

La gestión humana del Estado frente a la reforma del Estado: el papel del servicio civil en la profesionalización de la función pública

Gustavo Nisivoccia

Introducción

La Oficina Nacional del Servicio Civil tiene un rol específico en materia de gestión humana en la función pública, definido desde sus propios cometidos¹:

- a) Asesorar preceptivamente a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados en el diagnóstico, aplicación y evaluación de la política de administración de personal. Asimismo, asesorará a los Gobiernos Departamentales y demás Organos del Estado que lo soliciten.
- b) Asesorar a los referidos organismos de la Administración Pública en la organización y funcionamiento de sus dependencias, la racionalización de los métodos y procedimientos de trabajo y de los sistemas de información necesarios. Este asesoramiento será preceptivo o facultativo del órgano asesorado, según lo establecido en el literal anterior.
- c) Establecer los planes y programas de capacitación de los funcionarios públicos, en función de las necesidades de los diferentes organismos y conforme a los principios de la carrera administrativa.
- d) Organizar el Registro Nacional de Funcionarios Públicos y realizar censos periódicos a fin de mantenerlo actualizado.
- e) Proyectar, con arreglo a las disposiciones estatutarias generales y, en su caso, a las particulares de cada Ente Autónomo, las normas destinadas a que la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, seleccionen y designen a su personal mediante concursos de oposición o de méritos. Cada órgano, en la esfera de su competencia, podrá ponerlas en vigencia por vía reglamentaria.
- f) Formular y actualizar el sistema de clasificación y descripción de los cargos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.
- g) Asesorar al Poder Ejecutivo, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, en la fijación de una política en materia de remuneraciones y escalafones.
- h) Recabar de todos los organismos estatales los informes que considere necesarios para el cumplimiento de su cometido y el ejercicio de sus atribuciones.
- i) Realizar los estudios e investigaciones que estime convenientes sobre las materias de su competencia, así como sobre los temas que le requieran los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados o los Gobiernos Departamentales, en su caso.

¹ Ley N° 15.757 de 15 de julio de 1985 y Ley N° 18.172 de 22 de agosto de 2007

j) Redistribuir, entre otras reparticiones públicas, en acuerdo con las mismas, los funcionarios que le fueren propuestos para ese objeto, por los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, Entes Autónomos, Servicios Descentralizados y Gobiernos Departamentales.

k) Participar en las negociaciones colectivas entre la Administración Pública y las organizaciones representativas de los funcionarios públicos.

l) Evaluar la efectividad de las normas sobre evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, proponiendo las modificaciones que correspondan.

m) Pronunciarse preceptivamente respecto de los proyectos de ley y de los decretos relativos a la materia de competencia de la Oficina Nacional del Servicio Civil que tengan origen en el Poder Ejecutivo.

n) Dictar instructivos para facilitar la aplicación de la normativa vigente en materia de función pública y sistemas organizacionales, dentro del límite de sus atribuciones".

Desde el punto de vista de lo que llamamos la "función pública", podemos distinguir al menos las siguientes ideas:

- Los cometidos, objetivos y funciones de los diferentes organismos
- La forma que utilizan los organismos para cumplir con dichos cometidos (cultura organizacional), dado por sus normas de funcionamiento, procedimientos, estructuras, sistemas de información, forma de tomar decisiones y las personas que impulsan y desarrollan las tareas, incluidas sus competencias y motivaciones. (Hanna, 1990).
- Los recursos involucrados, presupuestales, tecnológicos, etc.

El Servicio Civil tiene mucho que ver con la gestión de la función pública, en tanto sus cometidos impactan fundamentalmente en todo lo que hace a la **forma** en que el Estado logra sus cometidos, incluyendo los procesos de incorporación de personal, de formación y capacitación, los procesos de apoyo en diseño de estructuras organizativas, la generación de información y su difusión, la generación de políticas de gestión en materia de lo humano y la negociación colectiva con los trabajadores.

El objetivo "profesionalización de la función pública"

De acuerdo a la Real Academia² "profesionalización" refiere a dar carácter de profesión a una actividad, profesión refiere a una actividad remunerada, y profesional a la persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación. Entonces, podemos decir que la profesionalización de la función pública implica la obtención de niveles destacados en las capacidades ejercidas y en el esmero puesto con tales fines, por parte de su personal.

Para el Servicio Civil, este objetivo no le es ajeno. En efecto, sus competencias y principales actividades han estado enfocadas en el logro de mejores niveles de desempeño en los funcionarios, y en la evaluación y desarrollo de planes que incentiven y estimulen al logro de objetivos.

² Tomado de <http://buscon.rae.es> el 23 de marzo de 2010

Sin embargo, volverlo a expresar no es un tema menor. Si estamos a lo que expresa la Ontología del Lenguaje podemos afirmar que al declararlo se genera una nueva realidad: “Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra” (Echeverría, 2001). Por este motivo, la importancia de la declaración y reafirmación continua del objetivo que plantea el Servicio Civil es medular, pues una y otra vez nos invita a generar un nuevo mundo, donde se expresen el talento y esmero de las personas en aras de lo público.

Transformación

Durante el período de gobierno 2005- 2010, el Servicio Civil desarrolló el Programa de Transformación de los Recursos Humanos del Estado, cuyos principales ejes eran:

- La reformulación del sistema de carrera y movilidad (Proyecto SIRO)
- El fortalecimiento del Servicio Civil
- La creación de un Sistema de Gestión Humana (Proyecto SGH)

Estos proyectos fueron presentados en el XIV Congreso del Clad, existiendo diversos documentos al respecto, por lo que reseñaré apenas los principales aspectos y los resultados obtenidos a la fecha.

Proyecto SIRO

Se aprobó el marco normativo del proyecto³, aunque finalmente fue condicionada su aplicación a la reestructuración previa de los organismos, por lo que lo que en los hechos, no se ha aplicado en la dimensión que fue proyectado.

No obstante ello, se decidió poner en práctica el recién creado escalafón de **Alta Conducción**⁴, el cual presenta algunas características innovadoras como ser la exigencia de cursar la **Maestría en Políticas y Gestión Pública**, y la incorporación de un incentivo denominado “**compromiso de gestión**”.

En ese marco se crearon 84 cargos de Alta Conducción en los diversos Ministerios, de los que han sido concursados y llenados a la fecha 27.⁵

La mencionada **Maestría en Políticas y Gestión Pública** ya ha sido implementada, habiendo sido un diseño de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y confiado su dictado mediante convenio, a la Universidad de la República. Actualmente se cursa la segunda generación.

Respecto al incentivo “**compromiso de gestión**”, se establece que quienes ocupen los cargos de Alta Conducción deban pautar los objetivos a alcanzar con sus respectivos jerarcas, y si no se cumpliera está previsto que:

³ Capítulo II, Ley N° 18.172 de 22 de agosto de 2007

⁴ Ley N° 18.172 de 31 de agosto de 2007, N° 18.362 de 6 de octubre de 2008

⁵ “Perfil de los gerentes de Alta Conducción en la Administración Central”, Documento del Observatorio de la Función Pública – ONSC, Enero 2010, pág. 3.

“El incumplimiento de las condiciones reglamentariamente establecidas determinará la pérdida de la compensación correspondiente, no pudiendo implicar dicha circunstancia, disminución del nivel retributivo correspondiente al cargo que el mismo ocupaba con anterioridad a dicha designación.

La reglamentación determinará, asimismo, las consecuencias en la situación funcional de los titulares de dichos cargos, derivadas del incumplimiento del compromiso de gestión, pudiendo establecerse un nuevo destino dentro de la unidad ejecutora correspondiente, sin perjuicio de la posibilidad de concursar por cargos de idéntico nivel en otros organismos”⁶.

Sin embargo, aún no ha sido reglamentada su aplicación, por lo que no hay a la fecha compromisos firmados.

El fortalecimiento del Servicio Civil

Dentro de este proyecto se incluyeron las acciones tendientes a implementar la presupuestación del personal, así como la reestructuración del organismo, incorporación de tecnología informática, la elaboración de un programa de formación para los funcionarios, la creación de nuevos perfiles y llenado de vacantes.

La **presupuestación del personal** fue establecida por el Art. 43 de la Ley N° 18.046 para todos los funcionarios que desempeñaran funciones contratadas en la Administración Central, entre los que se encontraba la situación del Servicio Civil. Esto permite entre otras cosas, el desarrollo de la carrera administrativa y la realización de los concursos de ascenso, permitiendo además al organismo contar con un plantel regular de funcionarios (“presupuestados”).

La **reestructura del Servicio Civil** fue concretada mediante el Decreto N° 429/008 del Poder Ejecutivo, estableciéndose algunos parámetros innovadores para la gestión, fundamentalmente la creación del **Área Estrategia y Desarrollo en Gestión Humana** y dentro de ésta del **Observatorio de la Función Pública**. Dicha Área incorpora por primera vez en la historia del Servicio Civil la posibilidad de consolidar un equipo de trabajo multidisciplinario que aborde las temáticas de investigación y creación de conocimiento sobre los trabajadores del Estado y la formulación de estrategias en materia de Gestión Humana.

En la actualidad, el Área mencionada aún no está desarrollando tareas de tipo de definición estratégica, evidenciando la dificultad de su puesta en práctica. Sin embargo, está plenamente operativo el Observatorio de la Función Pública, el que ya ha consolidado una línea de investigación y producción de informes profesionalizados, pudiendo establecerse ya un “antes” y un “después” de su creación.

La **incorporación de tecnología** permitió llegar a la situación de “un funcionario – un PC”, debiéndose tener en cuenta que hasta 2005 se podían encontrar más de diez funcionarios para compartir una misma computadora, con todo lo que ello implica en la calidad y productividad del trabajo, evidenciando la falta de prioridad que tuvo el tema.

⁶ Art. 34, Ley N°18.172 de 22 de agosto de 2007

Este tema no es menor, ya que hoy en día no es posible hablar de profesionalización de la gestión sin la ayuda de la tecnología, por lo cual esta inversión debe considerarse un pilar del tema.

El impulso a la **capacitación** de los funcionarios también fue parte del proyecto, aunque no se dispone de indicadores de éxito demasiado claros, pudiendo afirmarse que hubo detección, planificación y ejecución de acciones, aunque con resultados dispares.

Un punto fundamental en el proceso interno tiene que ver con la **creación de nuevos perfiles** de ingreso para las vacantes existentes, buscando incorporar nuevas profesiones que aporten a una visión pluridisciplinaria de lo humano. En este caso, se incorporaron por primera vez Licenciados en Comunicación y Licenciados en Sociología, además de algunos perfiles de nivel intermedio en las formaciones “clásicas”, como ser Procurador (nivel intermedio de Abogacía) y Analista en Administración y Contabilidad (nivel intermedio de Ciencias Económicas).

El Sistema de Gestión Humana

Este proyecto creado en 2005 proponía:

- La creación de estructuras específicas, dependientes de las Direcciones de Secretaría
- La creación de cargos de conducción con un nivel jerarquizado y acorde a lo que se espera de la nueva función
- La provisión de un sistema informático que permita una gestión moderna, ágil y eficiente, en especial, del proceso administrativo básico, aunque también de las nuevas actividades (salud ocupacional, carrera, capacitación, etc.)
- La capacitación específica de los actores

Si bien se crearon las **Divisiones de Gestión y Desarrollo Humano** en todos los Ministerios⁷ donde no las hubiera, en los hechos, aún no se han terminado de consolidar, conviviendo con viejas formas estructurales, sobre todo en lo referido a múltiples Oficinas de Personal o donde la Liquidación de Haberes está a cargo de Económico Financiera. Se estima que este proceso de consolidación llevará varios años más, por implicar un cambio cultural importante.

También fueron creados los **cargos de Alta Conducción** de Gerente de las referidas Divisiones, aunque apenas dos cargos han sido llenados a la fecha.

