



MINISTERIO DEL INTERIOR  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA  
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA  
MINISTERIO DE TURISMO  
MINISTERIO DE VIVIENDA Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL  
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL  
MINISTERIO DE AMBIENTE

Montevideo, 14 JUN 2022

2022/05/001/60/117

**VISTO:** lo dispuesto por el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020;

**RESULTANDO:** que la citada norma comete al Poder Ejecutivo fijar los criterios técnicos e instrucciones para que los Incisos eleven para su aprobación sus proyectos de Estructura Organizativa y de Puestos de Trabajo;

**CONSIDERANDO:** I) que las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo vigentes de los Incisos de la Administración Central, necesitan actualizarse a fin de habilitar un Estado más eficaz en su accionar regulador y prestador de servicios esenciales a la sociedad, incrementando su calidad sin aumentar sus costos;

II) que se estima conveniente en esta instancia fijar los criterios técnicos e instrucciones para la formulación de las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo;

III) que la Estructura Organizativa debe proyectarse centrada en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, bajo modernos fundamentos técnicos y acentuando la funcionalidad de las actividades;

IV) que la estructura de puestos de trabajo debe alinearse con la Estructura Organizativa y permitir el desarrollo de la carrera administrativa;

V) que la norma legal crea las funciones gerenciales de planificación estratégica, financiera, tecnología y rediseño de procesos y

MM/A-MP

gestión humana dependientes jerárquicamente de la Dirección General de Secretaría de cada Inciso, lo que implica Unidades Organizativas asociadas a ésta;

**VI)** que en ese sentido, es necesario identificar y redefinir los macro-procesos del organismo y desarrollar la estrategia de gobierno digital orientada a sus cometidos;

**VII)** que se cuenta con dictamen favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Contaduría General de la Nación, en el ámbito de sus respectivas competencias;

**ATENCIÓN:** a lo precedentemente expuesto y a lo dispuesto por el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020;

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**  
actuando en Consejo de Ministros

**DECRETA:**

**TITULO I**  
**PRINCIPIOS ORIENTADORES Y CRITERIOS TÉCNICOS**

**ARTÍCULO 1°.- Lineamientos.** La formulación de las Estructuras Organizativas de cada Inciso deberá ajustarse a los siguientes lineamientos:

1. Enfoque en políticas y optimización de procesos que generen valor público para la ciudadanía, centrado en los resultados de la gestión en términos de eficacia, eficiencia, responsabilidad y transparencia.
2. Identificación inequívoca de los productos o servicios finales a proporcionar a la sociedad en su conjunto con especificación de los beneficiarios, condiciones de prestación y costos directos e indirectos asociados, basados en metas cuantificables y observables.
3. Mejora en la calidad de los servicios prestados en términos de satisfacción de la ciudadanía, con foco en la pertinencia, los costos, la oportunidad y el tiempo.
4. Optimización de los recursos y procesos para la mejor toma de decisiones eliminando aquellas actividades que no agregan valor para el ciudadano.
5. Creación de Organizaciones flexibles mediante la gestión de proyectos transversales que potencien la coordinación.
6. Aprovechar las capacidades existentes, potenciales y necesarias para el mejor diseño de la Organización.



2022/05/001/60/117

7. Creación de un clima laboral que ofrezca oportunidades de promoción, creatividad, pro – actividad, compromiso, participación y pertenencia, fomentando el sentido de servidor público.

**ARTÍCULO 2°.- Criterios Técnicos.** La formulación de las Estructuras Organizativas de cada Inciso deberá ajustarse a los siguientes criterios técnicos:

1. Identificar o revisar en su caso en forma previa a la reformulación organizacional, los bienes o servicios sustantivos prestados a terceros ajenos al Inciso: sociedad u otras organizaciones públicas o privadas.
2. Analizar las distintas necesidades que satisfacen otros organismos estatales a fin de maximizar la eficacia y eficiencia en la prestación de los bienes y servicios evitando duplicaciones innecesarias, buscando la complementación y mejorando la coordinación y articulación.
3. Diseñar las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo en correspondencia con la Misión y Visión del Inciso, los planes estratégicos, los procesos sustantivos y los presentes criterios técnicos.
4. Simplificar las Estructuras Organizativas en el número y nivel de Unidades Organizacionales mediante la agrupación de funciones homogéneas o aquellas transversales al Inciso unificando los procesos de apoyo cuando sea conveniente. Las propuestas podrán suprimir, transformar, fusionar y crear nuevas unidades, así como modificar las denominaciones de las ya existentes.
5. Potenciar el rol de las Direcciones Generales de Secretaría como rectoras y coordinadoras de la gestión del Inciso, directamente a través de las funciones de planificación estratégica, financiera, gestión humana, tecnologías y rediseño de procesos. Asimismo, brindará el apoyo necesario para dar respuesta a las necesidades de las distintas Unidades Organizativas dependientes del Inciso.
6. Asignar una estructura y distintos niveles jerárquicos a las Gerencias de planificación estratégica, financiera, de gestión humana, de tecnologías y rediseño de procesos, dependientes de la Dirección General de Secretaría, según la complejidad de los mismos.
7. Subdividir las Unidades Ejecutoras en Áreas, las Áreas en Divisiones y las Divisiones en Departamentos, en atención a su dimensión, complejidad y descentralización geográfica.  
Identificar las capacidades existentes, potenciales y necesarias para el mejor diseño de la Organización.
8. Identificar los requerimientos de puestos de trabajo para proyectar la correspondiente estructura necesaria para el cumplimiento de los cometidos del organismo, de forma eficaz y eficiente.

## TITULO II COSTO Y FINANCIAMIENTO

**ARTÍCULO 3°.- Determinación de la base de comparación del costo de la reestructura.** Dispónese que la nueva Estructura Organizativa y de puestos de trabajo de cada Inciso no incrementará el costo de los vínculos laborales con el Estado al 1° de enero de 2020, de acuerdo con lo dispuesto en el inciso quinto del artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

A efectos de determinar la base de cálculo, los Incisos deberán considerar:

1. La ejecución del mes de diciembre de 2019, con cargo a créditos del Grupo 0 "Servicios Personales", anualizada y actualizada a valores del 1° de enero del 2020. La Contaduría General de la Nación determinará las partidas que conforman dicha base de cálculo teniendo en cuenta el tratamiento de partidas transitorias, excepcionales o liquidables por única vez.
2. La ejecución del mes de diciembre de 2019, con cargo a créditos de otros grupos de gasto, relacionados con los vínculos laborales según la definición del artículo 4° del presente Decreto, anualizada y actualizada a valores del 1° de enero de 2020.
3. Los valores resultantes se actualizarán a la fecha de la efectiva aprobación de cada reestructura, en la misma forma y condiciones en que se hubiera dispuesto para las retribuciones de los funcionarios del Poder Ejecutivo y de los organismos de los artículos 220 y 221 de la Constitución de la República.
4. Facúltase a la Contaduría General de la Nación a fijar las pautas y a comunicar el procedimiento a cumplir por los Organismos.

**ARTÍCULO 4°.- Definición de los Vínculos Laborales.** La base de cálculo a que refiere el inciso quinto del artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, definida de acuerdo al artículo anterior, incluirá los vínculos laborales correspondientes a:

1. Los cargos presupuestados y funciones contratadas ejecutados con cargo al Grupo 0 "Servicios Personales", con las excepciones mencionadas en el presente artículo.
2. Los arrendamientos de servicios que impliquen la prestación de servicios de carácter permanente, referidos a cometidos sustantivos del Inciso y que teniendo en cuenta los términos de referencia de los respectivos llamados, han sido renovados – con la misma u otra persona física – por un plazo mayor a 3 años, en forma ininterrumpida a contar de la primera contratación, o han sustituido funciones sustantivas y permanentes ejercidas por personal presupuestado o contratado. Para la consideración del carácter permanente, no se tendrá en cuenta la fuente de financiamiento, o si la contratación fue realizada por un organismo ajeno al Inciso, siempre que la misma lo fuera por cuenta de éste.



2022/05/001/60/117

La validación del carácter permanente del vínculo será realizada por la Contaduría General de la Nación y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Se excluyen de la base de cálculo, los servicios personales financiados con créditos del Grupo 0 "Servicios Personales", de los que se mencionan a título enunciativo, los siguientes:

- a) Ley N° 16.320, de 1° de noviembre de 1992, artículos 8° y 9°, modificativas y concordantes, partidas complementarias para adscriptos a Director General de Secretaría y otros cargos de Dirección.
- b) Ley N° 16.736, de 5 de enero 1996, en la redacción dada por el artículo 65° de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005: adscriptos de Presidencia;
- c) Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005: asistentes de Ministro (artículo 9) y asistentes OPP (artículo 115 Ley N° 18.172, de 31 de agosto de 2007);
- d) Ley N° 18.719, de 27 de diciembre de 2010: becarios y pasantes (artículo 51), contratos artísticos (artículo 52), contratos laborales (artículo 54), funciones transitorias de administración superior (artículo 56), adscriptos al cargo de Ministro (artículo 58);
- e) Ley N° 19.973, de 13 de agosto de 2021: contratos primera experiencia laboral (artículo 36);

Se excluyen igualmente los arrendamientos de obra, previstos en el artículo 47° de la Ley N° 18.719, de 27 de diciembre de 2010, en la redacción dada por el artículo 320 de la Ley N° 19.889, de 9 de julio de 2020.

**ARTÍCULO 5°.- Cuantificación de ahorros.** En conjunto con la propuesta de reestructura elevada según los lineamientos establecidos en este Decreto, los Organismos deberán, en aplicación de los artículos 9° y 10 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, proponer una lista de cargos y funciones excedentarias así como de aquellos vínculos laborales que de acuerdo con la propuesta de reestructura, se prevé discontinuar.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el inciso precedente, se indicará la totalidad de las partidas presupuestales, con independencia del grupo y objeto del gasto al que se imputan, expresadas a valores del 1° de enero del 2020.

La nómina de cargos no vacantes declarados excedentarios será comunicada a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a la Contaduría General de la Nación, a efectos del seguimiento de lo dispuesto por los artículos 12 y 15 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

**ARTÍCULO 6°.- Recurso bruto de la reestructura.** Será considerado recurso bruto de la reestructura, a los efectos del cálculo previsto en el artículo 17 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, el costo presupuestal de:

- a) los cargos vacantes a partir del 1° de enero de 2020 y no provistos con posterioridad a dicha fecha,
- b) los cargos declarados excedentarios, y
- c) de otros vínculos laborales discontinuados según lo establecido en el artículo anterior.

**ARTÍCULO 7°.- Recurso neto de la reestructura.** Para el cálculo del recurso neto, al recurso bruto definido según el artículo anterior, se le adicionarán las partidas presupuestales de los cargos o funciones contratadas de funcionarios en comisión saliente incorporados en el organismo de destino, por el artículo 27 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020 y se le deducirán las que correspondan a los funcionarios en comisión entrante incorporados en el Inciso según el mismo artículo y el costo presupuestal de los funcionarios redistribuidos que se incorporen en el Inciso, en aplicación de lo dispuesto por el artículo 14 de la citada Ley, siempre que la vacante no hubiese estado contemplada en la propuesta de reestructura del Inciso.

El recurso neto así calculado se ajustará en la misma forma y condiciones prevista para los salarios de los funcionarios de la Administración Central y en su caso, para los organismos de los Artículos 220 y 221 de la Constitución de la República, dispuestos entre el 1° de enero del 2020 y el momento de aprobarse las nuevas Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo.

La Contaduría General de la Nación y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en el ámbito de sus respectivas competencias, efectuarán las verificaciones correspondientes.

**ARTÍCULO 8°.- Determinación de las economías.**

Se considerará economía de la reestructura, el resultado de deducir al recurso neto obtenido de acuerdo con el artículo anterior, el costo de la propuesta de cargos y funciones a crear según la reestructura planteada por el Inciso.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 17 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas reconocerá las economías producidas por la declaración de excedencia de cargos y funciones ocupadas, en proporción a la efectiva baja de los funcionarios declarados excedentarios según la propuesta del Inciso. De dichos ahorros, los organismos podrán disponer de hasta el 35% (treinta y cinco por ciento) para contribuir a financiar el nuevo sistema de carrera previsto en los artículos 20 y 21 de la Ley N° 19.924 citada, y de hasta un 15% (quince por ciento) para el fortalecimiento de los programas de funcionamiento y proyectos de inversión.



