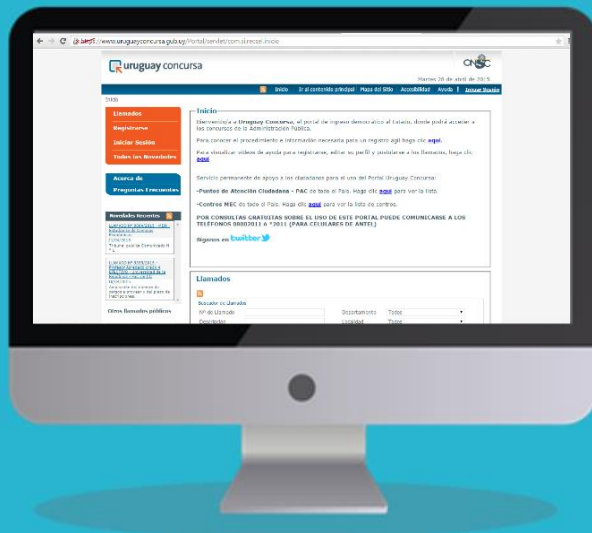


# Acceso a los concursos de la Administración Pública

## Experiencia: Uruguay Concurso



<https://www.uruguayconcurso.gub.uy>



**TEMAS CLAVE**  
Servicios (Ventanilla Única)



**PALABRAS CLAVE**  
Servicios, Ventanilla Única, Empleo, Llamados Públicos, Transparencia



**LOCALIDAD, PAÍS REGIÓN**  
Uruguay, Sur América



**ENTIDADES PARTICIPANTES**  
Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC): Entidad Nacional



**ESTADO**  
Implementación



**FECHA DE INICIO IMPLEMENTACION**  
01/04/2011

El Portal electrónico Uruguay Concurso es el medio a través del cual se publican los llamados a concurso para la búsqueda de los mejores candidatos para trabajar con el Estado, y es administrado por la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), una dependencia de la Presidencia de la República.



# Justificación, población, objetivo y contexto

## LA OPORTUNIDAD QUE SE DESEABA

### APROVECHAR:

Previo al desarrollo de esta iniciativa, la ciudadanía no tenía información clara, completa y accesible de la oferta existente en materia de reclutamiento y selección para la incorporación de trabajadores a la Función Pública.

Los llamados se publicaban en multiplicidad de páginas electrónicas y medios escritos, la gestión no contaba con procedimientos estandarizados, la participación del Servicio Civil se limitaba al control normativo sin posibilidades de liderar la gestión.

Las contramarchas y re-trabajos extendían excesivamente los tiempos de cumplimiento del proceso y el contralor de las buenas prácticas era deficiente. La mayoría de las oficinas operaban con escasa experiencia y la ciudadanía, cuando lograba acceder a la información, tenía poca certeza y confianza en los procesos.

## FACTORES IMPULSORES

Para entender por qué es importante que la oferta laboral pública del Uruguay esté al alcance de toda la población, cabe destacar cuatro puntos de particular importancia:

- El sector público ocupa el 15.5% de la población económicamente activa y por tanto es vital que su oferta de trabajo esté al alcance de la población. Al 2011 dicho porcentaje representaba 264.062 personas sobre un total de 1.705.997 ciudadanos que constituyen la Población Económicamente Activa, la que a su vez representa el 52% de la población total (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas).
- En el curso de los años siguientes había una proyección de contratación de un número importante de personas (durante varios años el ingreso a la función pública estuvo restringido) los que a la fecha representan aproximadamente 15.000 ingresos teniendo en cuenta los puestos requeridos.
- Las políticas sociales de la Administración apuntan a profundizar la inclusión de los grupos más vulnerables y desposeídos. En tal sentido el sector público puede instrumentar como parte de su estrategia de inclusión el acceso de estas poblaciones al mercado de trabajo, a través de medidas específicas.
- Se requiere poner al alcance de la población joven que accede al mercado laboral como primera experiencia (becarios y regímenes de pasantía) una oferta laboral variada, desde trabajos poco especializados hasta trabajos de alta especialización.
- Se necesita una gestión eficiente y transparente, también en esta materia, para garantizar la igualdad de oportunidades, evitar los abusos de poder y demostrar un manejo eficiente de los recursos públicos. En una palabra: generar confianza.

## LOS PRIMEROS PASOS

El proyecto de ventanilla única para el ingreso de nuevo personal al ámbito de la Administración Central, es una iniciativa de la Presidencia de la República desde su asunción en marzo de 2010, a través de su oficina al frente del Servicio Civil (ONSC), con el objetivo de implementar la gestión centralizada de un proceso de reclutamiento y selección transparente y democrático, que provea garantías a toda la ciudadanía.

La estrategia consistió en:

- El fortalecimiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) para que pudiera liderar este trabajo.
- La democratización de la información a través del uso de las TIC
- La constitución de un marco normativo apropiado que dé cobertura sólida al proyecto
- La articulación de la iniciativa con las estrategias en materia de gobierno electrónico y con la reforma del Estado que viene desarrollando el Gobierno Central.



# Diseño, desarrollo y difusión

## EL PROCESO LLEVADO A CABO Y LA SOLUCIÓN

El proyecto se planificó sobre la base de tres etapas, en que se liberarían dos versiones del sistema.

### Etapa I.

La primera etapa fue desarrollada entre marzo y diciembre de 2010, y consistió en la conformación del grupo de trabajo primordial, e implicó la determinación primaria de los requisitos y diseño del proceso de trabajo, así como la confección del pliego para la contratación del servicio de desarrollo del sistema y consultoría de gestión del cambio.

También se instituyó la oficina Uruguay Concursa y se trabajó en el desarrollo de los procesos de gestión constituyendo el "Manual de Reclutamiento y Selección" actualmente disponible. A su vez se avanzó en la creación y aprobación del marco normativo para dar legitimidad y garantías a la iniciativa.

La etapa culminó con la adjudicación del contrato para desarrollo, implantación del sistema y consultoría de gestión del cambio.

### Etapa II.

Esta etapa consistió en el desarrollo de la primera versión del sistema que implicó la implantación del módulo PORTAL, las funcionalidades de construcción y publicación de llamados del módulo *Back Office* y el módulo de Seguridad. En paralelo se diseñó e implementó la infraestructura técnica para dar soporte a estos módulos.

En cuanto a la gestión de cambio organizacional, se formó un grupo de trabajo con integrantes de la unidad Uruguay Concursa, consultores del contratista y otros funcionarios de la ONSC, con el objeto de generar las condiciones propicias para producir y comunicar los cambios en los nuevos procesos de trabajo.

También formó parte del alcance de la etapa, la contratación de los servicios de *Call Center*, la capacitación a su personal para la atención de consultas de los ciudadanos y la definición y puesta en práctica del proceso de segundo nivel de respuestas, cuando el *Call Center* deriva dichas consultas al personal de ONSC.

Dos meses después se implementó el módulo VÍA ADMINISTRATIVA para la atención presencial. Esta etapa inició en diciembre de 2010 y culminó el 1 de abril de 2011 con la implantación del nuevo Portal y la publicación de los primeros llamados.

### Etapa III.

En esta etapa se desarrolló la segunda versión del Sistema. Dicho desarrollo abarca la definición de procesos estándares de trabajo que implican la ejecución de un conjunto de actividades articuladas entre sí, hasta la finalización del llamado. Incluye: preselección automática en función de los requisitos obligatorios requeridos para el puesto convocado, agendas de actividades, convocatorias y comunicación de resultados en forma electrónica y personalizada, calificación de instancias de prueba, control de documentación, elaboración y publicación de documentos, publicación de novedades y la asignación de roles a los miembros del tribunal.

A nivel de gestión, la Unidad Uruguay Concursa se organizó en grupos especializados para la confección de documentos base de llamados, gestión de tribunales y soporte operativo, continuando el relevamiento detallado de los procesos y la gestión del cambio organizacional.

El desarrollo de la versión II comenzó en junio de 2011 y se puso en producción en diciembre de ese año.

Finalizada la etapa III, durante los años 2012 y 2013 y en paralelo con el procesamiento de los llamados en curso, se continuó con tareas de mantenimiento, mejoras e inclusión de nuevas funcionalidades.

Como resultado se desarrolló un sistema que contiene el siguiente conjunto de componentes:

#### I. El módulo PORTAL

([www.uruguayconcurso.gub.uy](http://www.uruguayconcurso.gub.uy)) que permite a los ciudadanos:

- Consultar llamados publicados
- Registrarse en forma gratuita
- Ingresar el perfil laboral y educacional
- Postularse y consultar el estado de sus postulaciones
- Recibir diariamente publicaciones de nuevos llamados y novedades sobre los mismos
- Recibir en forma personalizada las convocatorias a instancias de los llamados en los que participan
- Acceder a toda la documentación del llamado
- -Obtener una copia de currículum en Word o PDF.

**II. El Módulo Vía Administrativa.** Las oficinas públicas pueden ayudar a los interesados a realizar a su cuenta las transacciones que requieran (por ejemplo, postularse). Esto permite adaptar el sistema a un uso de carácter presencial, y así evitar excluir a quienes tienen dificultades para interactuar a través de una herramienta informática.

**III. El Módulo Back Office** que permite a las oficinas especializadas:

- La gestión de necesidades de reclutamiento de personal por parte de los organismos de la Administración Central.
- La creación y publicación de los llamados a concurso que implica: definición de las etapas de trabajo, creación de textos a publicar, asignación de roles actuantes, anexión para su visualización en el Portal de los documentos bases y resolución, creación de un flujo de trabajo y configuración de cada una de las actividades contenidas en el mismo, que se ejecuta una vez cerrado el período de inscripción.
- Procesamiento de postulaciones a partir del cierre del período de inscripciones a través de las sucesivas tareas que el tribunal actuante deberá ejecutar hasta la culminación del proceso de selección en función del flujo previamente elaborado.
- Emisión de reportes para tareas de evaluación, seguimiento y control.

#### IV. Un sistema electrónico de pruebas

**evaluatorias** (Moodle) mediante el uso de *tablets*, que contribuye a la eficiencia y automatiza las tareas minimizando el riesgo de errores.

Además se contrataron los siguientes servicios:

- Para la atención de los ciudadanos, se contrató un servicio de *Call Center* para recepción y derivación de consultas a los servicios especializados, a través de un software de registro de incidentes que

permite el seguimiento de las mismas así como las respuestas ofrecidas.

- Se acordó la atención personalizada a través de dos servicios públicos existentes que cubren todo el País: los Centros de Atención Ciudadana y los Centros MEC. Con estas herramientas el proyecto alcanza a toda la población en condiciones de trabajar y complementa con la política en materia de desarrollo social que apunta a acercar las oportunidades de empleo a las poblaciones y grupos más vulnerables.

#### Recursos Usados en la Iniciativa

En materia de utilización de recursos se distingue entre los recursos propios de la Administración y la contratación de recursos externos a través de procesos de tercerización.

Dentro de la primera fuente de recursos se señalan:

- Personal propio de ONSC para la realización de las siguientes actividades en el proyecto: gestión del proyecto, seguimiento y control; definición funcional y aprobación; *testing* de aplicaciones e infraestructura; control operativo del sistema; capacitación a usuarios finales (5 personas)
- Personal propio de ONSC para realizar las siguientes actividades de gestión operativa: gestión completa del proceso de reclutamiento y selección; apoyo a los organismos en la gestión de los llamados; participación en los tribunales; respuestas a consultas y reclamos derivadas del *Call Center*; información

para la Dirección de la ONSC; capacitación a personal que representa a la ONSC en los tribunales (20 personas aproximadamente).

- Personal integrante de tribunales proveniente de los organismos solicitantes (a razón de 2 personas pertenecientes al organismo convocante por llamado)
- Respecto a la contratación de recursos externos, dado que la iniciativa provino del Poder Ejecutivo, en particular con fuerte apoyo Presidencial, el presupuesto nacional quinquenal incluyó los recursos económicos necesarios para su implementación. Estos recursos se ejecutaron en los siguientes rubros para el período Enero 2011 – Noviembre 2013:
- Contratación de servicios de desarrollo de software y mantenimiento o diseño de arquitectura, implementación y operación incluyendo el *hosting y colocation* o consultoría de gestión de cambios, capacitación e implantación (costo total: U\$S 905.000). La ejecución de estos costos se realizó, en cuanto al desarrollo del software y la consultoría de gestión de cambios, en base al

cumplimiento de hitos definidos en el cronograma del proyecto. La ejecución de los costos de *hosting y colocation* se realizó en base a un pago mensual del servicio, el que se ajusta de acuerdo a un contrato de nivel de servicio (SLA) que obliga a un cumplimiento mínimo de ciertos indicadores, tales como disponibilidad y tiempo de respuesta.

- Contratación de servicios de *Call Center* para atender las consultas y reclamos de los ciudadanos (costo: U\$S 196.000). La ejecución de estos costos se realizó en base a un pago mensual del servicio, con una componente fija de un mínimo de horas del servicio y otra variable de acuerdo a las horas adicionales agregadas a las mínimas y a la cantidad de llamadas salientes realizadas.
- Contratación de personal para la conformación de tribunales, actuando en representación de la ONSC (costo aproximado: U\$S 500 por llamado).

