabajo bien definida -como en el ejercicio anterior-, con rigor técnico y metodología científica, todo lo cual le permitió alcanzar con éxito los objetivos trazados, para el ejercicio que abarca esta Memoria.

Así, por su importancia se destacan:

- **Intervención en la negociación colectiva del sector público.** La Oficina Nacional del Servicio Civil, continua integrando la Mesa de Negociación Colectiva, que convoca a las organizaciones representativas de los funcionarios públicos a una mesa de negociación, con la finalidad de debatir sobre la regulación marco que posibilita la negociación colectiva en el ámbito del Estado y negocia salarios y condiciones de trabajo en la Administración Pública, siendo significativo el éxito alcanzado en ese ámbito gracias a la fidelidad de la acción que la convoca.
- **Iniciativa, preparación y asesoramiento en el proceso de formulación y aprobación de la Ley que aprueba la Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal correspondiente al ejercicio 2005.** La ONSC tuvo activa participación en el proceso de formación y presentación del Proyecto de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal correspondiente al ejercicio 2005, propiciando el articulado contenido en la Sección III "Funcionarios-Normas Generales".
- **Asistencia técnica a organismos de la Administración Central.** La ONSC sigue prestando asistencia técnica en general a todos los Incisos de la Administración Central, a través de consultas por expedientes y además participando directamente con los Incisos y reparticiones que demandan la presencia de técnicos para el abordaje de diversa temática.

Con:

- **Ministerio de Desarrollo Social.** Se trabajó en la implantación de su modelo organizacional.
- **Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.** Se continua trabajando en la definición de su estructura organizativa.

- **Ministerio de Economía y Finanzas.** Se apoyó el proceso de consolidación del modelo de gestión de la Dirección General de Impositiva.
 - **Ministerio de Salud Pública.** Apoyo directo al diseño del Proyecto de Ley de Descentralización de la Administración de los Servicios de Salud del Estado y del Sistema Nacional Integrado de Salud.
 - **Ministerio del Interior.** Se continúa trabajando con dicho Inciso primordialmente, en tareas de formación y perfeccionamiento de sus distintos ámbitos de funcionamiento, con la intervención de la Escuela de Funcionarios “Dr. Aquiles Lanza”.
 - **Ministerio de Defensa Nacional.** Se atendió la demanda de capacitación planteada por dicho Ministerio toda vez que fue requerido el servicio a la Oficina Nacional.
 - **Ministerio de Educación y Cultura.** Al igual que en el caso anterior se coordinó la demanda de capacitación del Inciso.
 - **Ministerio de Transporte y Obras Públicas.** Se trabajó con dicho Ministerio fluidamente, coordinando acciones de capacitación y de aquellas de interés común.
 - **Ministerio de Industria, Energía y Minería.** Se atendió la demanda de capacitación planteada por el Inciso.
 - **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.** Se actuó en permanente coordinación con dicho Ministerio principalmente en el desarrollo del ámbito de negociación colectiva.
 - **Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.** Se asistió a dicho Ministerio en la formulación de los contratos con los Organismos multilaterales de crédito, facilitando la realización, ejecución y cumplimiento de los Convenios Internacionales.
 - **Ministerio de Turismo y Deporte.** Se actuó coordinadamente con dicho Ministerio en propuestas de interés común a ambas dependencias .
- **Asistencia técnica al Parlamento Nacional.** En el marco del Convenio vigente de asistencia suscrito con el Poder Legislativo, se desarrollan trabajos relacionados con el objeto del mismo.