### TÍTULO III DISEÑO GENERAL DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS

2022/05/001/60/117

**ARTÍCULO 9°.- Alcance de las Direcciones Generales de Secretaría.** Las Direcciones Generales de Secretaría o las unidades que cumplan dicha función, agruparán bajo su órbita las funciones gerenciales a que refiere el inciso tercero del artículo 8° de la Ley N° 19.924, 18 de diciembre de 2020, así como los demás servicios de apoyo del Inciso, sin perjuicio de la desconcentración que por razones de especialidad y funcionamiento deban realizar en las respectivas Unidades Ejecutoras sustantivas.

**ARTÍCULO 10°.- Niveles Jerárquicos de las Unidades Organizativas.** Constituyen las posiciones en forma descendente que ocupan las Unidades Organizativas en el organigrama. Los niveles jerárquicos de las Unidades Organizativas dependerán de la dimensión y complejidad de las tareas a realizar, de la responsabilidad por la administración y por la gestión de la información a su cargo. Serán determinados a través de la complejidad de las tareas que desarrollen la mayoría de los puestos, sus grados de estandarización y de rutina, la problemática y las dificultades de ejecución de las tareas claves, la profundidad y amplitud de la información, la trascendencia de los temas, la reserva que éstos requieren y la cantidad de puestos de trabajo que directa o indirectamente dependan de su gestión. Deberá evitarse una excesiva subdivisión de la estructura organizativa.

### TÍTULO IV NORMAS DE PROCEDIMIENTO

**ARTÍCULO 11°.- Definición de las Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo.** Los proyectos de reformulación de las Estructuras Organizativas serán elaborados de acuerdo con los principios y criterios técnicos establecidos en el presente decreto. Los jefes máximos de cada Inciso o sus equivalentes, formularán los mismos teniendo en cuenta en primer lugar los cometidos sustantivos a cargo del mismo y, en segundo lugar, los cometidos de apoyo minimizando, en este último caso, su división jerárquica y el número de unidades.

El informe incluirá la propuesta de reformulación de las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo de todas las Unidades Ejecutoras, el plan de implementación, las economías previstas y el financiamiento de la propuesta.

Las nuevas Estructuras Organizativas se definirán por Inciso o Unidad Ejecutora según disponga el Jefe del Inciso.

Sin perjuicio de ello, a los efectos del cálculo de las economías, se considerarán por Inciso y no por Unidad Ejecutora. El jerarca del Inciso determinará que Unidades Ejecutoras estarán exceptuadas de reformular su reestructura.

Para la nueva estructura de puestos de trabajo será aplicable lo dispuesto para el nuevo sistema ocupacional y retributivo, en aplicación de los artículos 20 y 21 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y lo que la normativa vigente disponga en esta materia al momento de la elaboración de las respectivas propuestas.

**ARTÍCULO 12°.- Comité Ejecutivo para el Rediseño Organizativo (CEPRO).** Créase el Comité Ejecutivo para el Rediseño Organizativo (CEPRO), con el cometido de implantar y dar continuidad al proceso de actualización y racionalización de Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo dispuesto por el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, así como verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en dicha norma y el presente Decreto reglamentario.

El CEPRO estará integrado por el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Ministro de Economía y Finanzas y el Director de la Oficina Nacional del Servicio Civil, quienes podrán hacerse representar por funcionarios de su dependencia.

**ARTÍCULO 13°.- Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional (CARO).**

Para el cumplimiento de sus funciones, el CEPRO será asistido por la Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional (CARO), creada por el artículo 35 de la Ley N° 19.121, de 20 de agosto de 2013, en la redacción dada por el artículo 3° de la Ley N° 19.438, de 14 de octubre de 2016. La Comisión actuará como cuerpo consultivo y remitirá sus informes al CEPRO, el que elevará la propuesta final al Poder Ejecutivo para su aprobación.

A los efectos del cumplimiento de los cometidos dispuestos en el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020 y el presente Decreto, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina Nacional del Servicio Civil podrán nombrar nuevos representantes ante la CARO. La Comisión contará con los apoyos técnicos de dichos organismos, que estime necesarios, en el ámbito de sus respectivas competencias.

La Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional podrá solicitar apoyo a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de la Gestión Electrónica y Sociedad de la Información.



2022/05/001/60/117

**ARTÍCULO 14°.- Cometidos de la CARO.** La Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional tendrá, en el marco de los objetivos dispuestos por el artículo 8° y concordantes de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y el presente Decreto, los siguientes cometidos:

1. Procurar que las estructuras proyectadas y sus puestos de trabajo hayan sido elaboradas teniendo en cuenta los principios orientadores y criterios técnicos establecidos en los artículos 1° y 2° del presente Decreto.
2. Verificar que durante el proceso de reformulación de las estructuras se cumpla con el tope presupuestario dispuesto en el artículo 3°, así como las disposiciones sobre el diseño general de las Unidades Organizativas según el Título III del presente decreto.
3. Elaborar los informes de evaluación de los proyectos de reformulación de las Estructuras Organizativas en los plazos previstos al CEPRO para su posterior remisión al Poder Ejecutivo.
4. Apoyar a los Incisos y Organismos de los Artículos 220 y 221 de la Constitución de la República, en los procesos de reformulación de sus Estructuras Organizativas y puestos de trabajo, conforme a lo previsto en el artículo 18° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

Para el desempeño de sus cometidos, la Comisión podrá solicitar a sus respectivas oficinas los informes técnicos y jurídicos necesarios para aprobar o rechazar los proyectos en consideración, a efectos de dar cumplimiento a lo previsto en el inciso cuarto del artículo 8 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

**ARTÍCULO 15°.- Plazo de presentación.** Los proyectos de reformulación de las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo deberán ser presentados ante la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para su remisión a la Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional dentro de los trescientos sesenta días siguientes a la aprobación del presente Decreto.

A dichos efectos, el CEPRO deberá proponer el cronograma de trabajo en un plazo máximo de diez días desde la aprobación del presente Decreto.

El CEPRO comunicará en forma fehaciente dicho cronograma de trabajo a cada Inciso y organismos interesados según lo dispuesto en el artículo 18° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

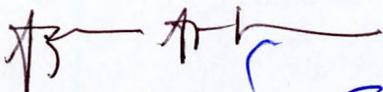
**ARTÍCULO 16°.-** Las directrices técnicas se aplicarán siguiendo los criterios establecidos en la Guía de Trabajo - Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo, que se anexa y se considera parte integrante del presente Decreto.

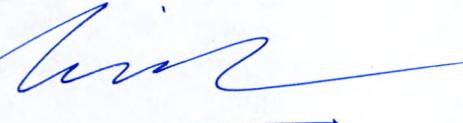
**ARTÍCULO 17°.-** Quedan exceptuadas del régimen previsto en el presente Decreto, las Estructuras Organizativas y de puestos de trabajo que se

aprueben al amparo de lo establecido por los artículos 117, 122, 126, 130 y 133 de la Ley N° 19.996, de 3 de noviembre de 2021.

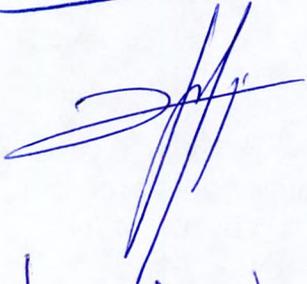
Sin perjuicio de ello, una vez aprobadas, dispondrán del plazo previsto por el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, para adoptar los criterios técnicos e instrucciones aquí instituidos, en cuanto corresponda.

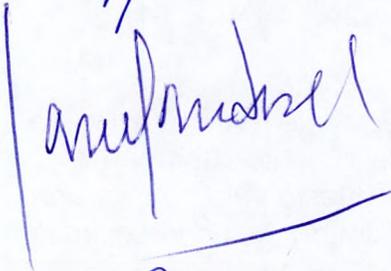
**ARTÍCULO 18°.-** Comuníquese y archívese.

  
General Moreira Fernandez

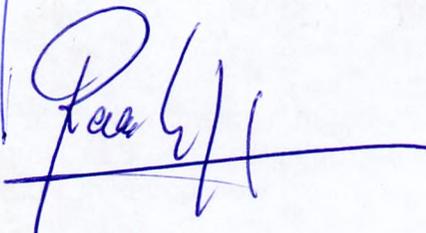
  
LACALLE POU LUIS



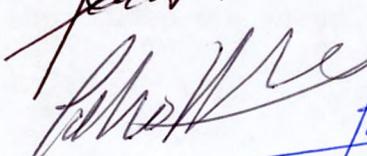
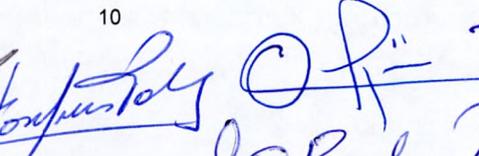
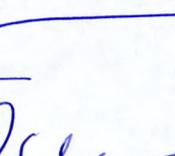










    
Lacalle Pou Luis

## **Anexo I: Guía de Trabajo Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo**

### **I. Introducción**

La siguiente Guía orienta la aplicación de los Principios Orientadores y Criterios Técnicos definidos en los Artículos 1º y 2º del presente Decreto. La misma se integra/completa con el Manual de Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo a ser entregados por el Programa de Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público.

Para la aplicación de esta Guía, el Comité Ejecutivo para el Rediseño Organizativo (CEPRO), contará con el soporte de la Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional (CARO) y ésta con el Programa de Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público que proveerá de asesoramiento, capacitación, control de calidad y apoyo a los Incisos en sus respectivos proyectos de reestructura.

Dicho Programa constará de dos Equipos que actuarán coordinadamente a fin de alcanzar el objetivo de maximización de la creación del valor público:

1. Un Equipo Transversal para cada Inciso de los organismos incluidos en el alcance del Programa;
2. Equipos Coordinadores inter-agencias integrados por técnicos sectorialistas y consultores asignados.

El Programa referido coordinará el apoyo técnico a los Incisos provisto por los organismos establecidos en el artículo que se reglamenta: la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina Nacional de Servicio Civil, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Contaduría General de la Nación, y con apoyo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de la Gestión Electrónica y Sociedad de la Información como soporte para la transformación digital en la nueva organización del trabajo.

### **II. Objetivos**

El propósito de esta Guía es aportar una metodología para el diseño de las organizaciones del Estado, en concordancia con la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y su reglamentación, con el fin de mejorar la gestión pública y orientar a los funcionarios y los recursos hacia la ejecución efectiva de políticas y procesos que generen valor público para la ciudadanía.

En dicho marco, esta Guía busca dotar de lineamientos técnicos a los equipos de trabajo de los Incisos que intervendrán en la elaboración de las estructuras orgánicas y de puestos, así como dotar a los técnicos del Programa de pautas para el apoyo y asesoramiento correspondiente. La misma se complementará con el Manual de Formulación de Estructuras Organizativas.

### **III. Alcance**

Esta Guía anexa se aplicará en todas las Unidades Ejecutoras de la Administración Central de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 8º de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

### **IV. Descripción general de los componentes metodológicos del proceso de rediseño organizacional para las estructuras organizativas y de puestos.**

El proceso por el cual un Inciso determinará su estructura orgánica y de puestos abarca seis componentes que interactúan entre sí asegurando el cumplimiento de los principios y criterios técnicos.

Estos componentes establecen un conjunto de actividades, métodos y productos entregables que sirven para:

1. Componente 1- Planificación Estratégica: Contar con una definición actualizada de los resultados estratégicos requeridos de cada organismo.
2. Componente 2 – Procesos y Gobierno Digital: Superar las fragmentaciones, vacíos y redundancias asegurando el cumplimiento de la estrategia, mediante procesos transversales, ágiles, flexibles y, al mismo tiempo, seguros.
3. Componente 3 – Diseño de la Macro Organización: Contar con una estructura de la macro organización de cada organismo alineada con los resultados estratégicos buscados, los procesos mejorados y con los beneficios de la transformación digital.
4. Componente 4 – Diseño de la Micro Organización: Lograr una estructura de los cargos de los organismos de la Administración Central alineada con una estructura macro organizacional requerida por la estrategia y con una plantilla ajustada en calidad y cantidad para sustentar la ejecución de la estrategia de cada organismo, en el marco de los parámetros presupuestales definidos por la Ley y la reglamentación.
5. Componente 5 – Movilidad de funcionarios en el marco de la Reestructura Organizativa y de Puestos: Gestionar los movimientos de personas para la implementación de la nueva estructura de puestos, combinando los requerimientos de la estructura con los perfiles de los servidores públicos.
6. Componente 6 – Gestión del Cambio y Gestión de Proyecto: Ejecutar todos los proyectos de reestructura apoyándose en una gestión transversal y una gestión del cambio organizacional en todas sus dimensiones.

V. **Descripción detallada de los componentes metodológicos del proceso de rediseño organizacional para las estructuras organizativas y de puestos**

1. **Detalle del Componente 1 – Planificación Estratégica:**

El Proceso de la Planificación Estratégica constituye el primer paso para que la propuesta de diseño de estructura organizativa a presentar por cada Organismo, se base en el análisis integral de la gestión y sea consistente con el Plan de Gobierno y la planificación presupuestal.

El proceso de revisión de la Planificación Estratégica involucra:

- Participación de los responsables de los Programas/Unidades Ejecutoras (UE) que tienen a cargo la producción de los bienes o prestación de servicios, así como de los tomadores de decisión sobre las alternativas de gestión del Inciso.
- Realización de una revisión de los planes estratégicos con la finalidad de evaluar si la Misión, Visión y los objetivos fijados por la Organización (Inciso o UE) se mantienen en correlación con el Plan de Gobierno y el presupuesto aprobado.
- Identificación de las Intervenciones públicas llevadas a cabo por el Organismo, con la finalidad de analizar los macro procesos y las interrelaciones que puedan darse con otros organismos.
- Análisis del entorno externo: marco normativo; políticas públicas sectoriales; evaluaciones realizadas de los programas o intervenciones ejecutadas; relaciones con Instituciones que cumplen objetivos o actividades similares; etc.
- Análisis del entorno interno: recursos presupuestales; características de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros y capacidad física instalada.
- Identificación de los productos sustantivos producidos y entregados o servicios prestados a beneficiarios o usuarios fuera del Inciso; caracterización del nivel de beneficiarios/usuarios según la necesidad o problema a resolver; condiciones de la entrega del bien o prestación del servicio; y nivel de resultados

proporcionados.

### **Actividades y entregables.**

Las principales actividades a ejecutar en el componente 1 son:

- Revisión de la Misión, Visión y Valores
- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- Definición de Grupos de Interés
- Revisión de Objetivos Estratégicos de Inciso y de Unidades Ejecutoras
- Identificación de Intervenciones Públicas
- Identificación de Productos y/o servicios brindados y beneficiarios

La revisión de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Productos podrá tener en cuenta – en lo que sea pertinente – la información cargada al Sistema de Planificación Estratégica (SPE) en oportunidad de la formulación del Presupuesto Nacional 2020 – 2024 y posteriores revisiones.

Los entregables obligatorios del Componente 1 que deberán producir los Incisos son:

1. Misión
2. Misión, Visión y Valores.
3. Objetivos Estratégicos.
4. Intervenciones Públicas.
5. Productos Finales.
6. Esquema de Planificación Estratégica del Inciso /UE.

#### **1.1. Formulación de Misión, Visión y Valores**

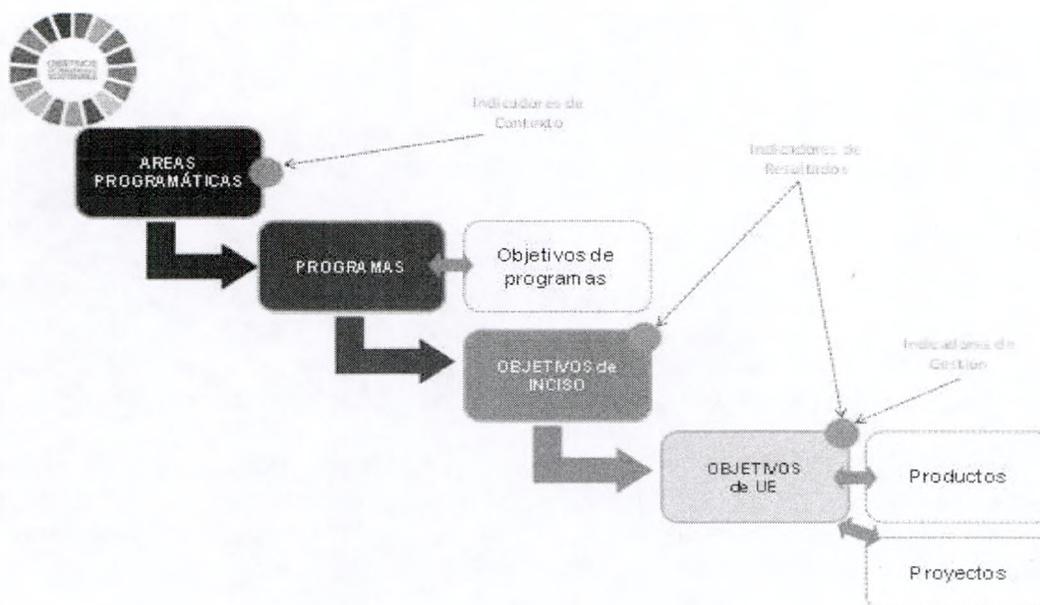
La Misión es una descripción clara y concisa de la razón de ser de la Organización. Establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Debe contar con la definición y el compromiso de las máximas jerarquías de la organización.

La Visión es la representación de lo que la organización quiere ser en el futuro. Contesta a preguntas relacionadas con: cuál es la situación futura deseada de los usuarios y beneficiarios; cuál es la posición futura de la Organización en relación con otras organizaciones; cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuáles son las principales actividades que se desea desarrollar.

Los Valores son los principios éticos, creencias o cualidades que guían a la organización en su accionar y sobre los cuales se asienta la cultura de la misma.

#### **1.2. Formulación de objetivos estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos refieren a los logros que la institución persigue en un plazo determinado (1 a 5 años). Estos deben ser coherentes con la Misión y orientaciones de las políticas ministeriales y responder a las acciones necesarias para dar cumplimiento a la Misión y Visión de la Institución. En función del esquema metodológico del Presupuesto Nacional, los objetivos estratégicos pueden ubicarse a nivel de Inciso y de Unidad Ejecutora. Constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados. Su definición debe permitir identificar acciones/intervenciones públicas en ámbitos de programación (priorización, metas), procesos, cobertura, calidad, oportunidad del servicio, etc.



### 1.2.1. Objetivos del Inciso

Los objetivos del Inciso constituyen la expresión amplia y general de los resultados que el Inciso espera obtener en el período de Gobierno (5 años). Son definidos en el marco de las prioridades estratégicas de Política del Gobierno y disponibilidad presupuestal.

- Se expresan con periodicidad anual, y deberán corresponderse con el cumplimiento de la Misión y cometidos sustantivos de cada organismo.
- Deben estar alineados con los Objetivos de los Programas a los cuales contribuyen.
- Deben ser pocos, claros, concretos, realistas, desafiantes, congruentes y medibles.

Los objetivos de Inciso son el marco para la formulación de los objetivos de Unidad Ejecutora.

### 1.2.2. Objetivos de Unidad Ejecutora (UE)

Constituyen la expresión de los resultados sustantivos que la UE espera obtener en el período de gobierno (5 años). Estos objetivos deben estar definidos de acuerdo a las prioridades de política y la disponibilidad de crédito asignado. Deben presentar las mismas características de los objetivos del Inciso y estar alineados con estos.

### 1.3. Identificación de Intervenciones Públicas

Se entiende por intervención pública a un conjunto de recursos y acciones necesarias, integradas y articuladas que tienen el propósito de satisfacer una necesidad o solucionar un problema de una población determinada, mediante la provisión de bienes y/o servicios (productos).

En el marco de un Rediseño Organizacional el objetivo es identificar las intervenciones que realiza el Inciso a nivel de cada una de sus Unidades Ejecutoras. A su vez, dependiendo de la información recolectada, podrían analizarse también las interrelaciones con otros organismos.

### 1.4. Identificación de Productos y/o servicios finales (sustantivos) brindados y sus beneficiarios

Se define Producto Final o Sustantivo al "principal bien/es o servicio/s que la institución

proporciona directamente a un usuario externo a efectos de satisfacer una necesidad" derivado de la Misión de la Institución, cuya demanda por parte de los usuarios/beneficiarios es continua, sistemática o permanente.

Para justificar la producción o prestación de los Productos Finales es básico definir en forma previa el problema que resuelve y/o necesidad que atiende; si corresponde a la Organización - por sí misma o en conjunto con otras entidades - proporcionar los productos identificados; si efectivamente se están proporcionando y el grado de cobertura alcanzada o en qué medida los potenciales destinatarios están teniendo un acceso efectivo a los productos demandados a la organización.

Teniendo en cuenta el destino de los Productos, interesa conocer la población objetivo de la organización, lo que implica identificar quiénes deberían ser los destinatarios de los productos externos que genera la misma, así como aquellas personas o grupos poblacionales que efectivamente están teniendo acceso a esos productos externos (beneficiarios). A su vez, se busca contar con la percepción de estos beneficiarios: el valor que ellos perciben respecto al producto/servicio que les es provisto.

Para la identificación de cada Producto se deberá considerar la siguiente información:

- Nombre del Producto y descripción
- Unidad de medida, la que debe ser: Concreta; Homogénea; Representativa y Utilizable como unidad de registro de la información.
- Cantidad producida en el año y cuantificación de los usuarios/beneficiarios.
- Recursos financieros y materiales insumidos.

Por último, es preciso establecer si la organización recibe una contraprestación por el producto proporcionado (por concepto de precio o tasa) e identificar la norma que regula la percepción de dicha contraprestación.

## **1.5. Elaboración del Esquema de Planificación Estratégica de cada INCISO/UE**

Para cada Inciso y sus respectivas UE, elaborar un esquema de su Planificación Estratégica a partir de la información recopilada en los entregables anteriores relativa a los objetivos estratégicos, intervenciones públicas y productos.

Los entregables 2, 3 y 4 servirán de insumo a los Componentes 2, 3 y 4 de la Guía. A partir de la identificación de los objetivos, productos e intervenciones se fundamentan los procesos sustantivos de la organización y como consecuencia, la nueva estructura.

## **2. Detalle del Componente 2 – Procesos y Gobierno Digital**

El Componente 2 se enfoca en la revisión y diseño de los procesos de los organismos, apoyado por las tecnologías digitales, para habilitar cambios sustantivos en la optimización de los recursos, el aprovechamiento de la información disponible, la ejecución de calidad y el relacionamiento con la ciudadanía.

El objetivo específico de este componente es profundizar la transformación digital del Estado y la gestión de procesos para maximizar el logro de los objetivos de los organismos al mínimo costo.

Tomando como base los Productos Finales definidos en el Componente 1, se deberá revisar el proceso correspondiente a cada uno para identificar oportunidades de mejora en su diseño.

## Actividades y entregables

Las actividades a realizar para este componente son:

- Identificación y representación del proceso priorizado actual.
- Identificación de oportunidades de mejora del proceso priorizado.
- Diagramación del proceso priorizado proyectado.

Los entregables obligatorios del Componente 2 son:

1. Diagrama del / de los Procesos Priorizados actuales.
2. Identificación de Oportunidades de Mejora.
3. Conformación del Equipo de Trabajo a implementar las Oportunidades de Mejora.
4. Conformación del Equipo de Trabajo a elaborar el Plan Director del Gobierno Digital.
5. Diagrama del/ de los Procesos Priorizados proyectados.

### 2.1. Diagrama del proceso priorizado actual

El objetivo del diagrama es identificar y representar el proceso asociado al Producto Final, para la posterior detección de mejoras que incrementen el valor para los destinatarios. La representación del proceso es necesaria para poder evaluarlo y luego – de ser necesario - rediseñarlo.

Como primer paso se trabajará en ubicar en una matriz de procesos, el proceso identificado para producir el Producto Final ó Productos Finales priorizado/s en el Componente 1.

Dicha matriz de procesos relaciona los principales procesos del organismo y los productos/servicios brindados a la ciudadanía, con las unidades ejecutoras y unidades organizativas responsables de su ejecución.

Para ubicar los procesos en la matriz, éstos se clasificarán de acuerdo a las siguientes categorías: estratégicos, misionales/sustantivos y de apoyo:

- Estratégicos: orientan, evalúan y hacen seguimiento a la gestión de la organización; se incluyen aquí los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios, entre otros.
- Misionales/Sustantivos: contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el destinatario requiere para satisfacer sus necesidades. Estos procesos también se conocen como críticos o claves de la organización.
- Apoyo: dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

Como segundo paso, se realizará la descripción gráfica del proceso/s priorizado/s. El diagrama de flujo, como descripción gráfica de los procesos, permite identificar las actividades necesarias que se ejecutan para que el organismo cumpla con los objetivos definidos, generando valor público para la sociedad.

**2.2. Identificación de oportunidades de mejora**, compuesto por un listado de las oportunidades de mejora, y un formulario con el detalle de cada una.

Para este entregable se realizará una revisión del proceso priorizado, de modo de identificar las principales oportunidades de mejora, tanto a nivel de procesos como de iniciativas de gobierno digital, que colaborarán en el cumplimiento de los nuevos objetivos definidos en el marco de la reestructura del Estado.

A efectos de elaborar el entregable de oportunidades de mejora, se considerará:

- El diagrama del proceso priorizado actual (entregable de este componente).
- El intercambio realizado en el equipo del proyecto respecto a los criterios orientadores y las preguntas de evaluación definidas.
- La política digital del Uruguay que colabore en el fortalecimiento de la transformación digital del Estado

**2.3. Conformación del equipo de trabajo del organismo para implementar a futuro la mejora de procesos** definiendo datos personales y rol respectivo, para integrar el equipo de trabajo de mejoras de proceso

**2.4. Conformación del equipo de trabajo del organismo para elaborar a futuro un plan director de gobierno digital**, definiendo datos personales y rol respectivo, para integrar el equipo de trabajo de

**2.5. Diagrama de proceso priorizado proyectado.**

A partir de las oportunidades de mejora identificadas en el taller previo, se diagramará el proceso priorizado proyectado, conteniendo la definición de entradas, salidas, marco actividades, conexiones entre ellas, decisiones (sí/no) sus derivaciones unidades organizativas y roles responsables de la ejecución de cada macro actividad, tomando en consideración las pautas que se establecerán por el Programa.

En este componente se unifica el enfoque de procesos y gobierno digital, mediante la identificación y diseño del proceso asociado al producto/servicio priorizado en el Componente 1, la definición de sus principales oportunidades de mejora a través de iniciativas de mejora de procesos y de gobierno digital, y el diseño del diagrama del proceso proyectado priorizado lo que constituye la base del Componente 3.

### **3. Detalle del Componente 3 – Diseño de la Macro Organización**

El Componente 3 comprende el análisis para definir cuál es el Diseño Organizacional que requiere la Organización, que permita un mejor cumplimiento de los cometidos por el cual ha sido creada; con el propósito de adaptar la estructura a los cambios actuales, modernizando la gestión pública y brindando al ciudadano un servicio de calidad.

#### **Actividades y entregables**

Se analizará cuál es la correlación de los Productos Finales, Beneficiarios y Procesos Sustantivos, de Apoyo y Estratégicos, que orienten el diseño de Macro Procesos para el cumplimiento de los cometidos organizacionales. Con el fin de proyectarlos en una estructura que viabilice una gestión orientada a procesos y la obtención de resultados para el ciudadano, se contrastará con la realidad actual a fin de utilizar los mecanismos de transformación, pudiendo ser la fusión, modificación, creación o eliminación de unidades organizativas.

Al proyectarse la estructura organizativa necesariamente se tendrá en cuenta lo

dispuesto en relación al tope presupuestal correspondiente.

Los Entregables obligatorios del Componente 3 que deberán producir los Incisos son:

1. Tope Preliminar Presupuestal del nuevo Diseño Organizacional y de Puestos de
2. Trabajo– Economías de la Reestructura.
3. Cuadro de Correlación Organizacional.
4. Manual de la Organización.
5. Organigrama.

### **3.1. Informe sobre tope preliminar presupuestal actualizado para la reestructura e informe de economías del Nuevo Diseño Organizacional.**

El tope presupuestal establecido por el artículo 3° del presente Decreto será provisto por el CEPRO y calculado por la CGN, quien fijará las pautas y establecerá los procedimientos para su cálculo.

El informe sobre el Tope Preliminar Presupuestal surge de la revisión de los importes obligados intervenidos en el sistema SIF al 1° de enero de 2020 y su comparación con los definidos como tope presupuestal. Si se encuentran diferencias justificables, el tope se ajustará a los nuevos valores. En caso contrario se mantienen los importes calculados originalmente. El tope es validado por la CGN de acuerdo a lo establecido en el artículo 3° del presente Decreto.

A efectos de la revisión del Tope Presupuestal los Incisos:

- a) Analizarán el crédito obligado intervenido en el SIF a diciembre 2019 con cargo a los créditos del Grupo 0 "Servicios Personales" anualizado y actualizado a valores del 1° de enero del 2020 así como los créditos de otros grupos de gastos relacionados con los vínculos laborales según la definición del artículo 4° del presente Decreto de acuerdo a lo dispuesto en los numerales 1 a 4 del artículo 3° del presente Decreto.
- b) Analizarán los créditos de otros grupos de gastos relacionados con los vínculos laborales según la definición del artículo 4° del presente Decreto de acuerdo a lo dispuesto en los numerales 1 a 4 del artículo 3° del presente Decreto; determinando el tope presupuestal con los importes detallados a incorporar en el Grupo 0 "Servicios Personales" y la disminución de los créditos de los vínculos laborales con cargo a otros grupos.

Si de la revisión mencionada surgen diferencias justificables, el Inciso podrá proponer, en el mencionado informe, los ajustes al tope presupuestal siempre que estén fundamentados. CEPRO, con asesoramiento de CGN será quien valide y actualice el nuevo tope o, en caso contrario, mantendrá los importes calculados originalmente.

El resultado final esperado para este primer entregable es determinar el tope presupuestal que financiará la nueva estructura organizativa y de puestos de trabajo, verificado por el equipo transversal del Inciso junto con la Unidad Ejecutora y validado por el CEPRO. Esta visión comprehensiva permite ajustar el nuevo Diseño Organizacional a los topes dispuestos en el artículo 8° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

El segundo informe que conforma este entregable, implica el cálculo preliminar de las Economías del nuevo Diseño Organizacional de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 17° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y artículos 5° a 8° del presente Decreto. A tales efectos se calculará:

- i) el Recurso Bruto de la Reestructura como la suma de los cargos vacantes a partir del 1° de enero del 2020 y no provistos con posterioridad a dicha fecha más los cargos declarados excedentarios, más los importes consecuencia de vínculos laborales discontinuados;
- ii) Recurso Neto, definido como el Recurso Bruto más las partidas de funcionarios en Comisión Saliente incorporados en los Organismos de destino menos las partidas de funcionarios en Comisión Entrante incorporados en el inciso menos el costo presupuestal de los redistribuidos por el artículo 14° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y
- iii) Economías del Nuevo Diseño Organizacional definida como el Recurso Neto menos el costo de la propuesta del costo presupuestal del nuevo Diseño Organizacional y de Puestos de Trabajo.

### 3.2. Cuadro de correlación organizacional

Consiste en la confección de una matriz de correlación Macro Proceso / Macro Organización de acuerdo a las pautas definidas por el presente Decreto.

- **Proceso de Elaboración de la Matriz.** A tales efectos, se debe fraccionar el total de actividades que realiza la Organización; agrupándolas en conjuntos que puedan ser asignados a personas, o grupos de personas, con foco en la generación de productos con identificación de los beneficiarios que contribuyan a los resultados del proceso del cual forman parte. Una vez asignadas las actividades y delegada la autoridad necesaria, deben establecerse canales de comunicación y mecanismos de coordinación, a fin de que la división del trabajo realizada permita canalizar los procesos de trabajo que deberán gestionarse para llevar a cabo los objetivos definidos.

De esta forma todo lo que fue dividido vuelve a unirse centrándose en cada uno de los procesos que correspondan para alcanzar una excelente gestión, así surge la estructura de la organización.

- **Los Criterios a utilizar para la asignación de las macro actividades a las macro unidades organizativas** varían de acuerdo con los objetivos y resultados definidos por la organización, pero se utilizarán los siguientes criterios generales:
  - a. **Combinación de Funciones.** Cambiando las fronteras entre distintas clases de funciones, el trabajo se vuelve más multidimensional y sustantivo pues se reducen los pases laterales que implican errores, malos entendidos, esperas, es decir, buena parte del desperdicio originado en los controles inter organizacionales. Se optimiza así buena parte de las tareas de verificación, espera, conciliación, control inter sectores y seguimientos. Con este criterio, la organización del trabajo facilita que los funcionarios dediquen más tiempo a tareas que agregan valor (actividades transformadoras) y menos tiempo a tareas que no agregan valor para el ciudadano.
  - b. **Autonomía con responsabilidad por los resultados:** Para que el diseño de la Macro Organización genere Unidades Organizativas "orientadas a resultados" es necesario que se comprometan con el logro de los resultados requeridos. Ello implica buscar un nivel de delegación efectiva que asegure la eficiencia y la eficacia, requiriendo la iniciativa e involucramiento de los integrantes de cada unidad en el logro de los objetivos.

- c. **Semejanza u homogeneidad entre actividades requeridas por el diseño del Macro Proceso y las actividades actuales de las Unidades Organizativas:** El factor determinante es la estrecha relación o asociación que existe entre las actividades a asignar y las ya desarrolladas por alguna unidad existente. Se deberá contemplar la finalidad de la unidad como parámetro para dicha asignación.
  - d. **Máximo uso:** Una actividad podrá asignarse a aquella unidad que utilice mayormente sus resultados.
  - e. **Oposición de Intereses:** En todas las organizaciones resulta conveniente separar las actividades de diseño, ejecución y de control de gestión. No debe nunca asignarse una actividad de control a aquella unidad organizativa que debe ser controlada. La oposición de intereses garantiza la transparencia de la gestión.
  - f. **Necesidad de Coordinación:** Cuando dos actividades deben estar en permanente coordinación, aunque no sean homogéneas, podrían ser asignadas a una misma unidad.
- **Aspectos a tener en cuenta en el proceso de formulación de Estructuras Organizativas**

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta en el proceso de elaboración de una nueva estructura se destacan:

- a. **Correspondencia con los Lineamientos Estratégicos de Gobierno y con los respectivos Planes Estratégicos.** La función fundamental del aparato estatal es la de llevar a la práctica la aplicación de las políticas generales del Gobierno a las diferentes áreas de actividad del mismo. Por tanto, las estructuras deben responder a las necesidades que surgen de las definiciones establecidas en el proceso de Planificación Estratégica realizado en oportunidad de la elaboración del Presupuesto Nacional y actualizado en el Componente 1 de Planificación Estratégica. Ello trae aparejado que las definiciones acordadas por cada inciso pautarán el tipo de estructura que se requiere para alcanzar los objetivos y las metas establecidas bajo el marco de la Misión y Visión.
- b. **Identificación de los cometidos sustantivos.** Las propuestas deberán corresponderse con el desarrollo de los cometidos sustantivos del inciso, entendiéndose por tales las actividades referidas a la formulación de políticas, las de regulación y las de control, asignadas al Estado por la Constitución de la República o por Ley.  
 Las Políticas Públicas son el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes y que van dirigidas a ejercer una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos. Constituyen un proceso decisional, y normalmente tienen una secuencia racional.  
 Las Actividades de Regulación refieren a la determinación de normas y reglas a las que se deberán ajustar las instituciones de gobierno, organizaciones públicas y privadas, así como los habitantes de la República.  
 El Control es un proceso mediante el cual la Administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir. Las actividades de control se realizan para verificar el logro de los objetivos

que se establecen en la planificación y permitir el ajuste en caso de desvíos. Su objetivo en la calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia de la gestión.

- c. **Correcta ubicación de los cometidos de apoyo.** Se consideran cometidos de apoyo todos aquellos que son necesarios para el desempeño de los cometidos sustantivos. Es de buena administración que existan unidades administrativas de alto nivel que actúen coordinadas para realizar actividades transversales de apoyo o asistencia técnica a toda la organización. A tales efectos, las Direcciones Generales de Secretaría o sus equivalentes agruparán los servicios de apoyo del Inciso, y generarán unidades descentralizadas cuando el grado de complejidad y/o volúmenes de trabajo lo ameriten. Ello, sin perder de vista la existencia de los Programas, que implica que los jefes de las Unidades Ejecutoras son responsables del manejo de los créditos presupuestales que le fueran asignados para el cumplimiento de sus objetivos.
- d. **Identificación de los servicios y de los procesos que se cumplen en cada Unidad Ejecutora.** Coincidiendo con lo planteado en los puntos anteriores, implica el diseño de formas organizativas adecuadas a las actividades que deben desarrollarse, los Productos Finales o Intermedios que deben brindarse y a los consecuentes procesos que deben permitir el logro de metas y objetivos planteados en los Planes Estratégicos. La estructura debe reflejar claramente los procesos estratégicos que apuntan al cumplimiento de la misión de la organización.
- e. **Identificación de la división del trabajo y de las actividades propias de las unidades.** La división del trabajo estará justificada en la identificación clara de los productos, bienes o servicios que en ella se cumplen. Se deberá analizar cuáles son los servicios que la unidad presta y en particular los que se relacionan directamente con el propósito de la misma y el macro proceso que corresponda. Las actividades definidas y ordenadas en el diseño de macro procesos pueden ser divididas en sub actividades para su asignación a unidades organizativas diversas. El grado alto, medio o bajo en el que se dividan las actividades determinará el grado mayor o menor de "especialización" de las unidades organizativas resultantes. Debe considerarse que si bien, una alta división del trabajo genera unidades organizativas muy especializadas, con ciertas ventajas para el entrenamiento de quienes la integren y para la supervisión y el control del trabajo, por el otro lado, aumenta la cantidad de fronteras organizacionales, requiere mayores niveles jerárquicos de supervisión y fragmentan la ejecución de los procesos de trabajo, pudiendo alentar la cultura de "chacras" con efectos adversos en la eficiencia, la eficacia y en definitiva con mayores costos y tiempos para los ciudadanos. Por ello, la división del trabajo en Unidades Organizativas debe realizarse procurando que las actividades asignadas puedan completar un proceso o una parte integral de los procesos, por ejemplo, pudiendo identificar con claridad los productos/resultados que deberá entregar dicha Unidad organizativa.
- f. **Sencillez en el diseño.**  
La sencillez implica:
- Que cada Unidad Ejecutora agrupe los cometidos sustantivos que le corresponden dentro del Inciso.
  - Que cada Unidad Ejecutora se subdivida en Áreas, éstas en Divisiones y a su vez éstas en Departamentos, teniendo en cuenta que los niveles de apertura dependerán de la dimensión y complejidad

de las actividades a realizar, evitando una excesiva subdivisión y la existencia de unidades organizativas equivalentes.

