

**Gobierno de Uruguay**

**Documento de Proyecto**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

**URU/13/003**

**“Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos del Banco de Previsión Social (BPS)”**

**Breve descripción:** El objetivo general del proyecto es fortalecer la gestión de recursos humanos del Banco de Previsión Social (BPS). Para ello, se apoyará a la gerencia de recursos humanos en la realización de un análisis y descripción de puestos, a partir del cual desarrollar procesos que aún no se han podido cumplir en el organismo, tales como el relevamiento de los perfiles del personal, la determinación de la brecha entre los puestos y los perfiles a efectos de diseñar un plan de desarrollo de los recursos humanos. Los productos que se espera obtener son los siguientes: i) estudio de análisis y descripción de puestos realizado en el marco de un proceso licitatorio; ii) plan de desarrollo elaborado; y iii) coordinación y monitoreo del proyecto.

## Uruguay

Efecto esperado del UNDAF <sup>1</sup>	4.3 Las instituciones públicas, con la más amplia participación de la sociedad civil, habrán mejorado la calidad, el acceso, la transparencia de la información y la rendición de cuentas para el diseño, la implementación y el control de la gestión pública.
Efecto esperado del Programa de País	4. El Estado, con la participación de la sociedad civil, habrá avanzado en la puesta en práctica del proceso de reforma del Estado y descentralización política que contribuya a la promoción y protección de los derechos humanos y al ejercicio pleno de derechos por parte de la ciudadanía.
Producto del Programa de País	Capacidades institucionales del sector público fortalecidas para mejorar los procesos de planificación, gestión y evaluación de políticas públicas, atendiendo el logro de resultados, la transparencia de la gestión y el acceso a la administración pública.
Producto del UNDAF	4.4.1. Procesos de mejora de gestión en organismos públicos implementados y simplificación de procesos y trámites, incluyendo su integración mediante soluciones de gobierno electrónico, que faciliten el acceso ciudadano puestos en marcha.
Asociado en la Implementación	Banco de Previsión Social

Período del Programa de País: 2011-2015

Componente del Programa: Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática nacional y local.

Nombre del Proyecto: URU/13/003 Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos del Banco de Previsión Social (BPS)

Identificación del Proyecto: Award ID 76130  
Project ID 87668

Duración del Proyecto: 20 meses

Fecha de inicio: Setiembre 2013

Fecha de término: Mayo 2015

Presupuesto: US\$ 632,513

Honorarios por servicios generales de gestión:  
US\$ 22,138

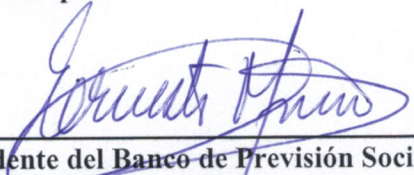
Presupuesto total: US\$ 654,651

- Banco de Previsión Social: US\$ 654,651
- Recursos regulares: -
- Otros : -
- Aportes en especie:


<sup>1</sup> Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2011-2015



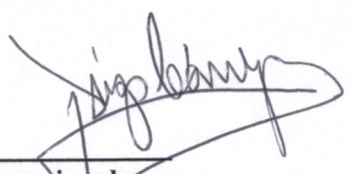
Aprobado por:

  
\_\_\_\_\_  
Presidente del Banco de Previsión Social

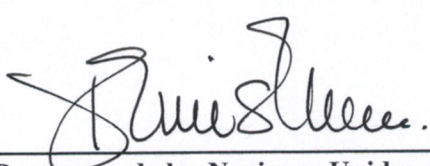
20/9/13  
\_\_\_\_\_  
Fecha

  
\_\_\_\_\_  
Secretario General del Banco de Previsión Social

20/9/13  
\_\_\_\_\_  
Fecha

  
\_\_\_\_\_  
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional  
DR. DIEGO I. CÁNEPA BACCINO  
Presidente  
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional

\_\_\_\_\_  
Fecha

  
\_\_\_\_\_  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

30/10/13.  
\_\_\_\_\_  
Fecha

**Denise Cook**  
Coordinadora Residente de las Naciones Unidas y  
Representante Residente del PNUD  
Uruguay



## **I. CONTEXTO**

### **1. Análisis de la situación y problema a abordar**

#### **1.1. Breve descripción del sistema de seguridad social en Uruguay**

El sistema de seguridad social en el Uruguay, se integra con varios organismos públicos y privados, que se encargan de brindar prestaciones a la población, como forma de responder a las necesidades y riesgos sociales más urgentes. Es un sistema entrelazado y complejo, cuyo accionar debe ser cuidadosamente coordinado, controlado y evaluado.

Si bien son varias las instituciones que integran el sistema, El Banco de Previsión Social (a partir de ahora, BPS) es el instituto de seguridad social del Uruguay, organismo público encargado de coordinar los servicios estatales de previsión social y administrar la seguridad social en nuestro país, interactuando con el resto de las instituciones a fin de optimizar la utilización de los recursos disponibles, permitiendo, a unas y otras, el cumplimiento de sus funciones en forma eficiente.

#### **1.2. BPS, su origen y su rol actual en el Sistema de Seguridad Social**

El BPS fue creado por la constitución de 1967 en carácter de Ente Autónomo, integrado por las principales cajas, definiendo como sus objetivos la coordinación de servicios estatales de previsión y la organización de la seguridad social. Posteriormente en 1979 se le atribuyó además la cobertura de los riesgos y cargas derivadas de la maternidad, infancia, familia, enfermedad, desocupación, vejez, invalidez y muerte, así como también la determinación y recaudación de las contribuciones a la seguridad Social y la administración de los servicios comunes de apoyo.

Desde abril de 1996 entró en vigencia un nuevo régimen de seguridad social mixto: por una parte el BPS administra el régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional y por otra parte las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP) y aseguradoras administran el régimen de jubilación por ahorro individual, en el cual cada afiliado acumula en una cuenta personal parte de sus ahorros sujeto a la rentabilidad que estas generen.

El régimen actual de BPS está basado en tres pilares, estos son el ahorro individual obligatorio, la solidaridad intergeneracional y la asistencialidad. Dentro de las instituciones que forman parte del sistema de seguridad social uruguayo, el instituto de seguridad social BPS es quien alcanza la mayor cantidad de personas, cubre el más amplio espectro de riesgos sociales y mantiene una preocupación constante por el desafío de la extensión de la cobertura.

En el afán de proporcionar la igualdad de oportunidades, de mejorar la calidad de vida de la población y proteger a la sociedad contra ciertos riesgos, BPS brinda diversas prestaciones de salud, económicas y sociales que se han ido ampliando en el transcurso del tiempo. En los últimos años se ha abocado a atender las emergencias sociales otorgando nuevos beneficios a los sectores más vulnerables, en busca de resolver los problemas de corto plazo, instrumentar medidas preventivas para los de mediano plazo e ir elaborando propuestas de transformación y ajuste del sistema para el largo plazo.

BPS cubre en materia de seguridad social diversas etapas de la vida desde la infancia hasta la vejez e incluso antes del nacimiento. Brinda prestaciones y beneficios al 98% de la población de Uruguay



posicionando a este como el país con mayor cobertura en América Latina. Para dimensionar el alcance, proporcionaremos un detalle las prestaciones y beneficios que brinda el organismo.

#### Prestaciones salud:

- Gestiona afiliación mutual para trabajadores activos en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud por el cual se han ido incorporando en forma progresiva hijos, cónyuges y concubinos
- Beneficios para la salud: lentes, prótesis, implementos ortopédicos, audífonos, sillas de ruedas e internación psiquiátrica por periodos no cubiertos por las mutualistas
- Gestiona Afiliación mutual para pasivos
- Programas especiales de prevención de enfermedades del trabajador y reconversión laboral
- Operación de ojos: cataratas, miopía, hipermetropía, astigmatismo y ptergium. Convenio con el Hospital de Ojos José Martí para brindar el servicio a algunos beneficiarios y apoyo financiero al programa
- Asistencia materno infantil: a través de centros Materno Infantiles, Unidad de Perinatología y Departamento de Especialidades Médico Quirúrgicas dependiente de BPS. Los beneficios se extienden en diferentes grupos, brindando cobertura a las personas más carentes. Para aquellos sin cobertura médica: atención integral de todo el embarazo, nacimiento y crecimiento, medicación, leche maternizada, lentes y prótesis, odontología, ortodoncia. Tratamiento de malformaciones congénitas o patologías crónicas, con tratamientos integrales, y con cobertura de viáticos para personas del interior (este último beneficio actualmente está cambiando para extenderse a toda la población). Cuenta con Centro de Recolección de Leche Materna. Y desarrolla el Sistema Nacional de Pesquisa Neonatal por el cual es posible detectar y prevenir patologías congénitas en la totalidad de niños nacidos en el país (reconocido a nivel internacional)

#### Prestaciones sociales:

- Programa de Soluciones Habitacionales para jubilados y pensionistas, que implica construcción de viviendas así como subsidios de alquiler
- Programa para adultos mayores en situación de calle, se brinda una respuesta de emergencia a través de albergues nocturnos e implementación de acciones que propendan a la reinserción social
- Préstamos sociales a Jubilados y pensionistas
- Turismo social: Actualmente BPS posee convenios más de 40 centros de vacaciones ampliando la propuesta de su Colonia de vacaciones Martín O. Machinién (en Raigón, San José), brindando a diversos grupos de todo el país la posibilidad de disfrutar del tiempo libre en pos de una mejor calidad de vida. Dicha propuesta incluye pasajes, almuerzo y visitas guiadas, el programa es apoyado por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Destinos Turísticos (C.E.T.P.)
- Apoyo a programas de transporte para jubilados, pensionistas y jóvenes en diferentes departamentos