El **sistema informático SGH** se continua desarrollando y adaptando a la realidad de la Administración Central, habiendo insumido esta adaptación más tiempo del previsto. Sin embargo, un hito importante fue establecer a través del Decreto N° 402/009 la obligatoriedad de registrar y actualizar la información del personal “cualquiera sea su vínculo contractual con el Estado”, así como los Objetos de gasto asociados, en el SGH. Otro punto importante es la utilización del sistema para la liquidación de haberes, hecho que se está concretando en estos momentos, a partir de la interacción con el sistema SLH de la Contaduría General de la Nación.

⁷ Art. 38, Ley N°18.172 de 31 de agosto de 2007

Por último, se ha avanzado en la **capacitación** del personal relacionado directamente con las Divisiones de Gestión y Desarrollo Humano, a través del **Diploma de Gestión Humana**, del cual actualmente se está dictando la tercera edición y por el que han pasado unos 60 funcionarios de los diferentes ministerios.

La nueva Reforma del Estado

Hasta aquí he resumido los principales aspectos de los procesos de cambio realizados, tendientes a la profesionalización de la gestión de la función pública y sus resultados.

Sin embargo, el proceso continua, y el nuevo gobierno está impulsando una nueva reforma del Estado que involucra muy directamente –una vez más- al Servicio Civil.

El documento (borrador) **“Los ejes e instrumentos del Fortalecimiento Institucional del Estado”**⁸ plantea los principales lineamientos de la reforma a realizar durante el presente período de gobierno. Entre los principales puntos se destacan:

- Nuevo Estatuto del Funcionario Público, que implica:
 - Una nueva definición jurídica del funcionario público
 - El rediseño integral de la Carrera Administrativa
 - Se implementará el Ingreso Democrático al Estado (IDE) a través de un portal electrónico (Ventanilla Única)
- Simplificación de los vínculos laborales con el Estado
- Definición de un estatuto específico para los funcionarios políticos y de particular confianza

También se establecen entre sus “instrumentos específicos”, los siguientes:

- Ley de reglamentación de omisión e ineptitud (que clarifique el mecanismo de destitución en los casos que sea necesario aplicar)
- Reforma integral del Texto Ordenado de Funcionarios Públicos
 - Flexibilización de las normas de concursos de ascenso
 - Establecimiento de horarios mínimos de asistencia al trabajo
 - Simplificación integral de la normativa
 - Reestablecer los mecanismos de redistribución, obligando al estudio de las competencias de los funcionarios

Este documento ha sido presentado recientemente al Consejo de Ministros y se ha comenzado con el proceso de comunicación a los sindicatos de funcionarios para su discusión en el marco de los procesos de Negociación Colectiva.

Ingreso Democrático al Estado

De los diferentes componentes de la nueva reforma que se está planteando, elegiré el sistema de Ingreso Democrático al Estado como caso representativo de los nuevos desafíos en juego para el Servicio Civil.

⁸ Tomado de: http://www.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/07/cm_borrador.pdf el 22 de julio de 2010.

El tema surge de las declaraciones del propio Presidente de la República, Sr. José Mujica, cuando el día 2 de marzo de 2010 (día siguiente a haber asumido) declaró públicamente que no habrían ingresos al Estado hasta tanto no se creara un nuevo mecanismo, cuestionando el existente respecto a su transparencia. En dichas declaraciones mencionó el marco general que tendría el proyecto, bajo la idea de una “ventanilla única”.

Antes de finalizar el mes, fueron establecidos los principales lineamientos para la elaboración del proyecto, el cual fue tratado por el Consejo de Ministros el 22 de marzo de 2010 y que es recogido en las noticias de la página web de Presidencia:

“La propuesta, según señala un Informe manejado en el Consejo de Ministros, se sustenta en algunos principios rectores básicos: el reclutamiento se hace de manera profesional, abierta y con criterios objetivos; el proceso conlleva prácticas que impiden la politización y el clientelismo; la selección se realiza en función de las competencias y evita cualquier tipo de discriminación.