- Que en cada Unidad Ejecutora un Departamento puede depender directamente de la Dirección o de un Área, y que una División puede depender directamente de la Dirección cuando la dimensión, complejidad de la unidad organizativa y responsabilidad por la gestión así lo requieran
- Que la asignación de un cometido no requiera necesariamente la existencia de una unidad organizativa específica para desempeñarlo.

**g. Descentralización de la toma de decisiones.** Se deberá asegurar un dinamismo en los procesos de toma de decisiones, lo que implica otorgar a las unidades correspondientes la competencia para decidir sobre determinados temas; la autoridad necesaria para ello y la responsabilidad consiguiente priorizando que el nivel de decisión se sitúe próximo al destinatario de sus servicios. Desburocratiza la función y los procesos se tornan más eficientes y eficaces.

**h. Comisiones.** Se identificarán aquellos grupos de trabajo conformados para la realización de un asunto objetivo. Se diagramarán aquellas comisiones que sean estables y permanentes.

**i. Relaciones Formales.** Las unidades resultantes del proceso de formulación de la estructura organizativa deben interconectarse, unirse, coordinarse mediante una compleja trama de relaciones.

- **Subordinación o lineal:** Existe entre una unidad superior y la unidad subordinada directamente. La unidad superior delega autoridad a la unidad subordinada y ésta a su vez la delega a otra y así sucesivamente, hasta formar una línea desde la cúspide hasta los niveles inferiores de la organización.
- **Asesoría o staff:** Se da entre órganos de línea y otros que tienen por función asesorar, aconsejar o informar a los primeros en aquellas actividades que requieran de conocimiento y experiencia técnica.
- **Mando especializado:** Existe entre una unidad especializada en determinada actividad y otra unidad no relacionada jerárquicamente a la que da instrucciones sobre un campo de especialización.
- **Coordinación o colateral:** Es la relación que existe entre órganos del mismo nivel y se desarrolla para coordinar las actividades en las que intervienen varias áreas de especialización. Existe entre aquellas unidades que requieren permanentemente de un proceso de intercambio y complementación de sus actividades para lograr sus resultados individuales y evitar duplicaciones, superposición y vacíos en la acción de la organización en su conjunto. Deberá indicarse esta relación en la descripción de la unidad, no siendo necesario su representación gráfica en el organigrama. Para los casos que se requiera aplicar una estructura matricial ad hoc para la gestión de proyectos que requieren equipos interfuncionales a término, se establecerán relaciones de coordinación colateral que no deberán ser reflejadas en el organigrama permanente. En los casos de existir una coordinación permanente, lo adecuado será la conformación de un comité o comisión estable, que se representará en el organigrama como una unidad organizativa de estas características.

- j. **Subordinación de una sola unidad (Uno a uno):** La departamentalización "UNO A UNO" en algunas organizaciones puede llegar a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades. Por eso se deberá analizar la conveniencia (o no) de este diseño organizativo en el contexto de la reestructura del organismo en particular. El análisis determinará si el alcance del control es demasiado reducido y si puede producirse un excesivo fraccionamiento vertical de la estructura dando lugar a un inconveniente alargamiento de las líneas de comunicación, dificultando así, la gestión y la cercanía al resultado final o servicio al ciudadano.
- k. **Nivel jerárquico vacío:** En algunas organizaciones puede reflejar (o no) una falla en la definición del nivel jerárquico superior o inferior. Por ejemplo, si la responsabilidad sobre determinados procesos de un Área es delegada directamente sobre un Departamento, dejando un nivel jerárquico intermedio vacío, habrá que evaluar si la jerarquía de la unidad superior es realmente de Área, si debería asignarse a la unidad inferior al nivel de División, o sí, por lo contrario, la valoración de la responsabilidad de conducción se corresponde con el nivel jerárquico.
- l. **Estructura con excesiva departamentalización:** Este tipo de estructuras con mucha apertura puede implicar que existan actividades repetidas en distintas unidades organizativas, así como procesos más extensos. La desventaja principal de este tipo de estructuras es que se requiere mucha coordinación para tomar una decisión.
- m. **Actividades de apoyo realizadas en la unidad:** La necesidad de una actividad de apoyo dentro de una unidad organizativa sustantiva, no necesariamente implica la creación de una unidad dependiente para gestionarla.
- n. **Actividades que no ameritan la creación de una unidad organizativa:** Tiene que existir una relación proporcional al tamaño de la organización. Si la organización crece o se desarrolla, la estructura deberá acompañar este crecimiento. Por lo tanto, una actividad se puede desarrollar sin necesidad de la creación de una unidad organizativa específica. No significa que con el crecimiento de la organización se justifique la creación de una unidad organizativa que la desarrolle.

- **Diseño de la Macro Organización**

El nivel de apertura de las unidades organizativas dependerá de la dimensión y complejidad de las actividades a realizarse que deberán ajustarse a los criterios técnicos ya mencionados, así como a los siguientes:

- a. Subdivisión. Evitar una excesiva subdivisión de la estructura organizativa (compartimentación);
- b. Unidades Transversales. Considerar la aplicación, en aquellas Unidades Ejecutoras que su funcionamiento lo amerite, de unidades transversales de proyectos a efectos de trabajar en temas puntuales utilizando funcionarios de la organización en general, así como, de otras Unidades Ejecutoras entre sí. Los dos ejes básicos de una estructura son: la jerarquía o altura (dimensión vertical) y la amplitud (dimensión horizontal) que refleja las unidades sectoriales según diversos criterios.

La altura debe estar en función de la complejidad de la organización y ésta

condiciona:

- Los niveles jerárquicos
- La comunicación
- El proceso de decisiones

La diferencia de altura en la ubicación de una unidad significa diferencias jerárquicas o de grado.

La amplitud deberá estar en función de la necesidad de especialización del trabajo:

- Establece los ámbitos diferenciados de gestión representados en las unidades administrativas, asignando responsabilidad sobre recursos y resultados.
- Agrupa a las personas que prestan sus servicios.
- Articula las actividades en unidades buscando un uso más eficaz y eficiente de los recursos.

La elección de un modelo debe considerar estos ejes y adecuarlos a las necesidades de la organización. La apertura en distintos niveles dependerá de su dimensión y complejidad. Deberá evitarse una excesiva subdivisión de la estructura organizativa.

c. Departamentalización. En función de las características de la Unidad Ejecutora, podrán aplicarse diversas formas de departamentalización entendidas estas, como los criterios mediante los cuales se asignan las responsabilidades y las actividades definidas en los procesos identificados en el Componente 3 de Estructura de Macro Procesos a las diferentes unidades organizativas, combinando, según las necesidades, en las sucesivas particiones y agrupamientos. Estos criterios se encuentran detallados en el Manual de Rediseño Organizacional, Capítulo: Componente 3.

- **Unidades organizativas de Alta Gerencia Pública – En referencia a los Macros procesos de apoyo.**

Los Incisos de la Administración Central - así como los que deseen aplicar este procedimiento por Organismos de los artículos 220° y 221° de la Constitución según lo dispuesto en el artículo 18° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, - deberán presentar al Poder Ejecutivo, en cumplimiento con el artículo 8° de la Ley de Presupuesto Nacional, proyectos de reformulación de estructuras organizativas, en las cuales se identifiquen unidades organizativas para las gerencias de: Planificación Estratégica, Financiera, Tecnologías y Rediseño de Procesos, y de Gestión Humana, dependientes jerárquicamente de la Dirección General de Secretaría. Las misiones de las distintas

1. Planificación Estratégica: Promover la gestión pública por resultados en todas las etapas del ciclo -planificación, presupuestación, implementación, monitoreo y evaluación- contribuyendo a la generación de valor público para la ciudadanía, así como también a la rendición de cuentas y transparencia de la gestión pública, y del organismo.
2. Gerencia Financiera: Coordinar las políticas del inciso en materia presupuestaria y financiera, diseñando procedimientos que, de acuerdo a la normativa vigente, garanticen la legalidad, eficiencia y eficacia de la gestión financiero contable.

3. Tecnologías y Rediseño de Procesos: a) Planificar, implementar, liderar y articular los cometidos, servicios y funciones del organismo para el desarrollo de Gobierno Digital (GD); b) Diseñar, promover y ejecutar planes estratégicos promoviendo la adopción de políticas de GD en toda la organización, coordinando la transformación digital, la seguridad de la información, la gestión de productos y servicios y la gestión de la plataforma tecnológica de forma alineada con los objetivos y lineamientos de la organización aplicadas para satisfacer las necesidades y generar valor para la ciudadanía; c) Desarrollar la rectoría y coordinación de GD en las unidades ejecutoras descentralizadas y d) Poner a disposición los sistemas de información y la gestión de procesos como herramientas de valor para la planificación y gestión del organismo.
4. Gestión Humana: Planificar, organizar y coordinar los procesos destinados a atraer, desarrollar, aplicar y retener el talento humano requerido para el logro de la misión organizacional. Gestionar los procesos de gestión humana que permitan contar con un ajuste cuanti – cualitativo de las personas con la organización del trabajo requerida. Apoyar el liderazgo efectivo, el trabajo en equipo y el compromiso y desarrollo de las personas que trabajan para la organización.

Una vez realizado el análisis organizacional de forma integral y determinada la estructura que mejor se adapte al Inciso, sobre la base de los criterios preestablecidos, se proyectará el mismo en un Organigrama y Manual de Organización.

El Organigrama y el Manual de Organización tienen que ser confeccionados con claridad, uniformidad y también debe ser actualizado con regularidad. Es importante destacar que la comprensión de dicho manual debe alcanzar a las personas que forman parte de la organización como a toda la sociedad en general.

### **3.2. Manual de la organización**

El Manual de Organización, acompañará al Organigrama, complementándolo en su función de representar la estructura organizativa del organismo. En él se detallarán los objetivos y actividades claves de cada una de las unidades organizativas identificadas en el análisis delimitando las competencias y responsabilidades de cada parte del proceso en el cual están inmersas.

Se explicitarán por cada unidad organizativa, las relaciones jerárquicas existentes, el nivel jerárquico, la naturaleza de la función y las relaciones de coordinación, tanto internas como externas, así como toda otra información que sea pertinente documentar, como parte del que hacer de una buena administración.