#### Prestaciones económicas:

- Asignaciones familiares en diversas modalidades para prenatales, gemelares múltiples, niños y adolescentes que asistan a centros de enseñanza formal, hogares de situación de mayor vulnerabilidad
- Ayudas extraordinarias: contribución económica para cubrir gastos de traslado o locomoción, concurrencia a centros de rehabilitación o tratamientos especiales



La departamentalización por procesos aprobada, apunta a mejorar la atención de los usuarios y a hacer más efectiva la utilización de los recursos de la institución.

#### 1.4. La gestión de recursos humanos

Una de las líneas del Plan Estratégico 2011-2015 (ver anexo 3) refiere al fortalecimiento de la gestión interna de la organización de modo de incrementar su eficiencia y eficacia. Dentro de este contexto, los esfuerzos del banco están orientados tanto al desarrollo y mejora de los procesos de atención a la variedad de usuarios y a la diversidad de programas que administra, como en el desarrollo de modernas políticas de gestión de recursos humanos que potencien las capacidades del personal, y le permitan adecuarse a las complejidades de su entorno.

Una moderna gestión de recursos humanos requiere contar con una descripción de los puestos de trabajo requeridos por la Organización, los perfiles funcionales para ocuparlos y de un plan para reducir gradualmente la brecha existente entre las competencias funcionales disponibles y las requeridas en la definición de perfiles identificada, que permita a partir de allí diseñar un sistema de desarrollo de carrera.

Actualmente la gerencia de recursos humanos no cuenta con un análisis y descripción de puestos de la organización. Ello no sólo dificulta una correcta gestión del personal, sino que también limita las posibilidades de diseñar un plan de desarrollo que cubra la brecha entre los puestos y los perfiles del personal. La elaboración de un plan de desarrollo permitirá no sólo la adquisición de conocimientos sino también de competencias y destrezas ante las nuevas modalidades de relacionamiento de la institución con los usuarios para el mejor cumplimiento de sus cometidos.

La decisión del banco cuenta con el apoyo de la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS), la que fue ratificada por Resolución N° 400/09 del 23 de diciembre de 2009 en el marco de la suscripción de un convenio sobre reestructura y gestión de recursos humanos entre la Administración y la ATSS. En el artículo 12° del mencionado convenio se establece la “compatibilización de las acciones que se adopten para optimizar los recursos humanos con el mantenimiento y mejoramiento de niveles de calidad esperados por la ciudadanía (beneficiaria y contribuyente) siendo por tanto necesario el urgente abordaje del análisis de los puestos de trabajo, como punto de partida, ocupando la totalidad de los puestos estructurales necesarios para alcanzar niveles de mayor eficiencia y eficacia.”

El objetivo general del proyecto es fortalecer la gestión de recursos humanos del BPS. Para ello, se apoyará a la Gerencia de recursos humanos en la realización de un análisis y descripción de puestos del instituto de previsión social, a partir del cual desarrollar procesos que aún no se han podido cumplir en el organismo, tales como: el relevamiento de los perfiles del personal, la determinación de la brecha entre los puestos y los perfiles a efectos de diseñar un plan de desarrollo. Los productos que se espera obtener son los siguientes: i) consultoría de análisis y descripción de puestos desarrollada en el marco de un proceso licitatorio; y ii) plan de desarrollo elaborado.

En la actualidad el BPS cuenta con 3.842 funcionarios entre presupuestados, contratos de función pública y funcionarios en comisión, de los cuales 521 son cargos de supervisión que integran los cuatro niveles jerárquicos mencionados. Los funcionarios se encuentran dispersos geográficamente en las distintas oficinas de Montevideo e Interior, existiendo 23 gerencias de sucursales con 107 cargos de supervisión en el Interior y 414 en Montevideo.



La consultoría que se espera desarrollar en el marco del proyecto abarcará un universo entre 1.000 a 1.500 puestos según la estructura vigente, que representan a la totalidad de la organización. Se prevé comenzar con una muestra a definir en una fase piloto, dado que:

- El instituto se abocará por primera vez a realizar un trabajo de esta temática.
- Existe heterogeneidad de las unidades organizativas a relevar.
- Se prevé un importante volumen de puestos a describir.
- Los puestos de trabajo se encuentran geográficamente dispersos.

### 1.5. Cooperación anterior

El PNUD ha apoyado diversos proyectos de modernización del Banco de Previsión Social, entre los que se puede mencionar:

- URU/00/006, “Asistencia técnica para la reingeniería del órgano desconcentrado ATYR del Banco de Previsión Social”.
- URU/02/002, “Apoyo a los procesos de transformación del órgano desconcentrado ATyR del Banco de Previsión Social”.
- URU/04/001, “Apoyo a la mejora de la administración tributaria del BPS” con el propósito de apoyar la gestión integrada y el desarrollo tecnológico de las áreas sustantivas de ATYR. Los fondos presupuestados en el presente proyecto resultan de saldos de la ejecución de este proyecto. En el anexo 5 se adjunta resolución del directorio del banco (R.D. N° 15-1/2013) que hace referencia a su acuerdo para utilizar dicho saldo en las actividades previstas.
- En el marco de una iniciativa conjunta, el Sistema de las Naciones Unidas apoyó la realización del Diálogo Nacional sobre la Seguridad Social, en el marco del Proyecto URU/06/012, “Desarrollo Humano en Uruguay”, ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

## 2. Estrategia

Motivado en la necesidad de mejorar la gestión, a efectos de cumplir más eficientemente sus cometidos, y enfrentar escenarios cambiantes y complejos, el Directorio del BPS ha determinado la contratación de un servicio de consultoría para la realización de este proyecto. Si bien la institución cuenta con personal idóneo, que con la debida capacitación podría apoyar la ejecución del proyecto, el mismo es insuficiente para abarcar una tarea de esta magnitud, por lo que el Directorio del banco resolvió desarrollar el proyecto y estimó conveniente recurrir a un servicio de consultoría, que brinde su experiencia en el tema, asesore y ejecute las diferentes fases del proceso de análisis y descripción de los puestos de trabajo y apoye el diseño de un plan para reducir gradualmente la brecha existente entre las competencias funcionales disponibles y las requeridas en la definición de perfiles identificada a los efectos de utilizar los métodos más adecuados en cada etapa, considerando que la temática es una nueva concepción a aplicar en el organismo. Para ello se deberá contar con la descripción de los puestos de trabajo requeridos así como los perfiles funcionales para ocuparlos.



La estrategia contempla contratar los servicios de una empresa especializada, mediante un proceso licitatorio, a los efectos de adjudicar el suministro de la metodología a un único proveedor. Para ello, el BPS, a través de su Gerencia de recursos humanos, elaborará los términos de referencia para la realización del llamado. La empresa adjudicataria realizará la capacitación del personal de banco, el análisis de los puestos, la valoración de los mismos, así como la implantación y transferencia de la base de conocimientos, oficiando los colaboradores de BPS como contraparte del mismo. Se plantea trabajar en conjunto con la Gerencia de planificación y control institucional.

En el marco de dicha estrategia, el diseño de la consultoría prevista contemplará mecanismos para asegurar una interacción colaborativa del equipo a ser contratado con la Contraparte BPS, entendiendo por interacción colaborativa la participación activa de los equipos de Contraparte BPS en actividades de elaboración de los productos definidos para los hitos correspondientes a cada servicio, teniendo en cuenta que la acción de la contraparte del B.P.S. implica el rol validador de los productos elaborados por parte del adjudicatario.

La organización de la contraparte de la licitación, a la cual apoyará el presente proyecto, se integrará de acuerdo a la metodología de trabajo que proponga el futuro adjudicatario y que se acuerde con el BPS. La Contraparte de BPS dependerá funcionalmente de la Gerencia de recursos humanos.

Para ello, y a los efectos de alinear objetivos con una visión corporativa, se requiere coordinar acciones con las áreas que componen la estructura organizacional vigente del BPS. Dado el alcance del proyecto es necesario establecer una estrategia de trabajo, pudiendo vislumbrar diferentes alternativas, a través de realizar:

#### 1. Relevamiento vertical (por área)

##### Fortalezas

- i) Especialización de los equipos de trabajo en el área de negocio que se analiza.
- ii) Menor requerimiento en horas hombre en el desarrollo de la tarea.

##### Debilidades

- i) Pérdida de la visión macro de la organización.
- ii) La estrategia a utilizar puede afectar el clima laboral en el resto de la organización.

#### 2. Relevamiento horizontal (por niveles jerárquicos)

##### Fortalezas

- i) Visión macro de la organización.
- ii) Clima laboral propicio para la colaboración en la tarea.

##### Debilidades

- i) Se requiere equipos de trabajo con conocimientos de las diferentes áreas de la organización.
- ii) Mayor cantidad de recursos afectados a la tarea.
- iii) Al realizar el análisis “desde arriba hacia abajo” se dilata el relevamiento a nivel operativo.



