

# OIGIP

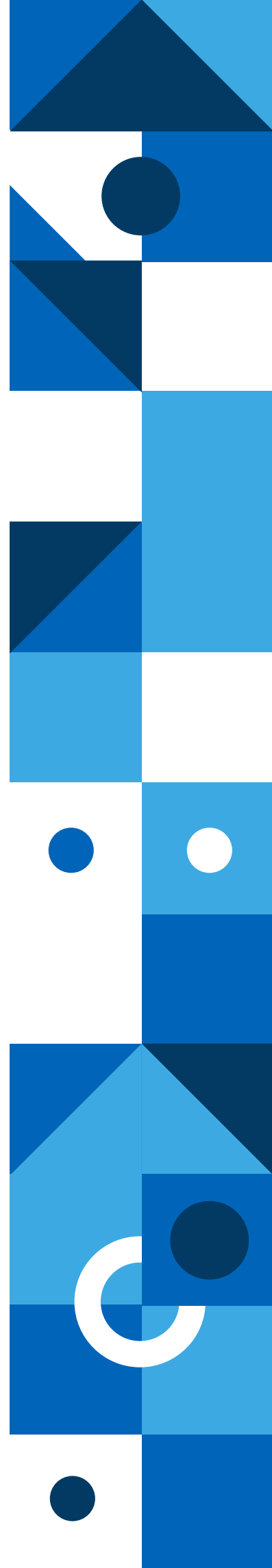
OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE  
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

## EL AUSENTISMO: EL “TALÓN DE AQUILES” DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE URUGUAY

---

### ESTUDIO DE CASO

EC: NO.7, AÑO 2022



## Edgardo José Pinell Molina

ESCRITOR

Abogado graduado con honores "Magna Cum Laude" por la Universidad Americana (Managua-2008). Máster en Estudios Políticos Aplicados (Madrid-2010). Posgrado en Docencia Universitaria (Managua-2017). Máster de Comunicación de las Organizaciones (Madrid-2020). Se ha desempeñado como consultor en fortalecimiento institucional de la sociedad civil, liderazgo y gerencia política, innovación social, Responsabilidad Social Empresarial con enfoque en Derechos Humanos y fortalecimiento de la función pública de América Latina. También ha sido profesor universitario en derecho internacional, relaciones públicas y comunicación estratégica; así como director y presentador de programas de televisión y redactor de análisis y noticias internacionales.

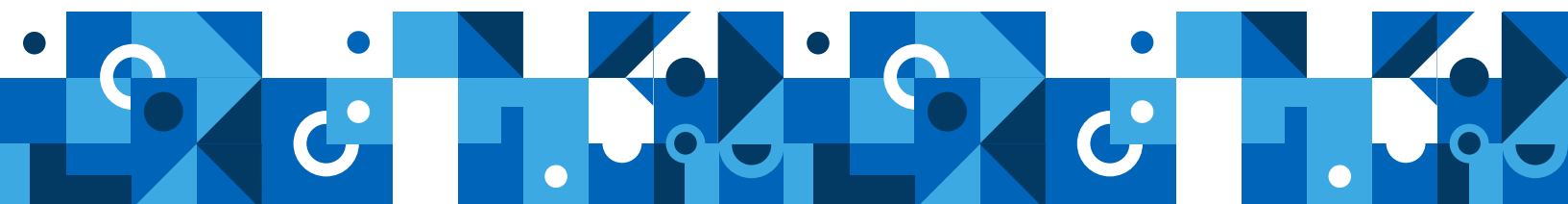
## Flávio Maria Leite Pinheiro

REVISOR

Grado en Derecho (UNIFOR) y Filosofía (UVA); Especialista en Derecho Comercial (UECE) y Derecho Constitucional (UVA), Maestría en Derecho (UFSC) y Filosofía (UECE), Doctorado e Posdoctorado en Derecho (UFSC). Abogado y Profesor Universitario de la Universidad Estadual Vale do Acaraú (UVA), Sobral, Ceará, Brazil.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	INTRODUCCIÓN _____	4
<b>2.</b>	ANTECEDENTES _____	5
<b>3.</b>	UNA ESTRATEGIA CENTRALIZADA Y TECNOLÓGICAMENTE ADECUADA _____	7
<b>4.</b>	ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN HUMANA EN URUGUAY _____	12
<b>5.</b>	CONCLUSIONES _____	14