- **Asistencia a otros organismos del Estado.** Durante el año 2006 recibieron asistencia puntual la ANP, UTU, OSE, UDELAR, BHU, BSE, ANEP, CODICEN, INAU y ANCAP, entre otros.
- **Actividad Registral.** Se dio cumplimiento a la normativa vigente en materia de Registro General de Sumarios Administrativos, Registro de Personal a Redistribuir, Registro Nacional de Funcionarios Públicos, Registro de Pases en Comisión, Registro de Contratos de becarios y pasantes y Registro de Contratos personales con el Estado. Como parte de las actividades de registro y control, se realiza un informe anual con actualización semestral sobre la cantidad de funcionarios públicos y personal que se desempeña en la Administración Pública, por Inciso y tipo de vinculo. De la actualización correspondiente al 30 de junio de 2006, surge que el total de cargos públicos ocupados es de 233.669.
- **Tramitación de consultas.** Durante el año 2006 el número de consultas que derivaron a la postre en dictámenes, emisión de instructivos, dictado de resoluciones, superó el total de 12.000.
- **Comisión Nacional del Servicio Civil.** Es un órgano pluripersonal y complejo, que funciona en la órbita de la Oficina Nacional del Servicio Civil e interviene básicamente en los procesos de destitución de funcionarios. En el ejercicio 2006 la Comisión Nacional realizó un total de 42 sesiones adoptando 277 resoluciones, lo que muestra un parámetro de actuación similar al ejercicio anterior.
- **Revista de la Oficina Nacional del Servicio Civil.** Durante el ejercicio 2006 se efectuó el lanzamiento de la Revista de la Oficina Nacional del Servicio Civil en su nueva época. Se trata de una publicación que restituye a sus lectores un instrumento valioso en la participación de los funcionarios y especialistas en el proceso de transformación del Estado. La nueva época implica un cambio que se manifiesta en dos tendencias: por una parte, transcurre por un eje central que es el mismo que expresa la misión de la Oficina Nacional del Servicio Civil, es decir la transformación del Estado y la Administración Pública; por otra parte, se definen espacios con objetivos específicos que integran la transformación propiamente dicha. Finalmente constituye un ámbito adecuado que conjuga productividad, creatividad y trabajo sistemático en la obtención de instrumentos que brinden más y mejores servicios a la ciudadanía.

La Revista contiene importante material doctrinario, jurisprudencial, legislativo e información general, habiéndose editado al final del ejercicio 2006 un total de 3

ejemplares, cuyo tiraje permitió hacer llegar la información contenida en los mismos a todos los sectores de la Administración Pública.

VII. APOYO TÉCNICO A LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL

La Oficina Nacional del Servicio Civil, formalizó convenios de cooperación científico-técnico con distintos Gobiernos Departamentales.

Estos convenios constituyen un marco de cooperación técnica para encarar proyectos en forma conjunta, en aras del fortalecimiento institucional, mejora de la gestión y cumplimiento de los diversos cometidos de los Gobiernos Departamentales. Y son propios del proceso de Transformación del Estado que piensa y quiere ser flexible pero unitario.

Los convenios suscritos involucraron en el ejercicio 2006 las siguientes Intendencias y Juntas Departamentales:

- **Intendencia Municipal de Artigas.** El trabajo realizado con la Intendencia Municipal de Artigas, implicó una serie de actividades referidas a su reestructura orgánica, abordándose:
 - I. el análisis de la actual estructura orgánica de la Intendencia,
 - II. la propuesta de reformulación de la misma, con nuevas denominaciones y ubicaciones de unidades administrativas,
 - III. la descripción de los objetivos y funciones de las unidades administrativas del primer nivel definidas en la nueva estructura orgánica, para la elaboración de un Manual de Organización y Funciones
 - IV. reuniones informativas y de trabajo con Directores de Departamentos y Secretarios de Juntas Locales para la ampliación de objetivos y funciones.

En cuanto a la reestructura de cargos se realizaron las siguientes actividades:

- I. diseño y aplicación un formulario de relevamiento de tareas a todos los funcionarios municipales, con reuniones explicativas del proceso y sus objetivos, obteniéndose posteriormente el aval de la información relevada por parte de los superiores inmediatos y Directores de Departamentos,
- II. digitalización de la información relevada para su procesamiento y análisis,
- III. análisis de los actuales escalafones y sus respectivos grupos ocupacionales para su redefinición,
- IV. estudio de Estatuto del Funcionario para su actualización.

Además se realizó un Taller de Programación Estratégica y relevamiento de necesidades de servicio para la comparación del proyecto con la realidad y su adecuación correspondiente. Para el ejercicio 2007 se prevé el procesamiento y análisis de la información relevada en taller y formularios, el diseño de la nueva estructura escalafonaria y de cargos, el análisis de costo de la nueva estructura de cargos y la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones y Descriptivo de Cargos Asimismo se plantea el inicio de actividades de formación y capacitación.

