
Reformas estructurales en el servicio civil uruguayo: cambiando un modelo agotado.

Dr. Conrado Ramos



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil

El servicio civil uruguayo en cifras

Uruguay, vínculos laborales con el Estado a diciembre de 2020

Funcionarios públicos (*1)	Cantidad	Porcentaje
Administración Central (no militares ni policiales)	16.258	5,4%
Defensa	28.391	9,5%
Seguridad	32.945	11,0%
Poder Legislativo	1.132	0,4%
Gobiernos departamentales	38.586	12,9%
Educación	111.372	37,1%
Salud	25.785	8,6%
Org. Art. 221	6.248	2,1%
Otros Org. Art. 220	39.180	13,1%
Total Funcionarios Públicos	299.897	100,0%
Total No Funcionarios Públicos (*1)	9.644	
Total funcionarios y no Funcionarios	309.541	
Población Económicamente Activa (*2)	1.792.000	
Total vínculos con el Estado / PEA	17,3%	

Fuente: Elaborado por ONSC. Referencias: (*1) Datos del Informe de vínculos con el Estado a diciembre de 2020. (*2) Instituto Nacional de Estadísticas. Dato a febrero de 2021.

El servicio civil uruguayo: una institución con fortalezas y muchos problemas

Nuestras fortalezas:

- Una burocracia con criterios weberianos sólidos.
- Pautas y procedimientos instalados
- Bajos niveles de corrupción



Estas son bases fundamentales
pero insuficientes para los
desafíos del servicio civil actual

Nuestros problemas

SALARIALES

Importantes diferencias salariales entre ministerios en las mismas ocupaciones.

Diferencias importante con el sector privado (se paga más a ocupaciones básicas y menos a ocupaciones más complejas).

Estudio SGH – ECH. Como consecuencia, dificultades para captar y retener a los cargos más relevantes para la administración.

Mayoría del salario (60 a 80%) de los funcionarios corresponde a compensaciones especiales: múltiples Objetos de Gasto para pagar compensaciones, beneficios y otras partidas.

FUNCIONALES

El **68%** de los cargos no tiene descriptores útiles o específicos para saber lo que se espera que haga la persona.

La AC no sabe qué perfiles tiene, cuales les sobran y cuales le faltan.

Tendencia a requerir más funcionario sin análisis estratégico (normalmente deriva en incremento)

MERITOCRACIA Y MOVILIDAD

Más del **80%** de los cargos de conducción son de designación directa o asignación de funciones.

El **90%** de los funcionarios civiles no tuvieron ascensos entre 2015 y 2020, menos del 1% se ascendió entre UEs.

Encuesta Banco Mundial marca movilidad horizontal como el problema más importante.

En síntesis...un modelo agotado

Para los funcionarios con dificultades para:

- Captar, sostener y desarrollar los mejores talentos.
- Motivar a las personas en base al buen desempeño, el mérito y el cumplimiento de tareas significativas.
- Orientar hacia el logro de resultados

Para la administración

- Imposibilidad de usar la carrera administrativa y la gestión del desempeño para favorecer el mérito
- Tomar decisiones estratégicas en base a información de calidad

Cuatro pilares de reforma

Nuevo sistema de carrera

- Basado en ocupaciones y el valor público de la tarea
 - Escala salarial única por ocupación
 - Mayor movilidad
- Definición de competencias y perfiles por ocupación
 - Progresiva construcción de una Alta Dirección

Gestión basada en competencias y desempeño

- Identificación de competencias
- Evaluación 360º
- Sistema online de gestión del desempeño

Reformas de la gestión humana del Estado

Proyecto Plataforma de Gestión Humana (GHE.uy).

- CV y legajo digital
- Nuevo UY Conursa
- Nuevo sistema de carrera
- Aplicación de inteligencia artificial

Calidad de la gestión humana

- Comunidad y guía de de prácticas
- Modelo de madurez de GH
- Formación ENAP

:

Reformas estructurales apuntan a:

- Modernización del servicio civil en base a un principio del mérito actualizado.
- Utilizar las nuevas tecnologías para promover la desburocratización
- Del paradigma legalista al de la gestión humana

Gracias.



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil

