

ANEXO UNICO

EL PROGRAMA

Programa de Apoyo a la Reforma del Servicio Civil

I. Objetivos

- 1.01 El objetivo general del Programa es lograr una gestión flexible, fundada en el mérito, coherente e integrada de los recursos humanos de la Administración Central mediante el establecimiento del marco normativo e institucional necesario y la implantación de sistemas de gestión adecuados. Los objetivos específicos son: (i) desarrollar una estructura ocupacional articulada con una escala salarial que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio; (ii) desarrollar y poner en uso en los organismos de la Administración Central un modelo de gestión de los recursos humanos y un sistema de información que permitan una mejor toma de decisiones respecto de los recursos humanos; (iii) diseñar e implantar un 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; y (iv) lograr que la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) sea capaz de ejercer las responsabilidades transversales que le corresponden en la Administración Central.

II. Descripción del Programa

- 2.01 Para lograr los objetivos del Programa, se ejecutarán los siguientes componentes:

Primer Componente - Sistema Integrado de Retribuciones y Ocupaciones

- 2.02 El objetivo del componente es desarrollar una estructura ocupacional articulada con una escala salarial que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio. Se pretende lograr un sistema coherente pero flexible a los efectos de mejorar la gestión de los recursos humanos incentivando la eficiencia, la calidad del servicio y una mayor transparencia en la Administración Central. Como producto global se obtendrá el Sistema Integrado de Retribuciones y Ocupaciones (SIRO), así como la estrategia para su implementación. El componente incluye tres sub-componentes:

Primer Sub-componente - Descripción y Evaluación de Ocupaciones

- 2.03 Este sub-componente tiene como objetivo el diseño y la determinación de las ocupaciones de la Administración Central. Para lograrlo, se diagnosticarán las ocupaciones existentes y se elaborará una propuesta de estructura más simple y coherente de grados, escalafones y puestos para toda la Administración Central. En este proceso participarán todos los Incisos de la Administración Central y otros actores relevantes (como por ejemplo los gremios).

Mediante estas acciones se generará el Manual de Descripción de Ocupaciones, que es uno de los dos módulos que componen el SIRO.

2.04 Este sub-componente financiará los siguientes productos:

- a. Diagnóstico de las ocupaciones en las organizaciones de la Administración Central y obtención de un Manual de Organización.
- b. Manual para la evaluación ocupacional.
- c. Cuadro de Clasificación de Ocupaciones.
- d. Manual de Descripción de Ocupaciones para la Administración Central.
- e. Actividades de capacitación, comunicación y difusión.

Segundo Sub-componente - Análisis retributivo

2.05 Este sub-componente tiene como objetivo elaborar una nueva escala salarial que promueva el buen desempeño de los funcionarios públicos y esté claramente articulada a la estructura ocupacional desarrollada en el sub-componente anterior. Para ello se realizará un diagnóstico del sistema remunerativo vigente en la actualidad; se valorarán las diferentes ocupaciones incluidas en el Manual de Descripción de Ocupaciones que resultará de las actividades del sub-componente anterior y se desarrollará una propuesta de escala de remuneraciones básicas negociada con los actores relevantes (entre ellos los gremios). La nueva escala retributiva que se obtendrá, constituye el segundo módulo del SIRO.

2.06 El sub-componente financiará los siguientes productos:

- a. Diagnóstico del sistema de retribuciones vigente.
- b. Propuesta de nueva escala de retribuciones para la Administración Central.
- c. Actividades de capacitación, comunicación y difusión.

Tercer Sub-componente - Implantación del Sistema de Retribuciones y Ocupaciones

2.07 Este sub-componente tiene como objetivo implantar el SIRO como el instrumento que otorgue unidad y coherencia a la gestión de los recursos humanos en toda la Administración Central. Para la implantación del SIRO se elaborará un conjunto de normas que permita la transición del sistema ocupacional y remunerativo vigente al nuevo. La ONSC, en estrecha coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), dará seguimiento y brindará asistencia al proceso de implantación progresiva del SIRO en los incisos de la Administración Central.

2.08 El sub-componente financiará los siguientes productos:

- a. Análisis de impacto presupuestal del SIRO y estrategia de implantación.
- b. Plan de implantación del SIRO acordado con los Ministerios de la Administración Central.
- c. Elaboración de las normas de transición al SIRO.

- d. Inicio de la implantación del SIRO en la Administración Central.
- e. Actividades de capacitación, comunicación y difusión.

Segundo Componente - Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Central

- 2.09** El objetivo de este componente es desarrollar y poner en uso en la Administración Central un modelo de gestión de los recursos humanos y un sistema de información que permitan una mejor toma de decisiones respecto a los recursos humanos. Como productos se obtendrán la implantación del nuevo modelo de gestión y del Sistema de Recursos Humanos (SRH) en todos los incisos de la Administración Central. El componente incluye dos sub-componentes.

Primer sub-componente - Desarrollo e implantación del nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos

- 2.10** Este sub-componente tiene como objetivo el diseño y la implantación de un modelo de gestión de los recursos humanos que fortalezca el rol de las Unidades de Recursos Humanos en todos los incisos de la Administración Central. Mediante dicho modelo: (i) se jerarquizará dichas unidades, haciéndolas depender de los Directores Generales de Secretaría, tercer nivel de autoridad en cada Inciso; (ii) se unificarán las funciones que actualmente se realizan de manera separada (entre otros, control de asistencia, liquidación de haberes y capacitación); (iii) se promoverá la realización de actividades correspondientes a los sistemas de gestión de los recursos humanos en los que actualmente no hay actividad significativa en los Incisos (planificación, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales); y (iv) se establecerá una coordinación estrecha entre las Unidades y la ONSC para la aplicación en cada Inciso de las normas y procedimientos de gestión de los recursos humanos. Una vez aprobado el nuevo modelo de gestión, se elaborarán planes para su implantación en toda la Administración Central y para el fortalecimiento de las nuevas Unidades de gestión de los recursos humanos.

- 2.11** Este sub-componente financiará los siguientes productos:

- a. Elaboración del nuevo modelo de gestión.
- b. Plan de implantación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos en los Incisos de la Administración Central.
- c. Plan de fortalecimiento de las Unidades de gestión de recursos humanos e implantación del mismo.

Segundo Sub-componente - Desarrollo e implantación del Sistema de Recursos Humanos (SRH)

- 2.12** Este sub-componente tiene como objetivo el desarrollo de un sistema de información que facilite, agilice y haga más transparente la gestión de los recursos humanos, así como implantarlo y promover su uso efectivo en todos los Incisos de la Administración Central. La ONSC adaptará a las necesidades de la Administración Central, el SRH en uso en la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) desde 1993. La IMM concederá licencia de

uso y suministrará las fuentes del SRH a la ONSC. La Contaduría General de la Nación (CGN) alojará en su centro de cómputos al SRH. La Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) asistirá en la ejecución de las tareas de desarrollo informático necesarias para adaptar el SRH a las necesidades de la Administración Central, así como para su mantenimiento futuro. El personal de ANTEL será debidamente capacitado por personal de la IMM en la gestión del SRH. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) proveerá el datawarehouse necesario para la generación de estadísticas y reportes del SRH. El SRH utilizará la información generada por otros sistemas actualmente en uso (Sistema de Remuneraciones -SR y Sistema de Condiciones Objetivas de Trabajo - SCOT). Una vez desarrollada la versión del SRH adaptada a la Administración Central, se realizará una implantación piloto del mismo en el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), con base a la cual se harán los ajustes necesarios previos a su implantación en toda la Administración Central. Todas las entidades mencionadas colaborarán con la adaptación e implantación del SRH en el marco de un Convenio Interinstitucional de Colaboración. Con posterioridad a la experiencia piloto, la ONSC firmará convenios de implantación del SRH con todos los Incisos, asistiendo y supervisando las labores de implantación. Se ofrecerá también un conjunto de actividades de capacitación en gestión del cambio y manejo del SRH para las Unidades de Recursos Humanos.

- 2.13 El sub-componente financiará los siguientes productos:
- a. SRH debidamente adaptado a las necesidades de gestión de la Administración Central.
 - b. Implantación piloto del SRH en el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).
 - c. Evaluación de la implantación piloto en el MEC.
 - d. Implantación del SRH en los 14 Incisos de la Administración Central.
 - e. Actividades de capacitación.

Tercer Componente - Marco normativo del servicio civil

- 2.14 Este componente tiene como objetivo diseñar e implantar un 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 nueva estructura ocupacional y retributiva y con el modelo y los sistemas de gestión puestos en vigencia en la Administración Central. Asimismo, se buscará consolidar aquella legislación sobre la gestión de los recursos humanos actualmente dispersa y que se considere necesario mantener vigente en el marco de la reforma del servicio civil. Mediante las actividades del componente se elaborará una propuesta de marco normativo del servicio civil, que será debatida con los actores relevantes del Estado y de la sociedad civil (incluyendo los gremios) con la finalidad de ser enviada al Poder Legislativo. Adicionalmente, se realizará un Seminario Técnico para analizar experiencias de reforma del servicio civil en otros países.

2.15 El componente financiará los siguientes productos:

- a. Análisis de propuestas, experiencias y marcos normativos útiles.
- b. Seminario Técnico sobre experiencias de reforma del servicio civil.
- c. Propuesta de marco normativo del servicio civil.
- d. Eventos para la difusión y negociación de la propuesta de ley con actores involucrados.

Cuarto Componente - Fortalecimiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil

2.16 El objetivo de este componente es lograr que la ONSC sea capaz de ejercer las responsabilidades transversales que le corresponden en la Administración Central: formular las 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 reorganizarán las funciones y estructura de la ONSC, se pondrá en marcha un plan de capacitación de su personal, se mejorará su equipamiento informático y se implementará un plan de comunicación y difusión hacia los funcionarios de la Administración Central.

2.17 El componente financiará los siguientes productos:

- a. Elaboración de una propuesta de reestructuración de las funciones y organización de la ONSC.
- b. Diseño e implementación de un Plan de Capacitación en la ONSC.
- c. Diseño e implementación de un Plan de comunicación y difusión que integrará las acciones de comunicación y difusión incluidas en los componentes del Programa.
- d. Ejecución de un plan de equipamiento informático de la ONSC.

III. Costo del Programa y plan de financiamiento

3.01 El costo estimado del Programa, que es el equivalente de US\$2.516.000, financiará servicios de consultoría, actividades de estudio y capacitación y la adquisición de equipamiento informático (software y hardware) según la siguiente distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento:

Costo y financiamiento

Cuadro II-1: Presupuesto Consolidado UR L1026 (en US\$)

Categorías de Gasto		BID	Contraparte Local	Total
1	Costos directos	1,294,000	949,980	2,243,980
1.1	Sistema Integrado de Retribuciones y Ocupaciones	453,350	233,950	687,300
	Descripción y Evaluación de Ocupaciones	129,700	177,550	307,250
	Análisis Retributivo	165,500	35,400	200,900
	Implantación del SIRO	158,150	21,000	179,150
1.2	Gestión de los RRHH en la Administración Central	660,650	646,020	1,306,670
	Desarrollo e implantación del modelo gestión RRHH	172,500	190,820	363,320
	Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos	488,150	455,200	943,350
1.3	Marco normativo del servicio civil	37,000	7,380	44,380
1.4	Fortalecimiento de la ONSC	143,000	62,630	205,630
2	Coordinación y administración	85,000	150,600	235,600
3	Imprevistos	0	36,420	36,420
TOTAL		1,379,000	1,137,000	2,516,000
%		55	45	100

IV. Ejecución del Programa

4.01 La ejecución del Programa se ha estructurado en tres niveles: dirección, coordinación y ejecución.

(a) La *dirección* del Programa recaerá en la Dirección de la ONSC, que ejercerá la orientación general del Programa y de cada componente, siendo también responsable de su ejecución y del logro de sus metas y objetivos. Entre las funciones de la Dirección del Programa están: (i) nombrar y supervisar al Jefe de la Unidad de Coordinación Administrativa del Programa (UCAP); (ii) nombrar y supervisar a los Jefes de los Equipos de Proyecto; (iii) aprobar los Planes Operativos Anuales (POA) que luego serán remitidos para aprobación del Banco; y (iv) velar por el cumplimiento de los términos y obligaciones establecidos en el Contrato de Préstamo.