➤ **Intendencia Municipal de Maldonado.** El tema prioritario en este caso fue la instrumentación de un proceso de evaluación de desempeño, ya que no se habían registrado en los últimos once años ningún proceso similar. El sistema entonces vigente, además de resultar inaplicable en el corto plazo, tenía evidentes carencias técnicas.

En virtud de la necesidad urgente de contar con un instrumento que permitiera dar comienzo a un proceso de reorganización de los recursos humanos y de la carrera administrativa, notoriamente distorsionada, por resolución del señor Intendente Municipal, por única vez, y sin que se sentara un precedente, se realizaron una serie de adaptaciones al reglamento vigente, de forma que permitiera cumplir rápidamente con el principio de la evaluación, con transparencia y objetividad. Esta serie de modificaciones que se introdujeron, van en el mismo sentido que el cambio que experimentará el nuevo reglamento de Evaluación de Desempeño.

Asimismo, se realizó un concurso para los funcionarios de diversos escalafones que cumplieran tareas administrativas, con el fin de asegurar la permanencia en el escalafón administrativo o redirigirlos hacia sus escalafones originales.

Está previsto para el ejercicio 2007.

- I. Diseño y aplicación de una herramienta de medición de la capacidad de supervisión para la designación de capataces.

- II. Diseño y aplicación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño y promoción.
- III. Concepción de un plan de formación y capacitación de los Funcionarios.

➤ **Intendencia Municipal de Treinta y Tres.** Se realizó una actividad de Planificación Estratégica con el Gabinete Municipal. De esta y otras actividades surgieron una serie de trabajos que se están desarrollando conjuntamente, apuntando a la profesionalización de los recursos humanos de la Intendencia y a la mejora de los procedimientos.

En el marco de un plan orientado al fortalecimiento institucional y la detección de necesidades de modernización y profesionalización de los funcionarios públicos, se trabajó activamente en el desarrollo y aplicación de una herramienta de apreciación de los recursos humanos del escalafón administrativo. Participaron voluntariamente en esta actividad, 205 funcionarios del escalafón mencionado, así como aquellos que sin pertenecer al mismo desarrollaban actividades correspondientes a ese escalafón. Para ello se diseñó un programa de trabajo cuyos eventos permitieran explorar áreas de conocimiento y actitudes, que fueran la base orientadora para el diseño de futuros programas de formación y capacitación.

Esta actividad fue realizada en un sistema de reserva, cuyo análisis ha permitido distinguir diversos niveles de formación que evidencian una segmentación que deberá contemplar un programa de capacitación a desarrollarse en el futuro, para que resulte exitoso.

Se realizó una jornada de trabajo con el objetivo de analizar los proyectos de Estatuto de Funcionario, producidos por la Administración y por ADEOM, en comparación con el vigente. En este análisis se puso especial énfasis en los puntos en común que tenían ambos proyectos y que la existencia de un diálogo fluido entre los actores permitiría sacar el mejor estatuto y con una sola interpretación.

Se prevé para el ejercicio 2007

- I. La devolución personalizada de los resultados obtenidos por cada uno de los participantes en la aplicación de la herramienta antes mencionada.
- II. El inicio de actividades concretas de formación y capacitación a nivel departamental, cuyo programa está siendo profundamente estudiado.

➤ **Intendencia Municipal de Cerro Largo.** Se firmó recientemente el Convenio de Cooperación y se llevaron a cabo algunas actividades tendientes a la obtención de datos, para mejor comprensión de la situación de los recursos humanos. Los datos obtenidos hasta el momento han resultado confusos y no han arrojado la claridad necesaria como para iniciar actividades concretas, por lo que se piensa iniciar en el ejercicio 2007 un proceso de relevamiento

de todos los funcionarios a través de un formulario diseñado a tal fin. Esto permitirá conocer realmente el perfil de los funcionarios, sus cargos, tareas que desempeñan, tipos de relación contractual y ubicación dentro de la Intendencia. A partir de allí, se podrán iniciar actividades tendientes a concebir, diseñar, construir y transferir la estructura de cargos que considere el incremento de la productividad en la organización del trabajo y la profesionalización de los recursos humanos que integran dicha estructura, dentro de la cual se asegure la carrera administrativa, en el marco de una gestión moderna, previendo márgenes de flexibilización, dinamismo y auto-sustentabilidad.