Una tercera fuente de recursos fue aportada por organismos del Estado que disponen de infraestructura edilicia y tecnológica para apoyo a los ciudadanos, fundamentalmente en el interior del país, con el objetivo de

disminuir la llamada brecha digital, y asistiéndolos en la realización de trámites<sup>1</sup>.

## SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y control tanto del proyecto como de los productos obtenidos, se realizó utilizando dos tipos de indicadores:

**De gestión.** Para la evaluación de la gestión se utilizaron los indicadores propuestos sobre la base de la metodología del Valor Ganado: índices de desempeño de tiempo y costo según el *Project Management Institute* ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)). Tanto en la versión I como en la versión II éstos índices alcanzaron el 100 % de su valor. De la misma forma se monitoreó el hito de la incorporación de toda la oferta laboral de la Administración Pública. Como medio de verificación del cumplimiento de los objetivos de plazos, se puede utilizar la información publicada en páginas web oficiales donde se comunica la puesta en producción de las versiones y principales hitos<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Estos son los centros de atención ciudadana (CAC) y centros MEC: <http://www.masfacil.gub.uy/index-2.html>, <http://centrosmec.org.uy/>. Ambos servicios no implicaron costos para la ONSC ya que se realizaron por acuerdos entre organismos del Estado.

<sup>2</sup> Versión 1: [http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=170:ya-esta-operativo-el-](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=170:ya-esta-operativo-el-portal-uruguay-concursa&catid=1:latest-news&Itemid=90)

[portal-uruguay-concursa&catid=1:latest-news&Itemid=90](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=256:nueva-version-del-sistema-informatico-mejora-procedimientos-e-informacion-a-postulantes&catid=1:latest-news&Itemid=90)

<http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2011/03/2011033110.htm>

Versión 2:

[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=256:nueva-version-del-sistema-informatico-mejora-procedimientos-e-](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=256:nueva-version-del-sistema-informatico-mejora-procedimientos-e-informacion-a-postulantes&catid=1:latest-news&Itemid=90)

[informacion-a-postulantes&catid=1:latest-news&Itemid=90](http://www.presidencia.gub.uy/Comunicacion/comunicacionNoticias/onsc-uruguay-concursa-incorporacion-llamados-administracion-publica)

Hito: Extensión de la oferta laboral de toda la Administración Pública:

<http://www.presidencia.gub.uy/Comunicacion/comunicacionNoticias/onsc-uruguay-concursa-incorporacion-llamados-administracion-publica>

**De resultados.** Para la medición de los resultados de la utilización del sistema se consideraron indicadores vinculados a la oferta y a la demanda por parte de la ciudadanía. Ambos se elaboran mediante informes mensuales que consideran los siguientes elementos:

- Vinculados a la oferta:
  - Cantidad de llamados publicados (abiertos por estado -en período de selección, en proceso, finalizados o desiertos-; abiertos por tipo de tarea -profesionales, administrativas, etc.-; abiertos por organismo; abiertos por tipo de vínculo).
  - Cantidad de puestos requeridos (abiertos por estado -en período de selección, en proceso o finalizados-; abiertos por tipo de tarea -profesionales, administrativas, etc.-; abiertos por organismo; abiertos por tipo de vínculo)
  - Personal seleccionado (abiertos por estado -en período de selección, en proceso o finalizados-; abiertos por

tipo de tarea -profesionales, administrativas, etc.-; abiertos por organismo; Abiertos por tipo de vínculo)

- Vinculados a la demanda:
  - Cantidad de usuarios registrados
  - Cantidad de postulantes (distribución por sexo; por estado civil; por franja etaria; por departamentos)
  - Cantidad de postulaciones
  - Promedio de visitas mensuales al Portal (distribuidos por día de la semana; por hora)
  - Promedio mensual de llamadas al *Call Center* (abierto por horas de las llamadas; abierto por origen de la llamada -punto geográfico del origen de la llamada-).
- Otros indicadores:
  - Novedades publicadas en el Portal
  - Tweets generados
  - Seguidores de la cuenta Twitter

## UTILIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Se han publicado 2857 llamados: 177 correspondientes al año 2011; 625 al 2012 y los restantes 2055 al 2013. A 2013 había 158.371 usuarios registrados en el Portal. El promedio mensual de visitas al Portal es de 154.000. Se obtuvieron 416.693 postulaciones a los llamados.