El Ministro Kreimerman subrayó que los mecanismos de ingreso a la función pública constituyen uno de los temas centrales para la transformación del Estado. Dijo que “se parte de la base de que cada vez más se requiere un Estado ágil, transparente y al servicio de los ciudadanos”. Por consiguiente, se necesita una mejor dotación de recursos técnicos y científicos, apuntó.”⁹

De esta forma, el Servicio Civil pasa a gestionar directamente un proyecto que parte de las declaraciones públicas hechas por el Sr. Presidente casi en el mismo momento de iniciar su período de gobierno, con toda la exposición, visibilidad y riesgos que esto conlleva. A diferencia de la mayoría de los otros proyectos que desarrolla el Servicio Civil, este proyecto se encuentra en el foco de la opinión pública, por parte de la prensa, en los organismos, por los trabajadores y sus sindicatos, etc., repercutiendo en una mayor presencia de la ONSC en los medios.

Para el Servicio Civil esto es una buena oportunidad de implementar un proyecto que consolide los pasos ya iniciados en materia de transformación de la gestión humana del Estado y la profesionalización de la función pública. También un riesgo.

Señalaré las principales características a considerar al abordar el sistema de Ingreso Democrático al Estado.

Profesionalización del proceso técnico

a) Criterios validados y uniformes para la elaboración de llamados y perfiles

Uno de los problemas de la gestión descentralizada de los llamados tiene que ver con la multiplicidad de criterios que se tienden a utilizar en los mismos. Si bien podría argumentarse que ello permite un mejor ajuste a las particularidades de cada organismo, no es menos cierto que hace parte de las suspicacias que ha generado el sistema actual: en un perfil muy rebuscado se puede esconder el direccionamiento de un concurso.

⁹ Tomado el 22 de marzo de 2010 de <http://www.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/03/2010032201.htm>

La posibilidad de constituir un área específica y centralizada, permitirá la elaboración y validación de criterios comunes para la elaboración de perfiles, más orientados a la idea de un “servidor público”, maximizando criterios generales de estrategia de gestión humana. No obstante ello, es verdad que se requiere la adecuada articulación con los actores, a los efectos que sean contempladas las particularidades que pudieran existir en los diferentes organismos.

b) Certificación de tribunales de concurso

La casuística indica que muchas de las dificultades y enlentecimiento de los procesos de incorporación de personas al Estado radican en errores que devienen del propio tribunal del concurso, generalmente por no contar con la formación o experiencia necesarias.

Se entiende que el proyecto puede dar un nuevo paso en la profesionalización de estos procesos, requiriendo que aquellas personas que se desempeñen como miembros de tribunal deban contar con la formación y evaluación previa del Servicio Civil. Por ello hablamos de “certificación”, un término proveniente del mundo de la calidad, y que implica no sólo la asistencia a cursos, sino que además un proceso de evaluación riguroso hasta ser considerados como “habilitados” al desempeño de estas tareas y donde subyace la idea de articulación permanente entre dichos miembros y el Servicio Civil.

Entre los contenidos que se estiman necesarios e imprescindibles se encuentran los aspectos normativos y también los referidos a técnicas de recursos humanos.

c) Incorporación de elementos de medición: oposición, psicotécnico

Hace ya muchos años que se han dejado de aplicar pruebas de oposición en la mayoría de los llamados externos de la Administración, o se hacen a un costo elevadísimo en materia de tiempos y organización, debido a la cantidad de personas que usualmente se postulan.

La posibilidad de retomar la línea de la oposición como un elemento más en la diferenciación del postulante, debe ser un objetivo de primera línea para el Servicio Civil, inclusive desde un aspecto simbólico. En efecto, las personas que ingresen al Estado deben modelarse desde el inicio en la idea de que la carrera es en base a oposición, además de mérito.

Por otra parte, la aplicación de pruebas psicotécnicas también es deseable. Si bien se estila su aplicación en cierto tipo de cargos, también es verdad que son de difícil aplicación en forma masiva. La coordinación de equipos de profesionales de diferentes organismos que puedan colaborar inter institucionalmente, la posibilidad de experimentar técnicas de aplicación masiva y la utilización de la herramienta informática, son todas posibilidades que deberían explorarse para beneficio del sistema.