### 3. Arreglos de gestión

1. El Proyecto será implementado por el BPS, que actuará como Asociado en la Implementación, a través de la Gerencia General. El Asociado en la implementación actuará como Director del Proyecto.

2. El Asociado en la Implementación podrá designar y/o contratar un Coordinador del Proyecto que tendrá como cometido gerenciar las actividades determinadas en el Documento de Proyecto, debiendo lograr los resultados esperados conforme al cronograma establecido. Las atribuciones del Coordinador del Proyecto en materia de solicitud de contratación de bienes y servicios; adelantos de fondos; pagos directos están especificadas en la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional [www.undp.org.uy](http://www.undp.org.uy).

3. En las contrataciones de bienes y servicios que otorgue el PNUD a solicitud del Asociado en la Implementación éste último en cumplimiento del presente Documento de Proyecto, regirán las normas y procedimientos vigentes del PNUD de acuerdo a sus Manuales de Programación, Financiero y de Administración. El Asociado en la Implementación podrá utilizar las normas locales o las normas establecidas en la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional [www.undp.org.uy](http://www.undp.org.uy).

4. La Oficina del PNUD garantizará que en todas las contrataciones de consultores, órdenes de compra y contrataciones de servicios de empresas, se cumplan con las normas y procedimientos aplicables. En aquellos casos en que el Representante Residente del PNUD firme los mencionados contratos, el PNUD participará en los procesos de selección y contratación correspondientes. Asimismo, el PNUD podrá proveer adelantos de fondos al proyecto para la realización por parte del proyecto de compras y pagos menores, realizará pagos directos solicitados por el proyecto y mantendrá la contabilidad y control financiero general del proyecto.

En lo que refiere al proceso de licitación para la elaboración del análisis de puestos, el BPS, a través de la Gerencia de recursos humanos será responsable de elaborar los Términos de Referencia del llamado, evaluar las propuestas recibidas, a fin de determinar la empresa adjudicataria del proceso y firmar el contrato con la empresa adjudicataria. El equipo técnico del BPS realizará asimismo las actividades de contraparte de la empresa adjudicataria, y será responsable de aprobar los informes y productos requeridos, realizando las pruebas de ajuste, correcciones que entienda necesario para la aprobación final del proceso. El PNUD apoyará la realización y publicación del llamado y garantizará que las actuaciones se realicen en el marco de las normas aplicables. El PNUD realizará los pagos contra la entrega y aprobación de productos o entregables.

5. Las autoridades del proyecto realizarán las compras y contrataciones de servicios de empresas de montos menores a US\$5,000 y podrán solicitar adelantos de fondos para realizar los pagos correspondientes a estas compras y contrataciones. Para la realización de estas operaciones, se acuerda que se seguirán las normas y procedimientos contenidos en la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional. En el caso que se entienda conveniente, el Asociado en la Implementación podrá llevar a cabo compras y contrataciones siguiendo las normas y procedimientos nacionales. Esto deberá ser coordinado previamente con el PNUD.

6. Para los pagos correspondientes a las contrataciones de consultores en el marco del proyecto, el Banco de Previsión Social actuará como Agente de Retención del IVA, que será financiado por el BPS.



7. Los fondos de contribución del Gobierno se encuentran disponibles en las cuentas del PNUD. En caso de requerirse un incremento del presupuesto, los nuevos recursos serán depositados en las cuentas bancarias del PNUD – Banco BBVA, Casa Central: a) Pesos Uruguayos: Cuenta No. 1218182 b) Dólares Americanos: Cuenta No. 1216864.

8. En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto de los depósitos será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.

9. El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los depósitos de costos compartidos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto. El PNUD recibirá y administrará los fondos del proyecto de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD

10. Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses. Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos.

11. Si los depósitos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto, conforme al presente Acuerdo.

12. De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:

- 3,5 % de lo ejecutado, por concepto de gestión general de Servicios (GMS)
- Costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS), según la Lista Universal de Precios.

13. La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.

14. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD.

15. El presupuesto anual del Proyecto deberá reflejar adecuadamente la planificación de las actividades



previstas de acuerdo al Plan Anual de Trabajo. El PNUD realizará dos ejercicios obligatorios de revisión presupuestaria (marzo-mayo, y octubre-diciembre de cada año), a fin de ajustar el presupuesto de acuerdo a la ejecución estimada para el año en curso. Las revisiones de ajuste financiero sin modificación de las actividades ni el monto total del presupuesto, podrán ser realizadas por el PNUD en los períodos mencionados y reflejados en revisiones presupuestarias firmadas sólo por el PNUD.