# 1 ● INTRODUCCIÓN

*Si el uruguayo o los uruguayos en general no recuperamos la cultura del trabajo va a ser muy difícil instalar otros temas de competitividad, de productividad, de desarrollo, de mejora del nivel de vida.*

**Juan Castillo**<sup>1</sup>

Director Nacional del Trabajo de Uruguay  
2015-2017

En el año 2016, los niveles de ausentismo en el sector público y privado de Uruguay encendieron las alarmas en el Gobierno Nacional. A lo largo del 2015, las quejas de los empleadores, empresarios y ciudadanos se intensificaron debido a los retrasos de las gestiones, servicios y procesos de la administración pública provocados por el incremento del ausentismo de los funcionarios en diferentes carteras de la administración pública uruguaya.

La inasistencia, justificada o no, alcanzaba cuotas muy preocupantes que entorpecían la función pública, a pesar de que ya en el 2012 se había desarrollado un sistema de incentivos al presentismo, es decir, pagos adicionales por presentarse a trabajar. Desde entonces, aunque no de forma homogénea, empresarios y el gobierno pusieron en marcha “primas por presentismo” para garantizar la fuerza laboral en sus respectivos puestos de trabajo.

En declaraciones brindadas a un diario uruguayo, el Director de Trabajo entre el período 2015-2017, Juan

Castillo, sostuvo que el ausentismo laboral en Uruguay era “preocupante” y advirtió que había lugares donde había muchas quejas a pesar de que ya se estaba pagando el presentismo. Castillo, funcionario de la administración del Presidente Tabaré Vázquez, puntualizó que había un problema en “la cultura del trabajo para el desarrollo”.

“Si el uruguayo o los uruguayos en general no recuperamos la cultura del trabajo va a ser muy difícil instalar otros temas de competitividad, de productividad, de desarrollo, de mejora del nivel de vida”, señaló Castillo en enero de 2016.

Aunque el problema del ausentismo es un problema multicausal inmerso en la cultura laboral y organizacional, el Gobierno uruguayo apostó en el 2017 por crear un sistema de registro y control centralizado del presentismo como punto de partida para gestionar el talento humano de los funcionarios de todas las dependencias de la Administración Central.

<sup>1</sup> Declaraciones al diario El País, el 10 de enero de 2016.  
<https://www.elpais.com.uy/informacion/ausentismo-sectores-publicos-privados-preocupa-gobierno.html>

# 2.

## ANTECEDENTES

---

Los esfuerzos por contrarrestar el problema no eran nuevos y vale la pena hacer un breve recorrido por los antecedentes que permiten comprender el presente estudio de caso.

Mediante la Ley N° 18.719 del **Presupuesto Nacional de Uruguay** del período 2010-2015, se creó el **Sistema de Gestión Humana** (SGH) para procurar mayores niveles de eficiencia y eficacia organizacional. En el marco del “Fortalecimiento Institucional del Estado”, la rendición de cuentas a la ciudadanía y la búsqueda de la excelencia institucional fueron definidas como prioritarias para ese quinquenio.

A partir de entonces, cada dependencia del Gobierno Central empezó a realizar esfuerzos, aunque dispersos, para construir una nueva cultura laboral en la que se reforzará la vocación del servicio público. Sobre esta línea, la administración pública uruguaya consideró necesario generar gradualmente estímulos y premios como parte de un “nuevo modelo de gestión” en el que se institucionalizó el “presentismo” como un incentivo personal de gestión.