Transparencia de la oferta laboral con el Estado

a) Difusión en un único sitio de todos los procesos de ingreso al Estado

Ya existe normativa al respecto y en este sentido el proyecto debe mantener –sino optimizar– esta característica.

b) Creación de una comunidad de usuarios

Es deseable que los ciudadanos que se postulan tengan posibilidades de autogestionar el recurso, de forma que puedan ingresar sus datos, actualizarlos o cambiarlos, recibir avisos de llamados de su interés de acuerdo a criterios de clasificación estándar, recibir comunicaciones automáticas del avance de su proceso, etc.

c) Posibilidad para la ciudadanía de tomar conocimiento de los resultados de los llamados

Eficiencia en la gestión

Se considera que uno de los resultados a obtener tiene que ser la disminución de los tiempos totales del proceso.

a) Posibilidad de filtrar automáticamente a aquellos postulantes que cumplen con pre requisitos “duros”: edad, estudios, región, etc.

b) Posibilidad de aplicar pruebas “on line” y que los resultados se procesen en forma automática y agreguen al historial del proceso.

c) Capacidad del sistema para soportar el “workflow” o flujos de trabajo del proceso, permitiendo que el expediente final se confeccione en forma simultánea a partir de los registros que se operan durante el proceso.

d) Posibilidad de utilizar guías y glosarios que permitan a los usuarios un uso más amigable.

El sistema de Ingreso Democrático al Estado brinda la oportunidad al Servicio Civil de consolidar una red de gestión de lo humano en el Estado, con elementos de profesionalización importantes, apuntando a la vez a la generación de políticas y criterios generales claros, así como al interjuego con los diferentes actores. De esta forma, se puede trabajar en un estilo de gestión que permita optimizar los beneficios de la centralización con los de la descentralización.

Respecto a la ciudadanía en general, este proyecto presenta además un nuevo desafío, dado por la necesidad para el Servicio Civil de vincularse con ella, un público hasta ahora casi desconocido por el organismo. Tal cual surge de los cometidos de la ONSC, se ha caracterizado por su relacionamiento con el propio Estado: autoridades, personal de las Divisiones de Gestión y Desarrollo Humano, personal a capacitar a través de la ENAP, etc.

Lo novedoso del proyecto es que ha de abrirse un nuevo canal de comunicación, dirigido al público en general interesado en los llamados. Todo tipo de nuevas situaciones pueden darse, referidas a consultas, dudas de uso del sistema, etc. El proyecto prevé la creación de una **Mesa de Ayuda** y también es voluntad trabajar con aquellas organizaciones sindicales o de la comunidad en general, que puedan estar interesadas en conocer el sistema y que hacen a la garantía de transparencia del mismo.

Competencias del Servicio Civil

Desde este panorama, el Servicio Civil se expone nuevamente a áreas de la gestión y del conocimiento que posiblemente lo ubiquen en los límites de su saber actual: los estudios salariales, las dimensiones de lo humano desde diferentes miradas, la salud ocupacional, la estadística aplicada, la comunicación de la información, la gestión de redes organizacionales y con organismos de la comunidad, etc., son todas áreas que incorporan lenguajes, técnicas, mundos...

Señala Chiavenato (1993) con razón, que el área de Recursos Humanos tiene un “carácter múltiple”: “es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. Los temas que se estudian regularmente en la Administración de Recursos Humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, plan de carreras, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transportes para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados”.

Lejos y atrás ha quedado el Servicio Civil de la reinstitucionalización democrática¹⁰ que ha cumplido recientemente 25 años. Este organismo es actualmente bien diferente de aquél, habiendo incorporado mucha riqueza y complejidad en sus cometidos y también en las formas en que debe actuar.

Sin embargo, aún debemos lograr que esto se exprese en su propia estructura de funcionamiento y más aún, en sus perfiles ocupacionales.

Composición del personal presupuestado del Servicio Civil

Escalafón	Cantidad
Dirección	2
Profesional	30
Técnico	17
Administrativo	37
Especializado	9
Oficios	3
Servicios	3

Además, la ONSC cuenta actualmente con 4 becarios, 29 contratos y 19 funcionarios provenientes de otros organismos bajo la modalidad de “pase en comisión”, totalizando 153 personas vinculadas a la organización¹¹.