16. Los siguientes tipos de revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse con la firma del Representante Residente del PNUD únicamente, siempre que dicho representante cuente con seguridades que los demás signatarios del Documento de Proyecto no tienen objeciones a los cambios propuestos:

- a) Revisiones de cualquiera de los Anexos del Documento de Proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o aumentos en los costos.
- c) Revisiones anuales mediante las que se ajusta el presupuesto de un año para reflejar los gastos reales incurridos y los compromisos asumidos por el Proyecto durante ese año calendario y se transfieren los recursos a años futuros para financiar gastos ya acordados, sin modificar en forma sustantiva el total presupuestado en el Proyecto.

#### **4. Monitoreo y evaluación**

El Asociado en la implementación preparará los informes de avance anuales sobre la marcha del Proyecto, detallando el grado de avance hacia la obtención de los productos esperados y metas anuales, las principales actividades desarrolladas, así como el análisis de la gestión de riesgos y factores internos que puedan dificultar la ejecución. Asimismo, la Coordinación del Proyecto completará la Matriz de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo.

El BPS, la AUCI y el PNUD coordinarán la realización de al menos una reunión de evaluación de la ejecución del proyecto, para analizar las dificultades encontradas y, en caso de ser necesario, la reprogramación de actividades para el plazo que resta del proyecto.

Al término del Proyecto, el Asociado en la Implementación preparará un informe final para su consideración en una reunión de evaluación final.

#### **5. Contexto Legal**

1. El presente Documento de Proyecto constituye el instrumento al que hace referencia el Artículo I, numeral 1, del Acuerdo (en adelante el Acuerdo) entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante las Partes), suscrito el 12 de diciembre de 1985 y ratificado por la ley nacional No.15.957 de 2 de junio de 1988 (Diario Oficial de 5 de octubre de 1988). Las formas de asistencia y los servicios de apoyo que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante PNUD) ofrece al Gobierno de la República Oriental del Uruguay, en el marco de un proyecto de cooperación técnica en las diversas áreas de desarrollo social, económico y tecnológico, incluso los prestados con financiamiento de otras fuentes distintas al PNUD que fueren aprobados expresamente por



ambas Partes, son aquellas formas enumeradas en el artículo II del Acuerdo así como los servicios comprendidos en el punto 2. del "Memorándum de Entendimiento sobre el Acuerdo entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y el PNUD", firmado en Montevideo, el 21 de julio de 1999, en aplicación de lo dispuesto por el numeral 1. literal g) del artículo II del referido Acuerdo.

2. A los efectos de este Documento de Proyecto, y en el marco del intercambio de notas verbales entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el PNUD de julio de 2012 cabe entender que: I) la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, que asesora al Gobierno en todos los aspectos atinentes a la asistencia técnica ofrecida al país, es el Organismo de Cooperación del Gobierno, a que alude el Artículo III, numeral 1), del Acuerdo y el canal oficial de todo lo vinculado a la administración y ejecución de las políticas de la Cooperación Técnica brindadas al Gobierno, a través del PNUD, conforme lo estipula el artículo I numeral 3, de dicho Acuerdo. Es asimismo, el organismo encargado de coordinar el relacionamiento entre los organismos internacionales oferentes y los organismos públicos y organizaciones privadas demandantes de cooperación así como de difundir los programas y determinar las áreas, sectores y temas prioritarios para actividades de cooperación técnica internacional. II) el Asociado en la Implementación (denominado en el Acuerdo como Organismo de Ejecución) acordado con el Gobierno para este proyecto es el que aparece identificado como tal en la carátula de este instrumento; y III) el Ministerio de Relaciones Exteriores es el canal oficial del Gobierno para todo lo relacionado a temas de privilegios e inmunidades que puedan originarse con motivo de la aplicación por parte del PNUD del presente instrumento, conforme lo estipula el Artículo I, numeral 3, del Acuerdo antes relacionado.

En materia de responsabilidades, inmunidades y privilegios del PNUD, son aplicables, además de lo dispuesto en el numeral 1 precedente, las normas del artículo 105 de la Carta de las Naciones Unidas y las de la Convención de Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas aprobada el 13 de febrero de 1946 y ratificada por el decreto ley 15.482 de 9 de noviembre de 1983.