➤ **Intendencia Municipal de Rocha.** Se firmó recientemente el convenio tendiente a instrumentar la organización y gestión de la Dirección de Recursos Humanos y encarar un programa de formación de dichos recursos, lo que ha sido una de las prioridades marcadas por la Administración.

➤ **Intendencia Municipal de Colonia.** Desde el año 1990 no se producen ascensos en el escalafón administrativo. Una Comisión para el estudio de temas referidos a ascensos y carrera administrativa, creada por el señor Intendente Municipal, consideró necesaria la suspensión de la aplicación de algunos artículos del estatuto del funcionario vigente, a fin de hacer viable un llamado a concurso. La distorsión que se ha producido en la carrera administrativa en esos años, sin realización de promociones, hace que sea inviable un llamado a concurso.

Se brindará cooperación técnica para la realización de los concursos, lo que permitirá realizar un primer ordenamiento de los recursos humanos, que hagan luego posible su gestión más eficiente. Las bases del llamado a concurso y la participación de la Oficina en la realización de los mismos, fue considerada importante por la Intendencia, para asegurar a este proceso la mayor transparencia, objetividad y garantía a los funcionarios participantes.

Se planteó también la necesidad de capacitar los recursos humanos en pos de la profesionalización necesaria para una buena gestión.

Se están realizando los ajustes correspondientes para la firma del Convenio de Cooperación, si bien ya se han encarado actividades conjuntas.

➤ **Intendencia Municipal de Florida.** Se participó activamente en la redacción del reglamento de calificaciones del personal municipal. Se realizaron talleres para instruir sobre la aplicación del sistema en los que participaron 130 funcionarios que reunían la calidad de supervisores de acuerdo al nuevo reglamento. Este será aplicado como plan piloto, (antes de ser elevado a la Junta Departamental), como forma de permitir hacer los ajustes que se consideren

necesarios, surgidos de dicha aplicación, antes de su aprobación por parte de la Junta. Este reglamento es innovador respecto a la conformación de los Tribunales y sistema de calificación.

➤ **Junta Departamental de Maldonado.** Se realizaron las evaluaciones pendientes, en base al régimen vigente con algunas adaptaciones a fin de cumplir con un requisito incumplido.

Se cooperó en la realización de un sistema de evaluación del desempeño

La Junta Departamental solicitó apoyo técnico para la implementación de concurso de ascenso a cargos superiores del escalafón administrativo.

VIII. ESCUELA DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS

“DR. AQUILES LANZA”

En materia de capacitación, según adelantáramos en nuestra Memoria Anual 2005, la Oficina Nacional se propuso como objetivo primordial responder a las necesidades de capacitación y a las demandas formuladas por los distintos órganos y organismos de la Administración Pública, sin perjuicio de cumplir estrictamente con el dictado de cursos fijados por la normativa vigente para realizar la carrera administrativa. Para ello fue necesario elaborar e implementar un sistema integral de formación que respondiera a las necesidades de la administración pública y sus funcionarios. No era ajeno a esos objetivos la programación y ejecución de cursos de dirección y alta dirección; de inducción a la administración pública y otros cursos temáticos dirigidos al conjunto de los funcionarios públicos.

En el ejercicio 2006 se realizaron cursos de promoción concernientes a la alta dirección pública y supervisión directiva así como talleres destinados a organismos específicos, a saber:

- **Banco de Seguros del Estado:** Cursos de comunicación grupal, trabajo en equipo y negociación.
- **Ministerio del Interior:** Curso de atención al ciudadano.
- **ANCAP:** Cursos de liderazgo para la transformación, talleres de sensibilización y talleres de evaluación y perspectivas.
- **Ministerio de Educación y Cultura:** Cursos de gestión de proyectos fondos concursables y detección de necesidades de capacitación.
- **Administración Central en general:** Cursos de fortalecimiento en gestión pública, formación pedagógica, proyecto SIRO, informática, investigación cualitativa y taller de autodiagnóstico de necesidades de capacitación.

- **Ministerio de Salud Pública:** Cursos sobre el cambio de modelo de atención y gestión del primer nivel de salud.
- **Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca:** Cursos sobre formación de formadores y atención al ciudadano.
- **Banco de la República Oriental del Uruguay:** Curso sobre procedimiento administrativo.
- **Fondo de Solidaridad:** Curso sobre atención al público e informática.
- **Poder Legislativo:** Curso sobre planificación estratégica.
- **Ministerio de Transporte y Obras Públicas:** Cursos de gestión de proyectos y taller de formulación y ejecución de proyectos.

En otro orden, la Escuela de Funcionarios Públicos “Dr. Aquiles Lanza” realizó en el ejercicio 2006 cursos temáticos referidos a las siguientes áreas:

- Desarrollo cooperativo.
- Mediación.
- Trabajo en equipo.
- Gerenciamiento de proyectos.
- Gestión financiera del Estado.
- Negociación.

Para todas aquellas personas que ingresaron a cumplir tareas en la estructura estatal, en forma reciente, cualquiera fuera la modalidad del vínculo, existió una oferta de capacitación definida en jornadas introductorias a la actividad pública con una importante participación de los interesados.

Se realizaron un total de 152 cursos, aplicándose un total de 2.335 horas docentes, participando 2.910 personas vinculadas a distintas áreas del Estado.

El año 2006, en materia de capacitación y formación de funcionarios del Estado, fue signado por dos eventos de singular trascendencia: el “Encuentro de Entidades de Capacitación de Organismos del Estado” y la conformación de una “Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios del Estado”.

El “Encuentro de Entidades de Capacitación de Organismos del Estado” alcanzó dos objetivos fundamentales: el intercambio de experiencias en el área de la capacitación entre los distintos ámbitos del Estado y la consolidación de una red nacional de capacitación. La nutrida y calificada asistencia al evento reseñado fomentó un productivo debate, del cual surgieron

elementos a ser tomados en cuenta en futuras acciones de capacitación. La asistencia de 220 representaciones de 50 dependencias del Estado, estimula el compromiso con la capacitación de los servidores públicos.

La “Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios del Estado” tiene como horizonte la formación de un Sistema Nacional e Integral que comparte recursos de formación y capacitación destinados a los funcionarios del Estado.

Está compuesta por entidades públicas que adhieren voluntariamente a sus propósitos, las que junto a la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), a través de la Escuela de Funcionarios Públicos, quien ejerce la Secretaría de la Red, han dado inicio al proceso de formación del sistema nacional.

La Red tiene los siguientes cometidos:

- **Intercambiar información** sobre formación y capacitación de funcionarios públicos, iniciando la creación de un banco de datos de docentes, entidades, infraestructuras, experiencias, etc.
- **Propiciar seminarios, encuentros u otro tipo de actividades** tendientes a la mejora de las acciones de formación y capacitación, asegurando su más amplia difusión
- **Incentivar la coordinación y colaboración público-público** en el marco de la transformación del estado
- **Elaborar una propuesta de estructura** y de funcionamiento de la Red.

Integran la Red los siguientes organismos: Consejo de Educación Secundaria, Comisión Administrativa y Cámara de Senadores del Poder Legislativo, Ministerio de Industria, Energía y Minería, Contaduría General de la Nación, Instituto de Estudios Municipales de la Intendencia Municipal de Montevideo, OSE, INAU, ANCAP, UTE, Instituto Nacional de Colonización, ANTEL, Ministerio de Salud Pública, BPS, Escuela Nacional de Policía, Ministerio de Turismo y Deporte, BROU, CODICEN, Ministerio de Educación y Cultura, ANP, UDELAR, DGI, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Dirección Nacional de Casinos y BSE.

En el ejercicio 2006 la Escuela de Funcionarios Públicos realizó otras actividades que interesa destacar:

- Sobre la base del documento “Programa de Formación para la Alta Dirección Pública” (Maestría en Política y Gestión Pública) se mantuvieron reuniones de intercambio con los representantes de la Universidad de la República. Dichas reuniones posibilitaron

alcanzar los acuerdos necesarios para la firma del convenio que habilitará la instrumentación de la Maestría.

- En consonancia con el Programa de Formación para la Alta Dirección Pública, se elaboró colectivamente entre el plantel docente de la Escuela y la Dirección, el Programa de Dirección Media.
- Se recibieron tres misiones de representantes de la Escuela Nacional de Administración de Francia, lo que permitió estrechar los vínculos, obtener apoyo y asesoramiento.
- Se participó, en representación de Uruguay, en la elaboración de una propuesta para la conformación del Instituto MERCOSUR, que orientará la formación y capacitación regional.
- Se desarrolló la primer etapa de una investigación tendiente a evaluar el impacto de la capacitación y la formación en las instituciones públicas.
- Se firmaron sendos convenios con distintos organismos del Estado para la capacitación de sus funcionarios.
- Se brindó asesoramiento a la Escuela Nacional de Policía en el diseño de los programas 2007 de los cursos “Comando y Estrategia” y de pasaje de grado a Inspector Mayor

La Oficina Nacional del Servicio Civil fijó para el año 2007 las metas de la Escuela de Funcionarios Públicos, las que apuntan a:

- Atender las necesidades de capacitación y formación que hagan las instituciones del Estado.
- Impulsar el proceso de selección de candidatos y el desarrollo de la Maestría en Políticas y Gestión Pública.
- Instrumentar el curso de dirección media.
- Consolidar y desarrollar la Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios Públicos, y ejercer su Secretaría Administrativa.
- Generar instancias de encuentro, intercambio de experiencias, debate y articulación entre entidades vinculadas a la formación, que propenda a la cooperación público-público y público-privado.
- Continuar ampliando y fortaleciendo el plantel docente de la Escuela de Funcionarios Públicos.
- Fortalecer a la Escuela con recursos humanos, materiales y tecnológicos.

- Continuar estrechando vínculos con organismos, nacionales, regionales e internacionales vinculados a la formación.

IX. LA POLÍTICA INTERNACIONAL DE LA ONSC

En el ejercicio 2006 se consolidó la reinserción de la ONSC en la política internacional referida a la administración pública y reforma del Estado, principalmente ante el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) que esta Oficina Nacional integra.

Para alcanzar dicho objetivo fue necesario realizar un trabajo sistemático de comunicación y relación con organizaciones hermanas de América Latina, cuyo eje central lo constituye el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, así como con los países miembros de la comunidad iberoamericana.

En otro orden, se han restablecido relaciones con los organismos de cooperación técnica de Francia, que en el pasado contribuyeron al desarrollo de proyectos en el área de las administraciones públicas.

También se logró negociar un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, que asegura el apoyo tecnológico aplicado al campo de los recursos humanos.

El esfuerzo realizado permitió consolidar un objetivo trascendente, como lo fue ser país organizador de la “VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado”, que se desarrolló en Montevideo el 22 y 23 de junio de 2006.

Dicha conferencia se verificó en el marco de la preparación de la “XVII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno” realizada los días 4 y 5 de noviembre de 2006. Siguiendo una tradición de las Cumbres, se reunieron previamente los Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado de Iberoamérica ya reseñada. En la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, participaron delegaciones de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, además de los delegados del CLAD, (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y la FIIAPP (Fundación Internacional y para Ibero América de Administración y Políticas Públicas). También demostraron su interés en la Conferencia, los miembros del Cuerpo Diplomático acreditado en el país, quienes se hicieron presentes en el momento de la inauguración del evento, acompañando a los delegados de sus respectivos países.

En la sesión de apertura de la VIII Conferencia, se dio la bienvenida a las delegaciones y representantes diplomáticos, en nombre del Poder Ejecutivo, expresándose el reconocimiento al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, agradeciendo la presencia de la Secretaría General Iberoamericana, así como el apoyo recibido del Ministerio de Relaciones Exteriores por parte de los señores Embajadores que integraron el equipo coordinador de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno.