- a. **Criterios de Escritura:** Se deberán usar los verbos en infinitivo.
- b. **Encabezado:** Deberá incluir la información que identifica a la unidad. En el primer bloque debe identificarse el Inciso al cual pertenece, la Unidad Ejecutora, el nombre completo de la unidad, el nivel jerárquico, la Unidad Organizativa de la cual depende y si tiene unidades a las que supervisa detallar las mismas especificando su nivel jerárquico.
- c. **Misión de la Unidad Organizativa:** Es la razón de ser de la unidad. Debe ser claro, medible y alineado a los cometidos de la organización. El mismo debe englobar todas las actividades claves que realiza la unidad.
- d. **Lista de Responsabilidades.**

- e. **Descripción de actividades, funciones o procesos necesarios para producir los resultados que se entregarán a los destinatarios:** En este ítem se refleja cómo se cumplirá con la misión de la unidad organizativa. Se describen las actividades principales o claves que son comprendidas por la unidad organizativa y que permiten producir los productos / servicios / informes / entregables. Se deben listar las macro actividades o principales pasos del proceso, donde se justifica el aporte de la unidad organizativa al mismo. Comprende las actividades que es imprescindible desarrollar para lograr los objetivos de la unidad. Se incluyen solo aquellas actividades que la diferencian de las demás unidades de la organización y es conveniente ordenarlas en base a criterio establecido como por importancia o por procesos. La actividad debe describir la acción a desarrollar y el fin que se quiere lograr con la misma.
- f. **Producto o resultado de actividades o procesos que ejecutará la unidad organizativa.** En este ítem, se refleja qué producto o resultado brindará la unidad organizativa al proceso y se describen los productos o servicios o informes o entregables que produce la unidad organizativa, para cada destinatario identificado a la misma.
- g. **Usuarios/Beneficiarios.** En este ítem se refleja la lista de los usuarios/beneficiarios de los productos o servicios de esa actividad llevada adelante por la unidad organizativa. Los destinatarios pueden ser usuarios, beneficiarios, ciudadanos, vecinos, clientes, o unidades organizacionales que sean clientes internos de la Organización, así como Organismos externos cuando corresponda, en una cadena de valor.
- h. **Marco normativo (si corresponde):** ¿Cuáles son las normas que respetar, aplicables a la unidad organizativa? ¿Existen guías, manuales o políticas publicadas que se aplican a los productos y procesos de la unidad?

### 3.3. Organigrama

El Organigrama deberá reflejar las unidades organizativas que integran la estructura, las formas de departamentalización, las relaciones fundamentales establecidas entre ellas, las características de la organización, así como los macro procesos identificados. Constituye un instrumento sumamente útil y necesario, puesto que proporciona una imagen formal de la organización, favoreciendo la familiarización entre sus miembros, así como la transparencia en el abordaje de los procesos institucionales.

Para la elaboración del organigrama, se deberán respetar determinadas reglas y criterios de manera de que sea entendible para todos los que accedan al mismo: i) Contenido. El organigrama estará compuesto por niveles, unidades organizativas y líneas de dependencia jerárquica pudiendo, además, existir líneas de mando especializado y ii) Representación de cada Unidad Organizativa. Se representará con un rectángulo que tendrá su lado mayor de una medida igual al doble del lado menor.

Se dibujarán con su lado mayor en posición horizontal. Todos los rectángulos serán del mismo tamaño. Se escribirá la denominación completa de la unidad orgánica que representa – con la definición de las mismas en el pie del Organigrama - sin considerar el nivel jerárquico, sin recurrir a abreviaturas, salvo en el caso de organismos cuyas siglas hayan sido adoptadas por normas legales o cuyo uso permiten su mejor identificación.

En este componente se unifica la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Productos y Procesos y Gobierno Digital, mediante el diseño de una nueva Macro Organización que mejor cumpla con los cometidos organizacionales. La misma – más simple pero más efectiva – tiene el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad en términos de

eficacia, eficiencia, calidad y oportunidad.

#### **4. Detalle del Componente 4 – Diseño de la Micro Organización**

El Componente 4 trata de la definición de la estructura de Puestos de Trabajo o Diseño de la Micro Organización y debe ser abordado desde dos perspectivas:

1. Formulación Técnica. La estructura propuesta debe contribuir al cumplimiento de las mejores prácticas en materia de gestión humana y
2. Formulación Jurídica. La misma debe incluir las definiciones necesarias para la aprobación formal de los artículos de Puestos de Trabajo a incluir en el proyecto de Decreto. La formulación jurídica se basará en la formulación técnica, considerando la estructura financiada definida y formalizándola en la normativa proyectada.

La estructura de Puestos de Trabajo está comprendida por los cargos y funciones que se asocian a la estructura del sistema escalafonario de la Ley N° 15.809, de 8 de abril de 1986, y sus modificativas y los artículos 59° a 64° de la Ley 19.121, de 20 de agosto de 2013, en lo relativo a las funciones de supervisión, conducción y alta conducción.

El Puesto de Trabajo se define por las tareas que reflejan el nivel de responsabilidad, jerarquía y complejidad que tendrá el mismo en la estructura de la organización. Cada puesto de trabajo puede tener una o más plazas; las plazas podrán estar ocupadas por una persona o ser vacantes a proveer. Estos puestos de trabajo estarán asociados a cada unidad organizativa de cada Unidad Ejecutora.

El diseño de los Puestos de Trabajo se desarrollará en la ficha Micro Organizacional correspondiente. En ella se identificará el puesto con los actuales descriptores de carrera (Ley N° 15.809, de 8 de abril de 1986, y funciones de supervisión, conducción y alta conducción Ley N° 19.121, de 20 de agosto de 2013) y ocupación asociada en base a los macroprocesos de la organización que fueron definidos. Para cada Puesto, la unidad organizativa determinará la cantidad de plazas que son necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones.

En el marco del diseño e implementación de un sistema de carrera basado en ocupaciones previsto en el artículo 20° de la Ley 19.924, de 18 de diciembre de 2020, se desarrolló el catálogo de ocupaciones que estará disponible para la asociación con los puestos de trabajo.

Definidos los puestos y determinada la cantidad de plazas necesarias a nivel de cada unidad organizativa, se analiza cómo asignar su cobertura con el personal actual que se encuentra prestando funciones (con cargo al Grupo 0 "Servicios Personales" o con cargo a otros Grupos de gastos relacionados con los vínculos laborales en las condiciones determinadas por los artículos 3° y 4° del presente Decreto) y con las vacantes que se proyectan generar para la nueva estructura. Para ello es absolutamente necesario conocer el tope presupuestal con el que se cuenta para la reestructura ya determinado en el Componente 3. El mismo determina una restricción a tener en cuenta a la hora de plantear los Puestos de Trabajo y las nuevas vacantes de corresponder.

La verificación del financiamiento de los Puestos de Trabajo se realiza por la Contaduría General de la Nación (CGN) en base a la propuesta que eleva el inciso y para ello se confecciona un listado de los puestos de trabajo que tienen naturaleza contractual definida en el Presupuesto Nacional y contemplados en la reestructura (Presupuestados Civiles, Contratados de Función Pública y Provisorios). Para ello se confecciona una

planilla seleccionando los puestos de trabajo objetivos que tienen los mencionados vínculos y calculando los importes de los actuales, proyectados y la diferencia entre ambos.

Finalmente se redactan los artículos del proyecto de Decreto y los anexos al mismo que se corresponden con la nueva estructura de puestos de trabajo, para – previa pasaje por la CARO y el CEPRO – proceder a su aprobación por el Poder Ejecutivo.

### **Actividades y entregables**

El componente 4 tiene seis entregables finales que son:

1. Fichas Micro Organizacionales con los Puestos de Trabajo.
2. Planilla Horizonte de Puestos de Trabajo.
3. Planilla de la Estructura actual y la proyectada.
4. Planillas componentes del Anexo para el proyecto de Decreto.
5. Determinación Final del tope presupuestal para la Reestructura y de la Economía Neta.
6. Plan de implementación para la provisión de los Puestos / Plazas de la nueva estructura.

El orden de trabajo en los entregables no es secuencial pudiéndose realizar las tareas de los distintos entregables en paralelo, siempre teniendo en cuenta que:

1. Se deben terminar todas las fichas micro organizacionales con los puestos de trabajo para poder finalizar la planilla horizonte.
2. La planilla de estructura actual y proyectada necesita de la planilla horizonte de Puestos de Trabajo.
3. Los artículos para la normativa se van redactando a lo largo de todo el proceso de reestructura.

#### **4.1. Ficha micro organizacional**

La definición de los Puestos de Trabajo es una tarea que redundará en una mejor gestión humana, con mayor conocimiento de lo que se espera que hagan las personas para generar los resultados de valor público y el fortalecimiento de la información para la gestión del desempeño.

El catálogo de ocupaciones será provisto al inicio por la ONSC, para contribuir con la descripción de los puestos de trabajo y cada uno de estos deberá asociarse a una ocupación, lo que servirá para mejorar el diseño y la implementación de la nueva carrera, así como la gestión humana tras la reestructura. El catálogo tiene una categorización de las ocupaciones en grupos de los actuales escalafones – son tres grupos, A y B, C y D, E y F - lo que facilita la selección de la ocupación para que sea asociada al puesto. Los cargos de escalafones distintos a los mencionados también deberán ser relevados, ingresando la ocupación asociada en caso de existir en el catálogo y dejando en blanco este dato cuando no se encuentre en el mismo.

La ficha micro organizacional se presenta a continuación y cada unidad organizativa deberá completarla detallando cada uno de los puestos (no plazas) que aspire tener tras la reestructura. La planificación de los nuevos puestos de trabajo se hace considerando las necesidades de la unidad organizativa y no las personas que podrían ocupar los puestos o ejercer las funciones.

#### **4.2. Planilla horizonte de Puestos de Trabajo**

La planilla horizonte es la estructura objetivo de Puestos de Trabajo proyectada de la Unidad Ejecutora, que toma los puestos de trabajo y plazas definidos en el entregable anterior y los relaciona con las plazas ocupadas que se mantienen, las nuevas plazas vacantes a crear y al final una lista del personal que resulte disponible por reestructura definido de acuerdo con lo establecido por los artículos 11° a 14° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020 y que tendrá correspondencia con los puestos de trabajo definidos.

El equipo de reestructuras contará con una planilla electrónica para completar los puestos de trabajo.

#### **4.3. Planilla de estructura actual y proyectada**

La definición de los puestos de trabajo proyectados y el costo de la nueva estructura para funcionarios públicos presupuestados y contratados son aquellos que tienen naturaleza contractual definida en el Presupuesto Nacional y contemplados en la reestructura, e incluye a: "Presupuestados Civil", "Contrato de Función Pública" y "Provisorio", lo que debe quedar plasmado en una planilla que la Contaduría General de la Nación controlará para asegurar que se cuenta con el presupuesto para el financiamiento de la estructura propuesta.

Para confeccionar esta planilla se seleccionan de la planilla objetivo del entregable anterior los puestos actuales y proyectados que estén financiados con el presupuesto determinado en el entregable 1 y que sea aplicable a los tres tipos de vínculos mencionados, completando la información faltante con los datos del Padrón del sistema SGH 1.0.

#### **4.4. Artículos para el proyecto de Decreto**

Los artículos para el decreto proyectado y componentes referidos a la reestructura de puestos de trabajo se redactan conjuntamente con el asesoramiento de los referentes en materia jurídica del Inciso y del equipo de trabajo del Programa de Rediseño Organizacional.

En el texto debe figurar un anexo con la lista de puestos de trabajo y plazas con los datos de los que la ocuparán y la forma de financiamiento de la nueva estructura a nivel de Unidad Ejecutora, Programa y Proyecto. Se proporcionan las plantillas o formularios en formato planilla electrónica para completar e incorporar al anexo.

No figurarán en el decreto datos de ocupaciones, los datos de las fichas de los Puestos de Trabajo.

#### **4.5. Determinación Final del tope presupuestal para la Reestructura y de la Economía Neta**

El artículo 8° de la Ley de Presupuesto Nacional vigente determina que la nueva estructura no podrá incrementar el costo de los vínculos laborales con el Estado al 1° de enero de 2020. Asimismo, el artículo 3° del presente Decreto define la forma de cálculo y faculta a la CGN a fijar las pautas y comunicar el procedimiento a cumplir por los Organismos. El tope presupuestal establecido por el mencionado artículo del presente Decreto será provisto por el CEPRO y calculado por la CGN, quien fijará las pautas y establecerá los procedimientos para su cálculo.

Los resultados finales esperados para este entregable son: a) el tope presupuestal final que podrá financiar la reestructura de Puestos de Trabajo, verificado por la Unidad Ejecutora

junto con el Equipo de Trabajo, éste último dependiente de la CARO, que será la responsable de validarlo a efectos de su elevación al CEPRO y b) las economías del nuevo Diseño Organizacional de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 5° a 8° del presente Decreto. Estas podrán financiar – hasta un 35% - el nuevo sistema de carrera previsto en los artículos 20° y 21° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, y – hasta un 15% - los programas de funcionamiento y proyectos de inversión.

En esta etapa se define en forma definitiva los recursos presupuestales con que cuenta cada Inciso para el nuevo Diseño Organizacional y de Puestos de Trabajo y las economías a los efectos de la aplicación del artículo 17° de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020.

#### **4.6. Plan de implantación**

El plan de implantación contiene las acciones necesarias previstas para la provisión de los puestos/plazas de la nueva estructura micro organizacional. Dentro del proceso de implementación de la nueva estructura se deberán tener en cuenta los puestos a ser provistos por ascensos, ingresos, sin ocasionar lesiones de derechos funcionales, asignación de funciones, así como aquellos puestos que pasen a la condición de disponibles por reestructura o excedencia.