## II- MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Objetivo inmediato			Insumos	
Producto	Meta de producto anual (para proyectos de más de un año de duración)	Actividades		
1. Estudio de Análisis de puestos realizado en el marco de un proceso licitatorio.	<b>2013</b> - Relevamiento de información para elaboración de los términos de referencia. - Términos de referencia elaborados.	1. Relevar la información necesaria que servirá de insumo para definir el alcance de la consultoría a desarrollar. 2. Elaborar los términos de referencia para la realización del estudio de análisis de puestos y validarlos con las instancias que sea necesario. 3. Conformar el equipo de trabajo que apoyará la evaluación de propuestas. 4. Elaborar el pliego para la realización del proceso licitatorio. 5. Realizar la evaluación de las propuestas para completar el proceso de adjudicación y firma, por parte del BPS. 6. Conformar el grupo de trabajo que actuará como contraparte de la empresa consultora. 7. Realizar la evaluación de propuestas y procesos necesarios para la firma de un contrato con la empresa que resulte adjudicataria. 8. Acordar el plan de trabajo para la puesta en marcha de la consultoría. 9. Mantener reuniones informativas con el personal, a fin de informar sobre el desarrollo del proceso. 10. Realizar el proceso de revisión y validación de los resultados de la consultoría.	Servicios de empresa	
	<b>2014</b> - Llamado a licitación realizado. - Consultoría en ejecución.			
	<b>2015</b> - Análisis y descripción de puestos realizada - Perfiles y competencias funcionales definidos.			
2. Plan de desarrollo.	<b>2014</b> - Propuesta de plan de desarrollo elevado a la Gerencia de RRHH	1. En base al proceso de análisis y descripción de los puestos de trabajo, la empresa apoyará a la Gerencia de RRHH en el diseño de un plan de desarrollo para reducir gradualmente la brecha existente entre las competencias funcionales disponibles y las requeridas en la definición de perfiles identificada.	Servicios de empresa	
3. Coordinación y supervisión del Proyecto	<b>2013 y 2014</b> - Informe anual del proyecto elaborado - Informes de avance de consultoría <b>2015</b> - Informe final del proyecto elaborado		Gastos varios Gastos de auditoría	

14



### III. PRESUPUESTO GLOBAL

Productos / Actividades indicativas	Insumos	Número de cuenta	Fuente de fondos	Donante	Presupuesto total	2013	2014	2015
1. Estudio de Análisis de puestos realizado en el marco de un proceso licitatorio.	Contrato de Empresa	72100	30071	BPS	621.513	0	466.135	155.378
2. Plan de desarrollo elaborado.								
3. Coordinación y supervisión	Auditoría	74100	30071	BPS	6.000	0	3.000	3.000
	Gastos varios	74500	30071	BPS	5.000	3.000	1.000	1.000
	GMS	75100	30071	BPS	22.138	105	16.455	5.578
<b>TOTAL</b>					<b>654.651</b>	<b>3.150</b>	<b>486.590</b>	<b>164.956</b>



#### IV. PLAN DE TRABAJO ANUAL

AÑO: 2013

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	INSUMOS	CALENDARIO TRIMESTRAL					PRESUPUESTO			
		T1	T2	T3	T4	Número de cuenta	Fuente de fondos	Donante	2013	
1. Estudio de análisis de puestos realizados en el marco de un proceso licitatorio.	Contrato de Empresa	0	0	0	0	72100	30071	BPS	0	
2. Plan de capacitación elaborado										
3. Coordinación y supervisión	Gastos varios	0	0	1.500	1.500	71300	30071	BPS	3.000	
	GMS	0	0	52	53	74500	30071	BPS	105	
<b>Total</b>									<b>3.105</b>	



# IV. PLAN DE TRABAJO ANUAL

O: 2014

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	INSUMOS	CALENDARIO TRIMESTRAL				PRESUPUESTO			
		T1	T2	T3	T4	Número de cuenta	Fuente de fondos	Donante	2014
1. Estudio de análisis de puestos realizados en el marco de un proceso licitatorio.	Contrato de Empresa	116.534	116.534	116.534	116.533	72100	30071	BPS	466.135
2. Plan de capacitación elaborado	Auditoría	0	3.000	0	0	74100	30071	BPS	3.000
3. Coordinación y supervisión	Gastos varios	250	250	250	250	71300	30071	BPS	1.000
	GMS	4.087	4.192	4.088	4.088	74500	30071	BPS	16.455
<b>Total</b>									<b>486.590</b>



# IV. PLAN DE TRABAJO ANUAL

O: 2015

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	INSUMOS	CALENDARIO TRIMESTRAL					PRESUPUESTO			
		T1	T2	T3	T4	Número de cuenta	Fuente de fondos	Donante	2015	
1. Estudio de análisis de puestos realizados en el marco de un proceso licitatorio. 2. Plan de capacitación elaborado	Contrato de Empresa	77.689	77.689	0	0	72100	30071	BPS	155.378	
	Auditoría	0	3.000	0	0	74100	30071	BPS	3.000	
	Gastos varios	500	500	0	0	71300	30071	BPS	1.000	
	GMS	2.736	2.842	0	0	74500	30071	BPS	5.578	
Total		164.956								