Por Decreto 169/014 del 09 de junio de 2014, el Poder Ejecutivo estableció que la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) sería la encargada de determinar los procedimientos del funcionamiento y administración del nuevo sistema/modelo de gestión, así como del control presencial de las personas que desempeñan actividades en la **Administración Central**.

Para enero de 2017, el Gobierno Uruguayo vio la necesidad de implantar en toda la administración pública instrumentos de tecnología de información y

comunicación con la finalidad de gestionar el presentismo de sus funcionarios. Es así como mediante el Decreto 14/2017<sup>3</sup> se dio el mandato a la **ONSC** a implantar el “módulo de presentismo” del **Sistema de Gestión Humana** (SGH) en todas las dependencias de la **Administración Central** para sus funcionarios civiles antes del 31 de diciembre de 2017.

En febrero de ese mismo año, mediante el Decreto 29/2017<sup>2</sup> se creó en la propia estructura orgánica de la **ONSC** el Área de Sistemas y Gobierno Electrónico donde se desarrolló una iniciativa llamada “El sistema de gestión humana ante el desafío de la gestión del talento” tendiente al fortalecimiento de la gestión del talento en la administración pública uruguaya en concordancia con la política transversal del Gobierno central y el nuevo marco legal desarrollado.

<sup>2</sup>. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/14-2017>

<sup>3</sup>. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/29-2017>

# 3.

## UNA ESTRATEGIA CENTRALIZADA Y TECNOLÓGICAMENTE ADECUADA

---

Los funcionarios de la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) consideraban que el sistema de gestión del talento humano existente hasta el momento, incluyendo el registro y control del presentismo, era deficiente y potencialmente injusto y discriminatorio.

En tal sentido, la **ONSC** se centró en tres causas del problema:

En primer lugar, identificaron la **dispersión y atomización de la información** en cada uno de los Ministerios como un factor que jugaba en contra de la integralidad y transversalidad que debía caracterizar el **Sistema de Gestión Humana** (SGH) y que se intentaba consolidar entre los funcionarios civiles de Uruguay.

Hasta el año 2017, el Gobierno Central no contaba con un sistema informático único que generara flujos de información en tiempo real para la gestión integral del talento. Por tanto, era difícil realizar una gestión global y unificada del talento para todos los funcionarios de la administración pública que a la vez recogiera las particularidades de los diferentes organismos que la componen.

En segundo lugar, la **plataforma tecnológica** que soportaba el sistema de gestión no era lo suficientemente flexible para dar cabida a los procesos sustantivos de la gestión del talento, así como al nuevo marco legal. La nueva perspectiva

que tomaba en cuenta la gestión del talento humano hizo necesario rediseñar los procesos que impactaban en la gestión del personal y adoptar una nueva solución tecnológica.

En tercer lugar, se identificó una **cultura organizacional tradicional** orientada al registro y control de datos sin aprovecharlos de manera eficiente para la toma de decisiones estratégicas. Para los funcionarios de la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC), las unidades de recursos humanos de los entes gubernamentales no contemplaban prácticas específicas de identificación y valoración de la función pública y sus talentos, limitándose a las tradicionales tareas de registro y control.

Los frágiles mecanismos para identificar y tipificar los talentos, sumado a una gestión de estos aislada y dispersa mediante criterios disímiles, obstaculizaban la realización de estudios/análisis y la definición de políticas transversales generando una deficiente gestión del talento humano y entorpeciendo el diseño de propuestas de políticas y programas eficientes.

Ante este contexto, la alternativa adoptada por la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) de Uruguay fue la adopción de un sistema informático que permitiese, no solo cuantificar el presentismo/ausentismo, sino también identificar el talento en las organizaciones y mejorar su gestión,

posicionando al propio funcionario como productor y agente de información.

La apuesta de la **ONSC** era garantizar un soporte unificado de datos que les permitiera obtener información sistematizada, estandarizada y con indicadores de gestión definidos previamente de forma tal que resultara útil y oportuna para ser utilizada por parte de las autoridades de la Administración Central.