A través del sistema se han seleccionado más de 6.400 personas. Se han realizado más de 30.000 consultas al *Call Center*. La cantidad de llamados publicados que resuelven múltiples requerimientos comunes (llamados genéricos) es de 29. La cantidad de postulaciones a llamados genéricos fue de 27.975.

El alto grado de penetración de Uruguay Concurra, a lo largo de su funcionamiento, lo ubica entre los portales más visitados del Estado, según información de la agencia para el gobierno electrónico (AGESIC).





# Impacto, evolución y aprendizajes

## PRINCIPALES LOGROS

### Creaciones o mejoras significativas

Por primera vez existe en Uruguay un sitio oficial con todos los llamados públicos publicados. Esto implica transformaciones al interior de las organizaciones intervinientes y su interactividad con los ciudadanos.

Ha exigido la especialización de los funcionarios y la reorganización del trabajo en la materia, y ha generado un impacto positivo en materia de democratización y transparencia.

Es de resaltar que:

- Es la primera iniciativa en la temática de gestión de recursos humanos que tiende a la definición de procesos estandarizados en la administración pública.
- Se desarrolló con foco en los plazos y el presupuesto, con un cumplimiento absoluto del cronograma y alcances propuestos.
- Implicó por vez primera el uso extensivo de las TICs para su implementación.

- Implicó un cambio significativo en la comunicación Gobierno-Ciudadano por su énfasis en la interactividad y la transparencia.
- Tiene un fuerte foco en la automatización de los procesos con el consiguiente impacto positivo en la eficiencia y seguridad de la información.
- Exigió fuerte interacción con el resto de las oficinas públicas involucradas.
- Requirió la tercerización de algunos servicios que implicó un entendimiento público y privado exitoso, con cumplimiento en tiempo, calidades y recursos establecidos.

### Efectos para la entidad y los usuarios

Dada la situación previa al proyecto descrita anteriormente, respecto a la descentralización y falta de estándares en el proceso de reclutamiento y selección, resulta complejo obtener datos comparativos numéricos que muestren el cambio con la implementación de la solución.

Sin embargo, desde la puesta en producción del sistema, sí se cuenta con información que muestra la evolución a lo largo de los tres años de funcionamiento, reflejando que se han logrado importantes mejoras en varios aspectos a nivel de la prestación del servicio.

En ese sentido se describen a continuación indicadores numéricos que reflejan la evolución que se ha producido desde la creación del sistema, tanto a nivel de la gestión como del uso del mismo por parte de la ciudadanía; el grado de accesibilidad a nivel de edades, geográfico y penetración en la población de discapacitados; y por último, el nivel de transparencia, aspecto que ha estado presente en todas las etapas desde el inicio del proyecto.

### Evolución del uso del sistema:

- Duración del procesamiento de los llamados. Hasta el año 2010 no había datos consolidados acerca del tiempo que llevaba procesar un llamado. A partir del 2011, con la puesta en funcionamiento del sistema, se comienza a procesar esta información, lográndose los siguientes resultados: en 2011, 280 días (abril-diciembre); en 2012, 169 días; y en 2013, 103 días (enero-noviembre). En conclusión: al cabo de dos años y medio de operación se redujo el tiempo medio de duración medida de los llamados a su tercera parte.

▪ Uso del Portal.

	Julio 2011	Noviembre 2013	Aumento
Visitantes distintos	44.587	182.861	310%
Visitas	56.857	275.045	384%
Páginas visitadas	1.126.713	5.663.294	400%
Tráfico	79,56 GB	208,05 GB	160%
Referencias desde otras páginas	N/D	866 <i>(totalizando más de 101.000 accesos al portal a través de ellas)</i>	

Datos suministrados por el software AWSTATS

**Grados de Accesibilidad**

- Desde hace años en Uruguay está en marcha un proceso por el cual se asigna en forma gratuita un PC a cada niño y maestro de las escuelas y liceos públicos del país. Aprovechando la penetración que dicho plan (Plan Ceibal) tiene a nivel de ciudadanía, se aseguró que las familias beneficiarias pudieran acceder al Sistema desde dichos equipos.
- Distribución etaria de los usuarios registrados: Hasta 25 años - 52.415 (37%); 26 a 35 años- 57.285 (40%); 36 a 45 años- 23.579 (16%); 46 a 55 años - 8.566 (6%); 56 a 65 años - 1.594 (1%); más de 65 años- 73 (<1%); Total: 143.512. Esta distribución se ha

mantenido estable desde el inicio del Sistema.

- Existen 143.512 usuarios registrados, desde todos los departamentos del País (incluso fuera del Uruguay), y la distribución responde a las ofertas de empleo en cada región<sup>3</sup>.
- Discapacitados: A la fecha se encuentran registradas 826 personas

**Proceso transparente.**

Se cuenta con la totalidad de los llamados publicados, disponible a todo el mundo las 24 horas del día. A su vez estos llamados cuentan con la totalidad de la información y documentación generada de cada uno.

Esta situación ha repercutido muy positivamente en la percepción de transparencia en los procesos del Estado, contribuyendo al nivel alcanzado actualmente por el Uruguay en la materia, obteniendo 73 puntos y logrando el puesto 19 en el mundo y primero en América del Sur de acuerdo al informe: *Corruption Perception Index*<sup>4</sup>

<sup>3</sup> La distribución geográfica de usuarios registrados por departamento del Uruguay es la siguiente: ARTIGAS 1.649; CANELONES 18.755; CERRO LARGO 1.610; COLONIA 2.179; DURAZNO 828; FLORES 387; FLORIDA 1.427;

LAVALLEJA 1.225; MALDONADO 3.679; MONTEVIDEO 92.994; PAYSANDU 2626; RIO NEGRO 1.335; RIVERA 3.425; ROCHA 1.381; SALTO 3.081; SAN JOSE 2.457; SORIANO 1.526; TACUAREMBO 1.485; TREINTA Y TRES

788. Los otros países tienen 675 usuarios (Argentina 34%, España 23%, Colombia 8%, otros: 35%).

<sup>4</sup> <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>.

## Premios y Reconocimientos

Uruguay Concurso obtuvo el Premio a la Transparencia Activa 2013, de Uruguay. El fallo del Jurado al otorgar este premio fue:

*"Resultado ganador el "Sistema de reclutamiento y selección para la Administración Pública de Uruguay Concurso", de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC). Se trata de un proyecto de ventanilla única que permite al ciudadano, acceder a la oferta de trabajo de la Administración Pública, postularse, realizar el seguimiento de los llamados en los que participa, mantener sus datos de perfil y obtener su currículum vitae; incluso ingresando desde el exterior; y a las oficinas, la gestión íntegra de los llamados desde su publicación hasta el fallo final, realizar comunicaciones y publicar documentos.*

*El jurado valora la posibilidad de nuclear todos los llamados al Estado en un único sitio y dotar de transparencia a los sistemas de selección de personal por parte del Estado, lo que contribuye a mejorar la transparencia de los sujetos obligados en uno de los ítems requeridos por la normativa, de forma transversal. Se valora, además, la existencia de un equipo para la gestión del software, el cual que está en*

5

[http://www.uaip.gub.uy/inicio/noticias/los\\_ganadores\\_de\\_l\\_premio\\_a\\_la\\_transparencia](http://www.uaip.gub.uy/inicio/noticias/los_ganadores_de_l_premio_a_la_transparencia)

<sup>6</sup> Las principales normas que regulan el proceso de Uruguay Concurso pueden consultarse en <https://www.uruguayconcurso.gub.uy/Portal/servlet/com.si.retsel.acercade>

*permanente actualización, y la atención a los ciudadanos en centros CAC y MEC.*"<sup>5</sup>

## LO QUE SIGUE EN EL FUTURO

En relación con la sostenibilidad de la iniciativa cabe señalar que desde que la ONSC fuera encomendada explícitamente a rediseñar la gestión del reclutamiento y selección del personal de la Administración Central, pasando de una función de contralor a una posición activa y de gerenciamiento, ha dispuesto muchos recursos humanos y presupuestales para lograr el sustento en el tiempo de este proyecto.

En particular, se ha creado el área de Uruguay Concurso, siendo actualmente la mayor de la ONSC en cuanto a dotación de personal así como también se ha priorizado el presupuesto para todos los servicios asociados al sistema (mantenimiento del software, alojamiento, Call Center, etc.)<sup>6</sup>.