**Anexos :**

- i.** Planilla de análisis y monitoreo de riesgos
- ii.** Instrumento de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo
- iii.** Plan Estratégico BPS 2011-2015
- iv.** Síntesis adecuación estructura 2009 - Organigramas BPS
- v.** Resolución del directorio del BPS N° 15 – 1 /2013 - Aprobación del Proyecto de Análisis y Descripción de Puestos
- vi.** Resolución del directorio del BPS N° 40 – 1 /2009 - Aprobación de la Nueva Estructura
- vii.** Ver última versión aprobada del UNDAP en el sitio web: [www.undp.org.uy](http://www.undp.org.uy)



# Anexo 1. Planilla de análisis y monitoreo de riesgos

Descripción del riesgo (1)	Fecha de identificación	Tipo de riesgo (2)	Impacto (3) y probabilidad (4)	Medidas para mitigar el riesgo (5)	Responsable (6)
Complejidad de la elaboración de los términos de referencia puede retrasar el inicio del proceso de licitación	2013	Estratégico	4 /4	Definición de un cronograma de trabajo con plazos predefinidos	Banco de Previsión Social
Desajuste entre el alcance de la consultoría requerida y la disponibilidad financiera del Proyecto	2013	Financiero	3 /3	Evaluación de estudios similares a nivel de empresas públicas	Banco de Previsión Social

- (1) Por riesgo entendemos una circunstancia, condición o evento externo que puede potencialmente comprometer la ejecución futura del proyecto)
- (2) *Tipo de riesgos: Ambiental, financiero, operacional, organizacional, político, regulatorio, estratégico, otros..*
- (3) *Impacto. Refiere el efecto potencial en el Proyecto en caso de que el riesgo ocurra. En base a una escala del 1 al 5 (1: muy bajo y 5 muy elevado)*
- (4) *Probabilidad de ocurrencia del riesgo. En base a una escala del 1 al 5 (1: muy bajo y 5 muy elevado)*
- (5) *Qué acciones han sido tomadas o serán tomadas para mitigar el riesgo.*
- (6) *Responsable de monitorear el riesgo*



**Anexo 2. Instrumento de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo**

**Año:**

**Componente del Programa de País:  
Asociado en la implementación:**

PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS E INDICADORES, INCLUIDAS LAS METAS ANUALES	ACTIVIDADES PLANIFICADAS <i>Lista de todas las actividades, incluidas las de monitoreo y evaluación, a realizar durante el año para alcanzar los productos del CP</i>	GASTOS <i>Lista de los gastos reales en correspondencia con las actividades finalizadas</i>	RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES <i>Indíquense los resultados para cada actividad</i>	ADELANTO HACIA EL LOGRO DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA DE PAÍS  Usando los datos sobre indicadores de metas anuales, indique el adelanto hacia los productos del CP. Agregue, según proceda, observaciones sobre los factores que facilitaron y/u obstaculizaron el logro de resultados:
<b>PRODUCTO 1:</b>  INDICADOR 1.1 CON META PARA EL AÑO:  INDICADOR 1.2 CON META PARA EL AÑO:  INDICADOR 1.3 CON META PARA EL AÑO:				
<b>PRODUCTO 2:</b>  INDICADOR 2.1 CON META PARA EL AÑO: ETC.				

48





**Annual Work Plan**

Uruguay - Montevideo

Project: 00076130  
Project Title: URU/13/003 Fortalecimiento de la gestión de recursos hum  
Year: 2013  
Report Date: 13/9/2013

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$
00087668 Fortalecimiento de la gestión	A3 COORDINACION Y SUP			URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	75100 Facilities & Administration	105.00
				URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	74500 Miscellaneous Expenses	3,000.00
TOTAL								
3,105.00								
GRAND TOTAL								
3,105.00								

49





Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00076130  
Project Title: URU/13/003 Fortalecimiento de la gestión de recursos hum  
Year: 2014  
Report Date: 13/9/2013

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00087668 Fortalecimiento de la gestión	A1 ANALISIS DE PUESTOS			URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	72100 Contractual Services-Companies	466,135.00	
	A3 COORDINACION Y SUP			URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	75100 Facilities & Administration	16,455.00	
				URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	74500 Miscellaneous Expenses	1,000.00	
				URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	74100 Professional Services	3,000.00	
TOTAL									486,590.00
GRAND TOTAL									486,590.00





## Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00076130

Report Date: 13/9/2013

Project Title: URU/13/003 Fortalecimiento de la gestión de recursos hum

Year: 2015

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$
00087668 Fortalecimiento de la gestión	A1 ANALISIS DE PUESTOS			URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	72100 Contractual Services-Companies	155,378.00
	A3 COORDINACION Y SUP			URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	74100 Professional Services	3,000.00
				URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	75100 Facilities & Administration	5,578.00
				URU-Banco de Previsión Social	30071	BPS	74500 Miscellaneous Expenses	1,000.00
TOTAL								
GRAND TOTAL								
164,956.00								
164,956.00								