La solución consistió en diseñar e implementar un sistema de gestión del talento que tuviera en cuenta los procesos y procedimientos sustantivos de la gestión de las personas en los organismos de la administración pública uruguaya. Para el desarrollo de esta apuesta, la ONSC contaba con un total de 40 personas, siendo un equipo de trabajo mixto integrado por 16 mujeres y 24 hombres con un equipo gerencial constituido por 7 mujeres y 6 hombres.

Los pasos para implementar la medida fueron los siguientes:

## 1. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

El nuevo sistema automatizado de gestión del talento humano fue configurado teniendo en cuenta las políticas transversales de gestión humana del Gobierno Uruguayo, pero a su vez consideró las particularidades de los diferentes organismos que lo componían.

Este **Sistema de Gestión Humana** estaba integrado por los siguientes componentes o módulos que debían contribuir a su adecuada gestión: Organización, Personas, Puestos de Trabajo, Presentismo, Competencias, Desempeño, Carrera y Sucesión, Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional, Comunicación, Desarrollo y Capacitación, y Legajos.

Para tal fin, se seleccionó y adquirió un software de administración de procesos de negocio o como se denomina en inglés “Business Process Management” (BPM) sobre el que recayó la gestión digital del “ciclo de vida completo de los procesos clave” de los funcionarios de la administración pública uruguaya.

El software seleccionado fue del tipo **GeneXus™ BPM Suite** que según las características referidas por su proveedor simplifica, automatiza y optimiza los procesos y la creación de sistemas en una completa “Suite para la Gestión y Optimización de Procesos de Negocio”<sup>4</sup>.

Tanto la configuración del software como el proceso de instalación de la herramienta tecnológica debía ajustarse, entre otras cosas, al concepto de “presentismo” que fue asumido por el **Estado de Uruguay** definido como el “conjunto de acciones tendientes a incentivar la concurrencia al lugar de trabajo asignado en los horarios establecidos por las autoridades, así como el cumplimiento de los referidos horarios”<sup>5</sup>.

La configuración del software no solo debía contemplar los objetivos generales del **Sistema de Gestión Humana**, sino que también debía estar orientado a satisfacer las exigencias particulares del modelo de gestión del presentismo como un subsistema integrado dentro de la gestión del talento.

El marco legal uruguayo estableció como metas en la gestión del presentismo las siguientes: Desestimar la ausencia sin autorización o causa justificada y disuadir el incumplimiento de las horas de servicio, premiando la **asistencia laboral**; obtener **información cuantitativa** que permita desarrollar estrategias que atiendan a la gestión humana en todas sus dimensiones; mejorar el **bienestar psicosocial** del personal mediante el reconocimiento del grado de responsabilidad para cumplir las horas de trabajo acordadas; y gestionar el desarrollo humano desde la formación y capacitación

<sup>4</sup>. <https://www.genexus.com/es/productos/business-process-management-suite>

<sup>5</sup>. Decreto N° 26/011 por el que se establece la metodología que regula la gestión del Presentismo Laboral para todo el personal del Ministerio del Interior.  
<https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/26-2011/3#:~:text=Concepto%20de%20Presentismo%20Laboral%20A,de%20acuerdo%20a%20las%20condiciones>



Adicionalmente, este nuevo sistema debía captar y procesar las diferencias en el acceso de **hombres y mujeres** a los diferentes puestos de trabajo en la **Administración Central** y sus trayectorias de desarrollo, así como también realizar un seguimiento del uso de las licencias por género, especialmente en lo relativo a violencia doméstica, licencia por maternidad y paternidad, licencias por enfermedad y el uso de las licencias para prevención en salud.

En la **fase de diseño**, los funcionarios de la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) identificaron un riesgo potencial: en medio de un contexto tecnológico rápidamente cambiante, debían disponer de un sistema único y a la vez adaptable que les permitiera la flexibilidad y transparencia que la política de gestión del talento requería.