Se debe tener en cuenta que las disposiciones particulares de designaciones y promociones de funcionarios deben dictarse bajo la forma de resoluciones, lo que implica que se debe planificar que tras el Decreto de reestructura, puede requerir de esto otro acto administrativo a nivel ministerial para completar la normativa de la reestructura.

Este entregable es un insumo para el Plan Integral de Implantación de la Reestructura que se desarrolla en el componente 6.

### **5. Detalle del Componente 5 – Movilidad de funcionarios en el marco de la Reestructura Organizativa y de Puestos**

Atento a lo dispuesto por los artículos 8° a 17° de la Ley de Presupuesto Nacional N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, referente al personal disponible por reestructuras, el objetivo de este componente además de brindar las pautas para la recolocación del personal que por motivo de reestructuras hayan quedado en carácter de "disponibles", es aportar lineamientos y mejores prácticas que sean de aplicación para las unidades de Gestión Humana, las que actuarán coordinadamente en la implementación del plan de movilidad, y velarán por una aplicación integrada de este plan con otros procesos de desarrollo de personas en la organización.

A tales efectos el proceso incluirá las siguientes etapas:

#### **5.1. Evaluación del Potencial y Orientación Vocacional**

Esta etapa está orientado a identificar capacidades, intereses, potencial profesional de la persona para definir su proyección y recorrido laboral. El potencial humano es la capacidad que tienen las personas de crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales; de crecer, mejorar y convertirse en su mejor versión.

Cuando se mide el potencial humano de una organización se busca visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los colaboradores.

En el marco de las reestructuras esta medición tiene por objetivo complementar la evaluación del perfil de la persona, aportando más información para una buena gestión de la movilidad, adecuando su perfil y tareas y/o asignarle aquellas que le permitan realizar mejor su trabajo y evolucionar (ajuste cuali-cuantitativo).

## **5.2. Coaching**

Una de las técnicas que se ofrecerá para guiar y facilitar el proceso de autodesarrollo de la persona es el coaching. Es una de las disciplinas más efectivas para facilitar el desarrollo personal, el aprendizaje y la adaptación al cambio en personas y organizaciones. El coach acompaña, apoya, estimula y orienta a la persona a generar nuevos espacios, que lo conduzcan a sí mismo y a su entorno de un modo diferente, ampliando sus posibilidades y alcanzando mejores resultados.

Este trabajo se centra en el presente y en el futuro, que contribuye a cubrir la brecha entre lo que se es ahora y lo que se desea ser. Para ello se requiere la firma de un acuerdo donde se especifique condiciones y responsabilidades recíprocas; expresar claramente el alcance y objetivos del proceso, condiciones y marco de posibilidades por parte de la organización y el compromiso de las partes.

## **5.3. Centro de evaluación de competencias**

Un centro de evaluación de competencias (Assesment Center) está compuesto de un sistema de simulaciones del trabajo actual relacionado con problemas y situaciones. Los participantes deben manejar dichas situaciones a la vez que son observados por personas entrenadas para ello, que registran las conductas y las clasifican de acuerdo con las dimensiones identificadas en el diccionario de competencias.

Las situaciones planteadas son del tipo que el individuo tendría en el puesto para el cual está siendo evaluado y le brinda entonces la oportunidad de responder directamente a una situación con un comportamiento, intenciones o respuestas potenciales de lo que haría en una situación hipotética.

## **5.4. Entrevista de Incidentes Críticos**

Se basa en una serie de preguntas abiertas en las que se espera que la persona entrevistada describa lo más detalladamente posible las conductas críticas en situaciones concretas que se han planteado en el pasado. Las respuestas son indicadores de la capacidad para afrontar y resolver un reto o problema y resultan un buen predictor del futuro desempeño laboral.

El entrevistador deberá en forma previa estructurar la entrevista, seleccionando la/s competencia/s que quiere identificar, qué comportamientos o conductas están asociados a esas competencias y qué valoración tiene el candidato según lo describe.

## **5.5. Plan de Desarrollo de Competencias y Formación para la Reversión Laboral**

A los efectos de esta Guía, la reversión laboral es un proceso de actualización de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias laborales) de los funcionarios a redistribuir, que tiene por objetivo alcanzar el perfil requerido acorde con las necesidades de personal de los Incisos de la Administración Central.

Una vez analizado el potencial de la persona comienza el proceso de búsqueda y selección de la ocupación que mejor se ajusta a su perfil. Este proceso se llevará adelante simultáneamente con un plan de desarrollo de competencias.

Un modelo de gestión por competencias aporta a la mejora continua del desempeño individual a la vez que al de la organización, para cumplir con los objetivos deseados, motivando a las personas para que se comprometan con el proceso y su desarrollo personal.

La evaluación de las competencias busca medir algo más que resultados, ya que estos por su naturaleza son cuantitativos y de corto plazo, pero no predictivos. La evaluación por competencias es una evaluación cualitativa que permite predecir comportamientos tanto en el mediano como en el largo plazo. La adquisición y desarrollo de competencias asegura que los resultados que se alcanzan hoy se alcancen también y aún mejor en el futuro. Los medios de desarrollo de competencias pueden tratarse de capacitación, entrenamiento, observación y otras acciones que contribuyan a adecuar las competencias de la persona a las ocupaciones posibles a desempeñar.

Una competencia es la sumatoria o conjunción de tres dimensiones: conocimientos (saber); habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer).

### **5.6. Insumos para la reconversión laboral**

Son las herramientas utilizadas para contar con la información sobre las personas a redistribuir y los cargos o funciones a cubrir permitiendo identificar las ocupaciones y competencias requeridas.

- a. Diccionario de competencias. Herramienta para gestionar bajo enfoque de competencias, que articula a las diferentes ocupaciones en un mismo diccionario que contiene competencias transversales y específicas, con sus correspondientes niveles o grados de desarrollo.
- b. Catálogo de Ocupaciones. Contiene el listado de ocupaciones agrupadas por familia e identifica cada ocupación en el tipo de proceso en que interviene. Cada ocupación del catálogo tiene una ficha donde se describen las principales tareas, los requisitos necesarios para ocuparla, las responsabilidades asociadas y otras condiciones y características necesarias para el desempeño esperado del funcionario que ocupe el puesto asociado.
- c. Planilla horizonte. Una vez efectuado el diseño micro organizacional (reestructura de puestos) se genera una planilla horizonte con la cantidad de puestos de trabajo necesarios con su correspondiente ocupación, para cumplir con las funciones determinadas en la reestructura. De la diferencia entre dicha planilla horizonte requerida y la dotación actual surge la identificación de puestos de trabajos cubiertos (plazas ocupadas que se mantienen), excedentes (lista de personal disponible por reestructura) y condicionadas (nuevas plazas vacantes a crear) en cada inciso.

### **5.7. Desarrollo individual**

De los tres elementos constitutivos –dimensión del saber, saber hacer y la actitudinal-, el que permite pronosticar mejor el horizonte de desarrollo de la persona es la actitud ya que habilita a moverse, actuar, proponer, resolver, atravesar miedos y gestionar la incertidumbre. El autodesarrollo se basa en la proactividad frente al propio desarrollo, en tener una visión clara de su meta y una actitud de apertura para identificar oportunidades. Implica también un importante sentido de la responsabilidad y el compromiso.

La Administración por su parte debe favorecer a través de programas y planes en materia de Gestión Humana, el compromiso laboral; que refiere a la conexión emocional que siente un funcionario hacia su organización y que tiende a influir en su comportamiento y nivel de esfuerzo para alcanzar mejores resultados.

## **5.8. Codesarrollo**

Se trata de promover el desarrollo individual y colectivo propiciando dinámicas, propuestas de trabajo y otras actividades que estimulen a través de desafíos el desarrollo de una o más competencias. Es una forma de potenciar el "ser" y el "saber hacer" creando círculos de desarrollo entre las personas con niveles por encima de determinada competencia y las personas con necesidad de desarrollo de esa misma competencia.

## **5.9. Formación general y específica**

La formación podrá ser de carácter general para aquellas competencias y áreas de conocimiento que son transversales a toda una organización o a muchas de sus ocupaciones. Los contenidos y modalidad de las instancias de formación son fundamentales para el desarrollo de los funcionarios independientemente de su escalafón, cargo y unidad organizativa en la que se desempeñen. Puede tratarse de cursos/seminarios/talleres que contribuyan al desarrollo de competencias de tipo conductual e interpersonal como, por ejemplo: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo. O también competencias de carácter técnico o funcional que son aplicadas a múltiples ocupaciones, como, por ejemplo: competencias digitales, gestión de indicadores, gestión por procesos, gestión de proyectos.

La formación ocupacional es la específica para el desarrollo de competencias requeridas para el desempeño de la ocupación. Es un mecanismo de cierre de brechas entre las competencias requeridas por el perfil del puesto y las que actualmente posee la persona.

Los cursos y otras acciones de formación para la reconversión laboral podrán ofrecerse a través de los centros o unidades de capacitación de cada Inciso, a través de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), o mediante la celebración de convenios con instituciones educativas o de formación técnico-profesional.

## **5.10. Mecanismos de Transferencia del Conocimiento para la Inducción**

El conocimiento organizativo es la capacidad de las personas para interpretar, entender y utilizar la información. Esta capacidad se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento que existe en la organización. La creación de conocimiento es la capacidad de una organización, considerada en su totalidad, para: crear conocimiento; compartirlo en el conjunto de la organización y materializarlo en procesos, productos y servicios.

El conocimiento tácito está conformado por elementos cognitivos (esquemas, paradigmas, creencias, visiones) como por componentes conductuales (habilidades, destrezas, aptitudes). Este conocimiento es desarrollado y asimilado por las personas durante mucho tiempo, incorporándose mediante un aprendizaje acumulado e interiorizado y resulta difícil de separar de la forma de actuar de la persona que lo posee.

## **5.11. Proceso de Transferencia del Conocimiento**

El proceso para gestionar el conocimiento se compone básicamente de las etapas que a continuación se detallan, y que podrán ajustarse o adaptarse de acuerdo a la realidad particular de cada organización y a grado de madurez en la temática.

1. *Identificar conocimientos y habilidades:* Análisis y descripción del campo de conocimiento organizacional requerido. Identificar las áreas y fuentes de conocimiento necesario para fortalecer las competencias

organizacionales existentes o para crear nuevas, de acuerdo a la estrategia de la organización.

2. *Adquirir o importar conocimiento.* Importar conocimiento desde fuentes externas como usuarios, proveedores, socios en proyectos, organizaciones complementarias, etc. Incluye adquirir conocimiento mediante contratación de consultores, expertos, asesores.

3. *Desarrollar o generar conocimiento-* Implementando el paso anterior, consiste en la generación de nuevos conocimientos, habilidades, productos, o procesos más efectivos. Se basa en la aplicación de la creatividad de los funcionarios actuando en equipo.

4. *Compartir conocimiento.* Difundir o distribuir conocimiento entre personas y equipos en forma multidireccional de acuerdo a las necesidades de utilización de dicho conocimiento.

5. *Retener conocimiento.* Difundir o distribuir conocimiento entre personas y equipos en forma multidireccional de acuerdo a las necesidades de utilización de dicho conocimiento.

6. *Utilizar o aplicar conocimiento.* Aplicar el conocimiento organizacional en los procesos de trabajo habituales, de manera productiva para beneficio de la organización, sus destinatarios, y sus miembros.

7. *Evaluar los resultados del uso del conocimiento.* Comparar los resultados de la gestión del conocimiento con los objetivos del proceso y extraer aprendizajes para la mejora continua del proceso.

Los beneficios de aplicar un mecanismo para la transferencia del conocimiento alcanzan a toda la organización y a las personas que la integran aún más allá de los procesos de movilidad existentes.

En los casos de movilidad, cualquiera sea el tipo, la transferencia del conocimiento resulta crítica. Sin embargo, un plan de inducción se compone también de otros elementos. La suma de esos elementos constituye un proceso para facilitar y fortalecer la integración del funcionario a la nueva organización y/o nuevo puesto de trabajo y brindarle la información necesaria para un mejor conocimiento y adaptación a la misma.

En el marco de las guías de mejores prácticas de Gestión Humana que lleva adelante la ONSC se profundizará sobre el proceso de inducción.

#### **5.12. Recolocación externa al Estado y egreso jubilatorio**

El resultado esperado en este componente es lograr una implementación efectiva de la reestructura de puestos en los organismos, alcanzando un buen ajuste personas-puestos, facilitando la reinserción laboral en el Estado mediante las modalidades de movimiento disponibles en el marco normativo general.