Los temas abordados en la VIII Conferencia, fueron:

1. La Cooperación Internacional para la Reforma y la Administración Pública.
2. El Código Iberoamericano del Buen Gobierno.
3. La Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas.

Respecto al primero de los temas de Agenda, Uruguay, a través de la Oficina Nacional del Servicio Civil, aportó un documento destinado a la reflexión sobre la “Cooperación en materia de Reforma del Estado y Administración Pública”.

En el segundo tema de debate : “Código Iberoamericano del Buen Gobierno” participaron las delegaciones de República Dominicana, Uruguay, Argentina, España, Colombia, Cuba, Bolivia, Chile, Panamá, Guatemala, Honduras, Perú, Venezuela, México y Costa Rica.

Quedó de manifiesto la voluntad de cooperar entre los Estados participantes con el fin de obtener una actuación gubernamental que tienda al interés general protegiendo los derechos humanos fundamentales.

El mismo espíritu de consenso y voluntad de colaboración se apreció al refrendarse el tercer tema abordado en la Conferencia, referido a la “Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas”; ocasión en la México y Chile expusieron sus respectivas experiencias, poniendo a disposición de los participantes la misma. En esta etapa participaron activamente Colombia, Uruguay, Perú, Panamá, España y Costa Rica. Este último Estado, puso a disposición de los restantes participantes sus estudios y estadísticas referentes al tema electoral y ofreció proporcionar una lista de expertos en el referido tema con fines de capacitación.

En esta VIII Conferencia se aprobó y adoptó por unanimidad el “Código Iberoamericano del Buen Gobierno” y la creación de la “Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas”.

Como puede verse, fueron importantes los logros alcanzados por la Oficina Nacional del Servicio Civil a partir de su reinserción internacional. Fueron esos mismos logros que

determinaron en el marco de la “XXXVI Reunión del Consejo Directivo del CLAD” la designación de Uruguay (ONSC) para ocupar la Vicepresidencia del organismo.

Esta situación determina para el año 2007 la necesidad de honrar los compromisos asumidos con los países miembros del CLAD y seguir trabajando en el desarrollo de la cooperación técnica con otros países de América Latina.

En particular, parece imprescindible trabajar en proyectos que arrojen resultados en las relaciones científico-técnicas sobre la transformación del Estado, estimando necesario:

1. Establecer un relacionamiento muy fluido entre las oficinas técnicas de los países miembros del MERCOSUR.
2. Avanzar en el intercambio de experiencias con países que han manifestado interés en las relaciones con Uruguay: Cuba, Venezuela, Paraguay.
3. Definir con claridad un rol de Uruguay en la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas.
4. Continuar la negociación con España, Portugal y Francia con el objetivo de establecer acuerdos específicos de cooperación.
5. Formular, en el marco de la “XXXVII Reunión del Consejo Directivo del CLAD” una propuesta global y coherente en materia de cooperación técnica, capacitación y gestión de la organización.
6. Formular una ponencia para la “IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado”, a realizarse en Santiago de Chile.

X. CONCLUSIÓN

El servicio civil uruguayo ha consolidado en este tiempo una forma de trabajo eficaz y eficiente que le permite encarar las reformas estructurales enmarcadas en la transformación del Estado. Podemos sostener que el largo proceso de crisis y descomposición social del Estado y de la Administración Pública se ha dejado atrás, ingresándose de lleno a un proceso democrático de construcción de un Estado de desarrollo y justicia social.

Los instrumentos de que se ha servido la Oficina Nacional del Servicio Civil muestran su eficacia, por todo cuanto se ha expresado y por cuanto estamos ordenando el sistema normativo, honrando el ingreso democrático, formando funcionarios eficientes, garantizando la carrera

administrativa y fortaleciendo el sistema de decisiones gubernamentales, a través de la continua información y asesoramiento.

Del mismo modo estamos honrando el compromiso asumido en 2005 de rediseñar una Administración que integre el país tanto desde el punto de vista físico como en su estructura productiva y social.