Como resultado de la **fase de diseño**, que se extendió a lo largo del primer semestre de 2017, se logró un sistema informático que permitía identificar el talento en las organizaciones y mejorar su gestión, posicionando al propio funcionario como productor y agente de información.

Los funcionarios definieron los siguientes indicadores para unificar y estandarizar el nuevo sistema informático: cantidad de días de **licencia por enfermedad** usufructuados por **hombres y mujeres** y por grupo de **edad** en cada Ministerio de la **Administración Central**; cantidad de días de **licencia por violencia doméstica** en el año; cantidad de mujeres en puestos de jefatura y **tasa de feminización** por Ministerio.

La **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) aseguró que el nuevo sistema informático ofrecía amplias garantías, tanto desde el punto de vista **jurídico** como **informático**, garantizando la transparencia para los funcionarios, los sindicatos y para la ciudadanía en general.

La **ONSC** explicó que fomentar la conectividad del talento fue un factor clave en el desarrollo y diseño de la herramienta tecnológica, permitiendo realizar un seguimiento y evaluación del estímulo a la **Asiduidad** – compensación retributiva producto

de la negociación colectiva – otorgándole transparencia y legitimidad al proceso.

Por otro lado, la herramienta tecnológica permitiría el uso de la información tanto para realizar el seguimiento de políticas públicas específicas como para reportar a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS), específicamente al **ODS 5** sobre igualdad de género, en lo relativo a la participación de la mujer en el trabajo y el acceso a puestos de jerarquía o decisión en el ámbito de la **Administración Central**.

## 2. CAPACITACIÓN E INVOLUCRAMIENTO

Para lograr el funcionamiento pleno de la nueva herramienta tecnológica y del **Sistema de Gestión del Talento Humano**, fue necesario capacitar a los funcionarios del servicio civil uruguayo como futuros usuarios del sistema.

El diseño del Sistema posicionó al funcionario en un rol de productor de información, responsable y agente de sus datos ingresados al software, con las validaciones y autorizaciones correspondientes, con el propósito de que “la captación de la información fuera más ágil, flexible y transparente”.

Este fuerte componente de **autogestión** requería de la formación y generación de capacidades para la gestión del talento en cada uno de los ministerios del Gobierno uruguayo.

No obstante, un riesgo latente fue la **resistencia al cambio o la apatía** al nuevo sistema informático. El diseño contempló que el propio funcionario tenía la responsabilidad y la posibilidad de actualizar, modificar y autogestionar su información haciéndolo partícipe del proceso. Lograr un nivel de involucramiento activo fue un reto para la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) como ente implementador.

Dentro de la **ONSC**, el área de **Sistemas y Gobierno Electrónico** contó con un equipo de capacitación interdisciplinario para la formación de

los funcionarios que posteriormente ostentaron distintos roles en la aplicación del sistema informático.

La formación fue avalada por pruebas de evaluación de los facilitadores que conformaron el equipo antes mencionado, garantizando que los procesos formativos generaron las competencias necesarias para hacer uso y manejo de la herramienta tecnológica.

Como resultado de esta segunda fase, que se implementó a lo largo de varios meses, la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) desarrolló **75 cursos de formación** en cada uno de los Ministerios del Gobierno Central capacitando a más de 2.000 funcionarios que a su vez serían los implementadores en cada una de sus dependencias.

Esta etapa permitió el ajuste y armonización del sistema informático en los diferentes entes de la administración pública uruguaya, al mismo tiempo que los **procesos formativos** permitieron la vinculación de los funcionarios con el uso de la nueva herramienta tecnológica.

Otro resultado asociado a la capacitación y profesionalización de los funcionarios públicos fue la asimilación del **concepto de la gestión del talento** enmarcado en el nuevo **Sistema de Gestión Humana**. Esto fue útil para el proceso de gestión del cambio en las unidades implementadoras de cada ente del Gobierno central.

### 3. PUESTA EN MARCHA

La puesta en marcha del nuevo sistema informático, como punto de partida del sistema de gestión del **ausentismo/presentismo**, fue relativamente fácil desde el punto de vista técnico, dado que era una "herramienta tecnológica flexible, adaptable y de fácil accesibilidad".

Su **flexibilidad** radica en que se contempló toda la casuística existente respecto a los regímenes

laborales de las diferentes unidades que integraban la **Administración Central**. Por otro lado, la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) justificó su adaptabilidad en el hecho de que no requirió ninguna instalación local ni en los Ministerios, ni en las estaciones de trabajo, y fue compatible con cualquier tipo de **registro digital de marcas** preexistente (relojes de tarjetas magnéticas o biométricos).

Así mismo, el software adquirido fue compatible con diferentes sistemas operativos y diferentes navegadores de internet, y el acceso desde todos los órganos de la **Administración Central** se garantizó gracias a la conectividad brindada por la red de fibra óptica de alta velocidad "RED uy".

Así mismo, al consistir en una política respaldada por un marco legal, era mandatorio para todas las entidades de la **Administración Central** facilitar el apoyo interinstitucional a través de sus recursos humanos, recursos materiales y la información necesaria que requiriese la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC).

La puesta en marcha no requirió un esfuerzo adicional desde el punto de vista **financiero o administrativo** para cada uno de los ministerios, ya que aparte de las licencias del software adquirido, el servicio de procesamiento de datos lo brindaría la **ONSC** sin necesidad de la contratación de empresas tercerizadas no estatales.

Otro factor importante en la implementación fue la existencia de una fecha perentoria para la puesta en marcha del nuevo sistema. Las diferentes entidades de la administración pública quedaron obligadas a gestionar el presentismo de sus funcionarios civiles únicamente a través de este nuevo sistema, una vez que estuviera operativo, a más tardar el 31 de diciembre de 2017<sup>6</sup>.

Aunque se contaba a su favor con un mandato legal, el desafío más grande en la puesta en marcha fue la incorporación de todos los funcionarios públicos en el nuevo sistema de registro y gestión. Sin embargo, el

<sup>6</sup>. Artículo 3 del Decreto N° 14/2017 <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/14-2017>



29 de diciembre de 2017, el director de la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) confirmó la incorporación de todos los funcionarios de la **Administración Central** al **Sistema de Gestión Humana**.

“Fue un gran desafío y un paso importante para **Uruguay**”<sup>7</sup> señaló **Alberto Scavarelli**, Director de la **ONSC**, al momento de confirmar que 25.632 funcionarios de 91 unidades ejecutoras habían sido incorporados al Sistema, lo que permitiría tener un seguimiento de su presencia y desarrollo de la actividad funcional.

**Scavarelli** reconoció la cooperación del **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID) en la implementación de los programas que informáticamente hicieron posible la implementación del nuevo sistema de gestión del talento humano de **Uruguay**.

Así mismo, el Director del ente rector de la implementación de la política recalzó que alcanzar el objetivo de integrar el 100% del personal funcional en el Sistema fue posible gracias al compromiso de todos los funcionarios involucrados que permitieron la remisión de la información para “lograr un paso sin antecedentes en la historia de la Administración Pública de Uruguay”.<sup>8</sup>

La **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) catalogó este avance como una iniciativa innovadora y la presentó ante la **Organización de Estados Americanos** (OEA) recibiendo en 2017 el **Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública** en la categoría de “Innovación en la Gestión del Talento Humano”.

Según la **ONSC**, el Sistema de Gestión Humana diseñado y puesto en marcha en **Uruguay** “modernizó la gestión de las unidades de Gestión Humana de cada Ministerio de la Administración Central”. La sinergia que generó el desarrollo e implantación de este sistema de Gestión del talento se evidenció en la mejora y unificación de procesos y procedimientos en una sola base de datos a nivel de

toda la **Administración Central**, lo que optimizó recursos económicos, humanos y tecnológicos.