En el Plan de acción 2014 de la ONSC, la dirección ha establecido las siguientes líneas de trabajo principales con respecto a la mejora en la gestión de Uruguay Concurso: reforzamiento de la capacitación de los miembros de tribunales y técnicos incluyendo

<sup>7</sup> Objetivo 9: Un estado integrado, Meta c) "Disponer, en el período de la Agenda, de las siguientes Ventanillas Únicas Electrónicas: (Uruguay Concurso; Ventanilla única del ciudadano; Ventanilla única de la seguridad pública; Ventanilla única del comercio exterior, Ventanilla única de la vivienda y Ventanilla única de la empresa), accesibles por

la certificación de los mismos; evaluación del sistema a través de encuestas a postulantes e integrantes de tribunales; evaluación del resultado de la selección a través de encuestas a las personas que ingresaron y a sus jefes; certificación de Calidad del proceso de Uruguay Concurso.

La Agenda Digital URUGUAY 2011-2015, que se ha elaborado a nivel gubernamental y que refleja los esfuerzos que en materia de Gobierno Electrónico está realizando el País, ha incluido este proyecto<sup>7</sup>.

## PRINCIPALES APRENDIZAJES

### Principales obstáculos y forma de sortearlos

- Plazos restrictivos: el Portal debía estar disponible el 1/04/2011. Se organizó el desarrollo en fases sin afectar las metas.
- Cambio cultural: el nuevo rol de la ONSC imponía nuevos desafíos a su personal para la transformación de la gestión. Se resolvió plasmar y transmitir las nuevas políticas, criterios y procedimientos; desarrollar un sistema altamente configurable; reforzar los criterios de transparencia, equidad y ejercicio democrático, establecidos en la normativa, neutralizando la

múltiples canales; entre ellos: web, y móvil." La agenda completa se puede consultar en el siguiente enlace: [http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/1443/1/agesic/mapa\\_de\\_ruta:\\_agenda\\_digital\\_uruguay\\_2011-2015.html?menuderecho=11](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/1443/1/agesic/mapa_de_ruta:_agenda_digital_uruguay_2011-2015.html?menuderecho=11)

discrecionalidad; desarrollar talleres y cursos de capacitación al personal involucrado; y confeccionar manuales y brindar soporte.

- Problemas de eficiencia dado el volumen de requerimientos de personal previsto y la adaptación al cambio. Se decidió desarrollar llamados genéricos para resolver, con un solo Concurso, requerimientos similares de distintos organismos (llamados genéricos); estandarizar el proceso de los llamados mediante procesos tipo; automatizar las pruebas de oposición y psicotécnicas utilizando tecnología Tablets, adaptando el software libre Moodle; y normalizar procedimientos.
- Limitadas capacidades técnicas: al no disponer de recursos propios para el desarrollo y soporte, se estableció la asociación con privados.
- La necesidad que cualquier ciudadano, independientemente de sus destrezas y recursos tecnológicos pudiera acceder, sin capacitación previa, al uso del Portal. Se resolvió diseñar un Sistema con alto grado de usabilidad en función de las orientaciones dadas por expertos en la materia; implementar estándares de accesibilidad para personas con discapacidad; garantizar que todo computador conectado a internet, incluyendo los equipos entregados gratuitamente a estudiantes, pueda acceder al sistema; dar disponibilidad del sistema 7x24; usar redes de atención presencial en todo el territorio; contemplar en el desarrollo, criterios de

transparencia, equidad y ejercicio democrático; y brindar atención telefónica gratuita 13 horas diarias, seis días a la semana.

### COMPARTIENDO LA EXPERIENCIA

#### Elementos que posibilitan la inspiración, aprovechamiento y transferencia

El concepto de ventanilla única permite reunir aquellas áreas temáticas que se encuentran dispersas a lo largo de la Administración Pública.

Ello permite una mayor visualización, creación de procedimientos estándares, especialización y profesionalización, aumento de la eficacia y eficiencia al eliminar la dispersión, etc.

A su vez las lecciones aprendidas, principalmente las soluciones derivadas de los desafíos y problemas encontrados, son parte de los activos transferibles para nuevas experiencias de ventanilla única. Finalmente, desde hace ya varios meses Paraguay ha demostrado interés en la iniciativa del Uruguay para implementar "Paraguay Concursa".

#### Recomendaciones

- Fuerte patrocinio al más alto nivel, en todas las áreas del proyecto, pero fundamentalmente en el área de gestión, donde se requieren respuestas en tiempo y forma, así como también contar con los recursos humanos y financieros suficientes.