(b) La *coordinación técnica* del Programa corresponderá al Comité de Coordinación Técnica (CCT), que estará presidido por el Sub-Director de la ONSC y conformado por cuatro Jefes de Equipo de Proyecto de acuerdo a lo establecido en el literal (d). El Sub-Director de la ONSC ejercerá entre otras, las siguientes funciones: (i) consolidar el POA del Programa con la colaboración de los Jefes de Equipos de Proyecto y presentarlo a la Dirección del Programa; (ii) coordinar y supervisar la marcha general del Programa y la de cada componente teniendo como referencia el POA; (iii) velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Contrato y de los procedimientos del Banco; y (iv) preparar los Informes Semestrales de Ejecución del Programa.

(c) La *coordinación administrativa* de las actividades del Programa será responsabilidad de la Unidad de Coordinación Administrativa del Programa (UCAP). La UCAP estará a cargo de un Jefe, quien reportará directamente al Sub-Director de la ONSC y será remunerado con recursos del Programa. La UCAP contará con un especialista financiero y un especialista en seguimiento y monitoreo, que serán contratados con recursos del Programa. El Jefe de la UCAP ejercerá entre otras las siguientes funciones: (i) gestionar la selección y contratación de los bienes y servicios requeridos para la ejecución del Programa de acuerdo con los POA aprobados y los procedimientos del Banco; (ii) mantener un registro actualizado de información que permita el cálculo de los indicadores de seguimiento del Programa; (iii) coordinar oportunamente con el Tribunal de Cuentas la realización de la auditoría del Programa y apoyar su ejecución; (iv) mantener cuentas contables auxiliares separadas y específicas para la identificación y el manejo de los recursos del Banco y de la contrapartida local; (v) preparar oportunamente las solicitudes de desembolso y justificaciones de gastos elegibles; (vi) implementar y mantener adecuados sistemas de información para la administración de contratos y administración financiera y de control interno para el manejo de los recursos del Financiamiento y de la contrapartida local, de acuerdo con los requerimientos del Banco; (vii) preparar los informes del Fondo Rotatorio y los demás Informes Financieros que sean requeridos por el Banco; (viii) presentar los estados financieros anuales auditados del Programa; y (ix) mantener un adecuado sistema de archivo de la documentación de respaldo de los gastos elegibles para la verificación del Banco y del Tribunal de Cuentas de la República.

(d) La *ejecución* de las actividades del Programa será responsabilidad de cuatro Equipos de Proyecto, correspondientes a los componentes del Programa. Cada Equipo estará a cargo de un Jefe de Equipo, que reportará al Sub-Director de la ONSC. Los Jefes de Equipo podrán ser funcionarios que presten servicios en la ONSC y serán remunerados con recursos de la contrapartida local para cumplir las actividades adicionales previstas en los términos de referencia correspondientes. Los Equipos de Proyecto estarán integrados por personal de las divisiones funcionales de la ONSC y podrán contar con el apoyo de consultores externos. Los miembros de los Equipos podrán ser remunerados con recursos de la contrapartida local para cumplir las actividades adicionales previstas en los términos de referencia correspondientes. En el desarrollo de sus labores los Equipos trabajarán en estrecha coordinación con las divisiones funcionales de la ONSC. Los Equipos de Proyecto tendrán entre sus funciones las siguientes: (i) elaborar, con el apoyo de la UCAP, los POA dentro de su área de competencia y realizar el seguimiento a su ejecución; (ii) preparar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los bienes que deban adquirirse y los servicios que deban contratarse con recursos del Programa; (iii) solicitar a la UCAP la adquisición de los bienes y la contratación de los servicios requeridos para la ejecución de las actividades previstas en el POA; y (iv) proveer a la Dirección del Programa de toda la información requerida para el seguimiento, evaluación y auditoría de la ejecución del Programa.

4.02 Las actividades a desarrollar con el apoyo del Programa se organizarán en POAs. Antes del 30 de noviembre de cada año calendario, se elaborará y aprobará, conforme a lo previsto en los párrafos anteriores, el POA correspondiente al ejercicio siguiente y un detalle

pormenorizado del Plan a ejecutar en el primer semestre. Los POA incluirán al menos: (i) una descripción detallada de las actividades con indicación de las fuentes de financiamiento y separadas por cada uno de los componentes y productos; (ii) las metas a ser logradas y los productos y resultados esperados, de acuerdo a las metas contenidas en el marco lógico del Programa; (iii) el Plan de Adquisiciones anual que será revisado anualmente; y (iv) un resumen ejecutivo de las actividades realizadas en el período anterior y del cumplimiento de las metas contenidas en el mismo.