La puesta en marcha de la herramienta tecnológica permitió unificar la información en un único soporte, (para cada unidad, organismo, y la Administración Central) con un mismo formato y evitando duplicar cargas de trabajo en cuanto a la emisión de reportes, dando como resultado más y mejor información “en tiempo real” que sumada a indicadores de gestión definidos sería útil para la toma de decisiones.

Por otro lado, la **ONSC** consideró que desde el punto de vista económico se generaría un impacto positivo debido al aumento progresivo para la compensación retributiva denominada “Estímulo a la Asiduidad” y se esperaba que la motivación a la asistencia generaría un estímulo en el servidor público y en el desempeño cotidiano, fortaleciendo su compromiso con sus respectivas instituciones y la calidad de atención a la ciudadanía.

Para la **ONSC**, el empoderamiento en el uso del sistema informático y en la gestión de los procesos derivados del mismo permitió lograr una mayor motivación y una disminución del ausentismo laboral.

Finalmente, se estimó que los funcionarios civiles involucrados, se beneficiarían a través de una visión positiva de la ciudadanía en aquellas dependencias que tenían contacto directo con los ciudadanos y con ello generar un resultado positivo en el fortalecimiento de la gestión eficiente del Estado.

7. <https://www.pressreader.com/uruguay/la-republica-uruguay/20171229/282187946394590>

8. Ibid.

## 4.

## ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN HUMANA EN URUGUAY

El 28 de septiembre de 2021, poco más de tres años después de la incorporación de todo el personal civil uruguayo en el **Sistema de Gestión Humana** que incluyó un componente de ausentismo/presentismo, la **Oficina Nacional del Servicio Civil** (ONSC) publicó una encuesta para funcionarios públicos que implementó en conjunto con el **Banco Mundial**<sup>9</sup>.

Uno de los objetivos de dicha encuesta era comprender las actitudes y motivaciones de los funcionarios públicos en **Uruguay** analizando de forma sistemática las prácticas de gestión humana en la **Administración Central** y las empresas públicas.

Otro objetivo relevante de dicha medición fue analizar cómo las experiencias y percepciones sobre las prácticas de gestión humana en la administración pública impactaban sobre los niveles de compromiso y motivación de los funcionarios públicos.

El nuevo Director de la **Oficina Nacional de**

**Servicio Civil** (ONSC), **Conrado Ramos**, señaló que entre mayo y junio del 2021 se envió una encuesta a **40.000 funcionarios públicos** y más de **10.000 personas**. El resultado más destacable fue que un 75% de los encuestados manifestaron un **alto nivel de satisfacción** con el rol que juegan en el Estado.

**Dos de cada tres funcionarios** manifestaron una percepción positiva de sus equipos de trabajo y valoran el nivel de apoyo, comunicación, confianza y sentido de pertenencia en su equipo. También manifestaron una visión positiva sobre su superior directo, el 56% cree que su jefe establece expectativas claras, un 65% cree que actúa de forma ética y más de un 60% considera que su jefe se preocupa por su bienestar<sup>10</sup>.

A pesar de estos buenos resultados, la encuesta también reflejó que el 34% no se siente valorado por su organismo y que el 33% no cree que su trabajo le permita desplegar todo su potencial. Los datos también muestran que los funcionarios con

9.

<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/noticias/resultados-recomendaciones-encuesta-sobre-calidad-gestion-humana-motivacion>

10.

<https://www.uypress.net/Secciones/De-acuerdo-a-encuesta-de-Servicio-Civil-75-de-los-funcionarios-publicos-esta-satisfecho-con-su-rol-en-el-Estado-uc115911>

educación universitaria están menos conformes con las prácticas de gestión humana y menos motivados.

Este mismo segmento de encuestados se mostró **menos conforme con sus salarios** y señaló que encontraban mejores opciones laborales en el sector privado y, por lo tanto, reflejaron mayor probabilidad de buscar otro puesto de trabajo fuera del sector público.