De los profesionales, prácticamente la mitad (17) corresponden a profesionales de la Abogacía, siendo el resto Contadores (4), Escribanos (4), Psicólogos (3), Informáticos (2) y casos singulares de otras profesiones.

De los técnicos, la casi totalidad corresponde a Técnicos en Administración (16).

¹⁰ La Oficina Nacional del Servicio Civil fue clausurada durante el período dictatorial, hasta su reinstitucionalización, el 15 de julio de 1985.

¹¹ Estas cifras no recogen situaciones que se consideran no relevantes a los objetos del artículo, como ser “retiros incentivados”, “comisiones salientes”, etc.

Pueden hacerse varias lecturas de la información que se presenta. Señalaré apenas que esta composición evidencia que el Servicio Civil todavía no llega a expresar a través de sus perfiles y tiempo de existencia las nuevas capacidades exigidas. Por ejemplo, dos de los tres psicólogos fueron incorporados recién hace un par de años y la única Socióloga hace uno.

Seguramente esta falta de perfiles se refleja actualmente en la cantidad de personas que trabajan bajo otras modalidades, como son los becarios, contratos y “pases en comisión”, donde se encuentran algunas otras profesiones, aunque sin ser parte de la plantilla permanente del organismo.

También podría establecerse que el número de Administrativos es algo alto considerando que es una oficina técnica (casi un 40% del total de la plantilla permanente), aunque probablemente esto refleja la cantidad de trabajo burocrático que aún requieren muchos de sus cometidos.

Si el Servicio Civil ha de ocupar los espacios que la Constitución y las leyes le indican, y los que políticamente se ha ido ganando, este tema ha de merecer atención especial. En parte, este trabajo apunta a señalarlo.

En suma

La actual reforma del Estado se encuentra en pleno proceso de definiciones, correspondiendo muchas de las actividades al Servicio Civil, incluso algunas como el sistema de Ingreso Democrático al Estado que figuran entre los principales temas nombrados por el gobierno.

Esto da al Servicio Civil la oportunidad de continuar un sendero de cambios y participación en materia de la profesionalización de la gestión humana y del Estado, aún cuando se advierte que es imperativo comenzar a revisar la composición y perfil de su equipo técnico, para adecuarlo a la nueva realidad.

De estos ajustes organizativos y de sus propias capacidades, va a depender en gran medida la posibilidad de sintonizar en forma adecuada con un nuevo entorno y sus demandas.

El año 2010 es para el Estado uruguayo un año de formulación de planes y sus presupuestos asociados, por lo cual se presenta una buena oportunidad para formular los planes asociados a la Reforma del Estado y apuntar a aquellas necesidades que el organismo tiene para poder continuar su trabajo por la profesionalización de la función pública, a través de sus personas.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto (1993), *“Administración de Recursos Humanos”*, Segunda edición, Mc Graw Hill
- Hanna, David (1990), *“Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño”*, Addison Wesley
- Echeverría, Rafael (2001), *“Ontología del Lenguaje”*, Sexta edición, Dolmen Ediciones, Granica

Reseña biográfica

Gustavo Nisivoccia – Asesor de Dirección – Oficina Nacional del Servicio Civil, Presidencia de la República / Uruguay.

Torre Ejecutiva, piso 3 - Plaza Independencia 710 - Montevideo – Uruguay

Tel. (+598-2) 150 interno 3132

Gnisivoccia@onsc.gub.uy

www.onsc.gub.uy

Técnico en Administración, Universidad de la República

Posgrado en Recursos Humanos, Universidad ORT del Uruguay

Especialización en Gestalt aplicado a organizaciones y Gestalt aplicado a Coaching, Centro Gestáltico de Montevideo y Gestalt Institute de Cleveland (USA).

Posgrado en Coaching y Liderazgo, Universidad de Belgrano (Buenos Aires, Argentina)

Cuadros, tablas y gráficos

Composición del personal presupuestado ONSC



Proporción de Profesiones del personal presupuestado ONSC