Sin embargo, en los casos en que no sea posible lograr la implementación efectiva citada, el objetivo será el acompañamiento y asistencia en el proceso de desvinculación funcional, mediante el uso de metodologías apropiadas que se adaptan a cada caso individual y/o a través de una asesoría profesional de reorientación laboral, adaptando su perfil a las necesidades del mercado laboral y reduciendo los posibles conflictos emocionales, demostrando respeto y compromiso por parte de la

Administración con las personas, a través de un programa de egreso personalizado, flexible (presencial/virtual/mixto) y transparente.

Por otra parte, en aquellas situaciones de desvinculación por causal jubilatoria, se trabajará con el objetivo de proporcionarle a la persona un apoyo y estimular las habilidades con que cuenta para generar proyectos de vida, luego de la finalización de su vínculo con la organización.

## **6. Detalles del Componente 6 – Gestión del cambio y Gestión de Proyectos**

### **6.1. Gestión del Cambio**

Todo proceso de cambio supone una alteración al orden establecido en la organización, a sus procesos de trabajo y por ende a las costumbres y hábitos de las personas que integran la misma. Establecer una forma diferente de hacer el trabajo también requiere ser acompañado por una gestión específica que contemple los diferentes aspectos organizacionales en la que se contemple el lado humano del cambio. Para que un cambio logre sus propósitos requiere tanto de una buena solución técnica, como del compromiso y apropiación de las personas que le darán uso a las mismas.

La gestión de cambio es una especialidad en las organizaciones, que permite, a través de aplicar un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el cambio, lograr los resultados esperados de cambio para una organización.

La reestructura organizativa conlleva no solo definir cometidos, procesos, agrupamientos, funciones, perfiles y cargos, el proceso de diseño como su implementación implica emocionalmente a los diferentes actores afectados y hace necesario pensar en las capacidades organizativas que hacen sostenible una nueva forma de organizarse.

#### **Actividades y entregables**

A tales efectos como propuesta base y considerando las acciones específicas de los componentes que integran la reestructura se presenta una serie de actividades metodológicas que se sugiere aplicar en cada uno de los organismos que deberán participar de las mismas. Las actividades que a continuación se van a detallar fueron concebidas de una forma genérica para las diferentes realidades de los organismos participantes, en función de cada uno de los casos se evaluará la pertinencia de su aplicación, realizando los ajustes necesarios por parte de los gestores del cambio asignados al organismo.

Las actividades se agrupan en tres momentos del proceso de cambio:

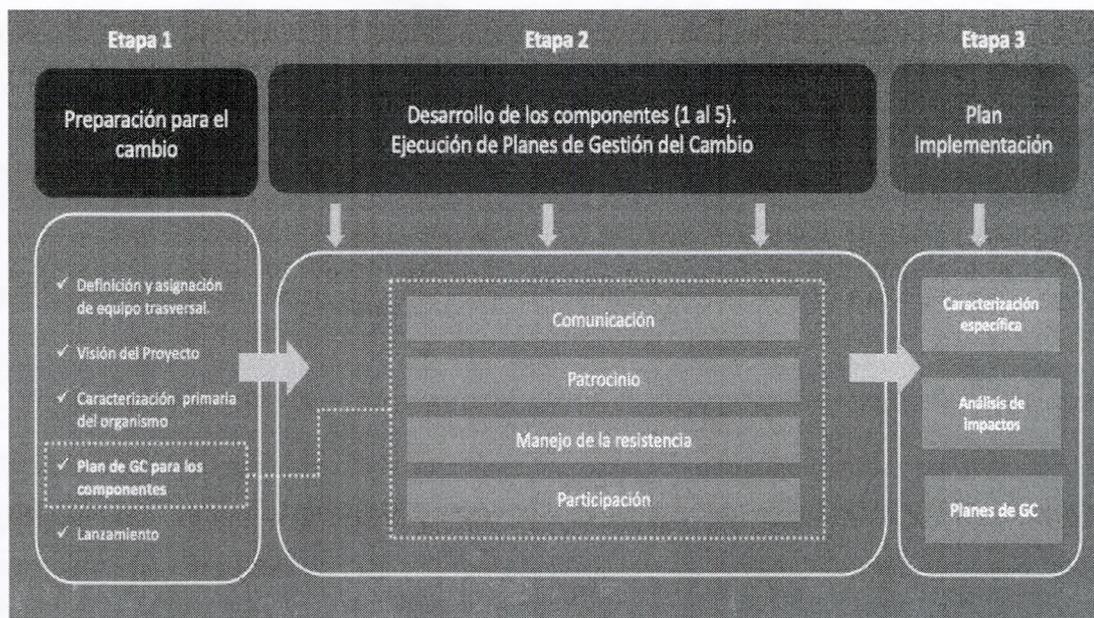
1. Preparación para el cambio (Antes),
2. Desarrollo de los componentes (Durante).
3. Plan de Implementación (Después).

Para cada uno de estos momentos es necesaria la realización de diferentes acciones para gestionar el cambio en el organismo. Dichas actividades se ajustarán a las características y estado de situación de cada proyecto, modificando, eliminando o agregando otras tareas que se consideren necesarias.

Entregable obligatorio del Componente 6 que deberán producir los Incisos.

## Plan de Gestión del Cambio.

El siguiente cuadro ilustra las diferentes etapas del proceso de Gestión del Cambio y sus principales actividades.



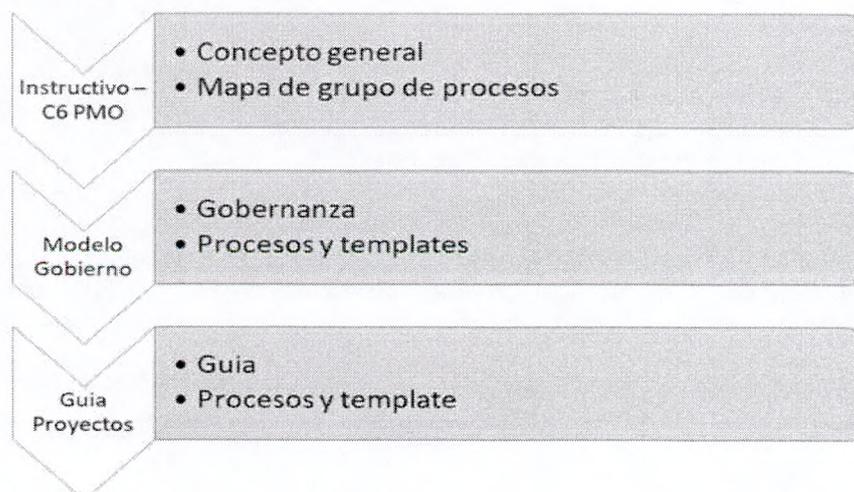
### Etapa 1 - Preparación para el Cambio

Durante esta etapa se pretende lograr un consenso organizacional sobre la necesidad de cambiar y conformar un patrocinio inicial para construir e impulsar una visión sobre el cambio propuesto. Se busca que la organización y los diferentes actores que deben participar del proceso de reestructura se preparen para participar en el mismo, conformando un equipo específico que se encargue de organizar y liderar el trabajo en el organismo, identificar los beneficios y valor agregado que tiene el proyecto para lograr comunicar y movilizar a los diferentes actores evacuando las principales dudas que genera el cambio (para qué, por qué, cómo, quiénes, cuándo y dónde).

### Etapa 2 - Gestión del Cambio durante el Diseño Organizacional (componentes 1 al 5)

Durante la realización de las actividades específicas de los componentes 1 al 5 (planificación estratégica, procesos, macro organización, micro organización y Plan de

#### MAPA DE DOCUMENTOS PMO



gestión de dotación y movimientos de funcionarios) se ejecutarán los planes de gestión del cambio conformando un master plan de actividades de gestión del cambio, el cual deberá ser actualizado y ajustado durante la propia evolución del trabajo de los diferentes componentes, teniendo en cuenta los avatares propios que toma el proyecto en el organismo.

### **Etapas 3 - Plan de Implementación**

Una vez finalizado el trabajo de los demás componentes con el resultado de una propuesta de reestructura organizativa alineada a la estrategia y procesos de trabajo, se procederá a la elaboración de un Plan de Implementación el cual incluirá las actividades de gestión del cambio. Dicho plan se realizará a los efectos de obtener la aprobación de la viabilidad de la propuesta de reestructura por parte de las autoridades correspondientes (Poder Ejecutivo y Poder Legislativo).

El mismo deberá incluir un plan específico de gestión del cambio que permita encargarse de los impactos organizacionales e individuales producto del cambio propuesto de reestructura.

**Plan de Gestión del Cambio.** Con la información anteriormente elaborada y analizada se deberá proponer un plan de actividades de gestión del cambio.

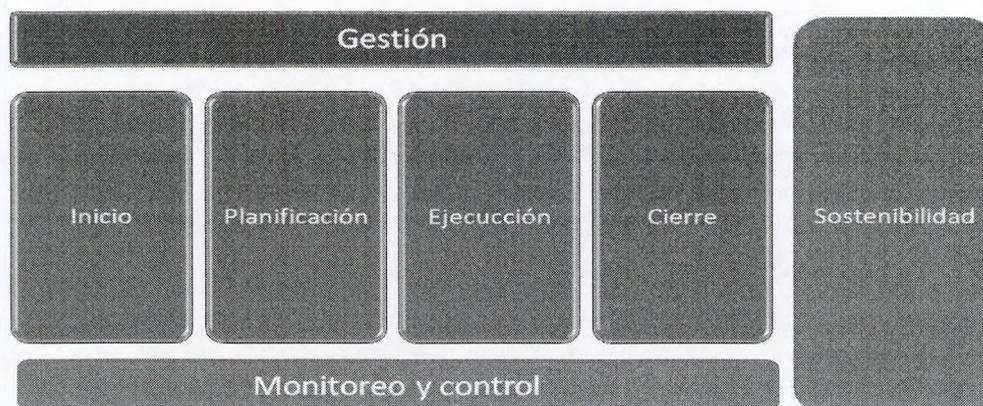
### **6.2 Gestión del programa y proyecto.**

El equipo de trabajo del Programa de Rediseño Organizacional deberá gestionar y ejecutar el plan del programa y los proyectos derivados de la propuesta de reestructura. A tales efectos dicho Equipo presentará una serie de Guías de fundamentos, herramientas y recomendaciones para la gestión de programa y la gestión de proyectos. El objetivo de estas guías es promover un conjunto mínimo deseable de mejores prácticas y herramientas que facilitarán y normalizarán la gestión tanto de cada programa del Inciso como la de los proyectos que lo componen, en todos los organismos. En ese marco se comunica el mapa de documentos que se utilizará para la gestión de proyectos donde se explica el propósito de cada documento.

Como se visualiza en el caso del instructivo, el objetivo es comunicar conceptos generales y mapa de grupo de procesos que serán la columna vertebral para el programa y proyectos.

A continuación, se presenta el grupo de procesos que se aplicarán para los restantes documentos.

## INSTRUCTIVO



Las definiciones para cada grupo de procesos son:

- Grupo de procesos de inicio: El grupo de procesos de inicio es el que da lanzamiento al programa/ proyecto y se incluye entre otros, la conformación de los equipos de trabajo, la elaboración del acta de proyectos. Cada una de estas actividades serán reflejadas en las guías respectivas.
- Grupo de procesos de planificación: Los procesos de planificación donde se realizan las actividades para poder definir los próximos pasos, las actividades que se realizan son plan de proyecto (conjunto de planes), entre otros.
- Grupo de procesos de ejecución: En los grupos de actividades de ejecución se da paso de la planificación a la acción. En ese entendido se definen las actividades que dan curso al mismo.
- Grupo de procesos de cierre: En este grupo de procesos lo que se realiza es el cierre del proyecto. Se incluyen actividades como cerrar las lecciones aprendidas, archivos de documentos, etc.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: Es el grupo de procesos que realiza el seguimiento y monitoreo de los procesos.

En forma complementaria al proyecto se sugiere prever una etapa de gestión de la sostenibilidad del propio proyecto.

## VI. Validación de la CARO

La Comisión de Análisis Retributivo y Ocupacional (CARO) a través del Programa de Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público validará las pautas, con sus respectivos formularios, para el cumplimiento de los seis componentes metodológicos dispuestos en el presente Anexo - "Guía de Trabajo Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo", sin afectar las competencias de los organismos referidos en el artículo 8° inciso 4 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020 y los cometidos asignados en el mismo según la reglamentación dispuesta en los artículos 11° a 16° del presente Decreto.

## Anexo II: Flujograma del Proceso de Validación Técnica del Programa de Rediseño Organizacional