De ahí que un 28% manifestó **querer dejar su organismo** en los próximos dos años y un 34% admitió **haber buscado otro trabajo** en los últimos dos años. “Estos resultados pueden ser vistos como una señal adicional de la existencia de bajos niveles de motivación y satisfacción en los funcionarios que acarrearán un potencial impacto negativo en la productividad y la asistencia”<sup>11</sup>.

El informe de la encuesta también describió que las mujeres percibían **mayores desigualdades** en diversas **prácticas de gestión humana**, en particular con respecto a la distribución de la carga laboral entre miembros del equipo, la equidad salarial y las promociones. En la comparación entre **hombres y mujeres**, la encuesta mostró que una menor proporción de mujeres (50%) había sido ascendida desde que ingresó a su organismo en comparación con los hombres (62%).

A partir de la encuesta de 2021, surgieron recomendaciones que resultan útiles resaltar tomando en cuenta los objetivos que se buscaban en 2017 con la adopción de un sistema centralizado y tecnológicamente adaptado a la gestión del talento humano en la administración pública de **Uruguay**.

En el apartado “Datos para la toma de decisiones” la **ONSC** y el **Banco Mundial** concluyeron y recomendaron lo siguiente:

- ◆ El sistema de datos existente en la administración pública está fragmentado y no incluye sistemáticamente dimensiones importantes como las candidaturas recibidas

para cada vacante, la educación de los funcionarios, las evaluaciones de desempeño, o las valoraciones para las decisiones de promoción. El sistema de datos existente podría mejorarse para respaldar mejor la planificación del personal y la gestión humana.

- ◆ **Es necesario disponer de mejores datos**, tanto administrativos, como de encuestas al personal, para poder llevar a cabo prácticas de gestión humana bien informadas y una elaboración y aplicación de políticas más amplia y basada en evidencia en el sector público. **Sería necesario realizar más evaluaciones y diagnósticos** para informar y orientar los esfuerzos de reforma que impulsa la **ONSC**.

- ◆ Se pueden introducir **soluciones digitales** para mejorar y **centralizar la infraestructura de datos** y el sistema de gestión de recursos humanos (incluidos los datos de las compensaciones), y para mejorar los **sistemas de evaluación del desempeño**. Además de centralizar y analizar los datos administrativos, sería útil complementar estos esfuerzos con la introducción de **encuestas breves y periódicas** para el personal.

11.

<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/noticias/resultados-recomendaciones-encuesta-sobre-calidad-gestion-humana-motivacion> P. 9 y 10

# 5.

## CONCLUSIONES

La gestión del talento humano es fundamental en la administración pública de cualquier país, dado que impacta en la calidad de los bienes y servicios que los gobiernos brindan a la ciudadanía, la mejora del manejo de los recursos públicos, y la imagen positiva de las instituciones gubernamentales ante la sociedad.

La **Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC)**, con un claro mandato legal, emprendió en 2017 un esfuerzo para combatir el ausentismo y promover el presentismo entre los casi 30.000 funcionarios civiles de **Uruguay** para lo cual centralizó y automatizó los procesos de registro y gestión del talento humano mediante la adopción de un software que les permitiría generar indicadores y transparentar la gestión del talento en la **Administración Central**.

Sin embargo, visto en retrospectiva, este importante esfuerzo de modernización y fortalecimiento de la función pública genera algunas cuestiones que serían oportunas analizar:

*¿La adopción e implantación de herramientas tecnológicas son por sí mismas suficientes y eficientes para combatir el ausentismo y motivar el presentismo?; ¿Es determinante la inclusión de un componente tecnológico para afirmar que una iniciativa pública sea considerada innovadora?; ¿Pueden los avances tecnológicos descifrar, comprender y resolver las complejidades de la gestión del talento humano? y en todo caso ¿Qué procesos pueden ser tecnológicamente asistidos y cuáles imprescindiblemente deben ser personales y/o humanos? ¿Cuál es la proporción ideal?*