- Gestión del proyecto con énfasis en el control de los tiempos, la calidad y el presupuesto.
- Incorporación de socios de negocio, públicos o privados, que provean servicios de alto nivel técnico y profesional, que la organización no puede ofrecer en tiempo y forma.
- Lograr, mediante capacitación y comunicación, fuerte involucramiento del personal designado por los organismos que requieren el personal a contratar.
- Aprovechar las economías de escala que produce la unificación de los procesos a nivel de toda la administración pública. Esto se puede aplicar en varios aspectos, tales como equipamiento informático, recursos humanos, e incluso minimizando los esfuerzos de los ciudadanos en el proceso de reclutamiento, tal como tener un único registro del perfil y poder postularse a múltiples llamados.
- Poner énfasis en que todos los involucrados conocen en detalle el alcance del producto del proyecto, en particular en el proceso de reclutamiento debe establecerse claramente dónde finaliza el proceso común y dónde comienza el propio de cada organización.
- Utilizar herramientas informáticas para el seguimiento del proceso de análisis y aprobación de documentos funcionales, apoyándose en buenas prácticas tales como CMMI para el desarrollo del sistema informático e ITIL para la gestión del mantenimiento.

- Un componente que no puede ser desatendido es el trabajo necesario para realizar el cambio cultural de los involucrados, en materia de nueva organización del trabajo, estandarización de procesos y transparencia.
- Es importante que el personal afectado directamente al proyecto y en particular al diseño de la solución informática, cuente con fuertes conocimientos en Gestión de Proyectos de Gobierno Electrónico, que profundiza en temas como la normativa requerida, la interoperabilidad, alianzas público-privadas, etc.
- Las organizaciones públicas difícilmente cuenten con los recursos humanos y técnicos suficientes para encarar proyectos de esta envergadura en plazos tan acotados, por lo que debe contemplarse la posibilidad de realizar alianzas tanto a nivel público como privado para obtener esos recursos en tiempo y forma
- Para lograr que un proyecto de esta envergadura resulte exitoso, es aconsejable plantear la visión general en objetivos concretos y de corto plazo. A nivel de alcance: Incrementar el alcance en forma gradual. Uruguay Concurso comenzó con la Administración Central y luego este año, alcanzó la totalidad de la Administración Pública. A nivel de funcionalidades: Dividir en fases, primero el proceso de publicación y reclutamiento, luego el proceso de selección, luego mejora continua.



# Información adicional

## CONTACTE A LOS PROMOTORES

**Luis Cibils,**

Oficina Nacional del Servicio Civil,  
(598) 1503155,  
lcibils@onsc.gub.uy

## FUENTES:

- Knowledge Base of UN Public Service Awards Initiatives 2014, UN Public Administration Programme, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)

## LOS ARTÍFICES

Estos son los agentes que han hecho parte del proyecto y su contribución.

NOMBRE	ROL
<b>Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC)</b>	Patrocinadora y responsable del proyecto en cuyo ámbito se gestó un fortalecimiento institucional reflejado en el marco normativo que legitima la iniciativa. Dentro de la ONSC se creó la Unidad Uruguay Concurso quien es responsable de la publicación y gestión de los llamados.
<b>Presidencia de la República</b>	Contribución en la regulación y control del desarrollo de la herramienta así como el apoyo tecnológico necesario. Inclusión del proyecto en la agenda digital para el quinquenio y el plan para el gobierno electrónico. Certificación oficial de los procedimientos internos del software, permitiendo garantizar la transparencia del sistema. Asesoría en materia de usabilidad y accesibilidad del Portal. Aporte de los recursos de la infraestructura del Sistema, dotándolo de condiciones de disponibilidad y seguridad apropiadas. Cooperación en la difusión del servicio para conocimiento de la ciudadanía.
<b>Ministerios</b>	Integración de los tribunales y sus oficinas de apoyo
<b>Ministerio de Educación y Cultura</b>	Aporte de su red de Centros MEC de alcance nacional, a través del cual es posible brindar atención presencial
<b>Oficina de Planeamiento y Presupuesto</b>	Aporte de su red de Centros de Atención Ciudadana de alcance nacional, a través del cual es posible brindar atención presencial
<b>Los demás organismos públicos</b>	Publicación de llamados en el portal
<b>Sindicatos</b>	Auditoría del proceso
<b>Empresas Privadas</b>	A través de contratos de servicio, aportaron el desarrollo del sistema, hosting de la aplicación y la gestión de consultas de los ciudadanos
<b>Otras páginas públicas y privadas</b>	A través de las cuales fue posible replicar información del Portal para interés de los ciudadanos.