



Asistencia Técnica Internacional – Programa Uruguay Integra-
OPP/UE en Uruguay
EuropeAid/126/775/C/SER/UY

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA MISIÓN DE CORTO PLAZO

RESULTADO 2 – EXPERTO # 1.

TITULO	ESPECIALISTA EN REINGENIERÍA Y MEJORA DE PROCESOS CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO.
RESULTADO	RESULTADO 2 - PROGRAMA URUGUAY INTEGRA
NÚMERO	ACTIVIDAD 2.1.1.

1. RESUMEN

Título de la Consultoría	Especialista en reingeniería y mejora de procesos con experiencia en el sector público.
Número de expertos:	Uno (1)
Misión identificada y bajo supervisión del experto(a) de largo plazo (nombre experto)	<ul style="list-style-type: none">▪ Director del Programa URUGUAY Integra y Jefe de la Asistencia Técnica Internacional (ATI)▪ Misión Identificada: Resultado 2 - Acercamiento al Ciudadano.▪ Experto Largo Plazo: José María Otamendi - Políticas Públicas Orientadas al Ciudadano.
Referencia al Plan de Trabajo General (PTG) del contrato operativo, aprobado por la Delegación de la Comisión Europea en Uruguay.	Apoyo al Resultado 2 del Programa URUGUAY Integra: <ul style="list-style-type: none">▪ Actividad 2.1▪ Sub actividad 2.1.2 - 2.1.3 y 2.1.4.
Objetivo específico de la misión:	<ul style="list-style-type: none">▪ Procesos de interacción con los ciudadanos, optimizados en los gobiernos departamentales, con proyección nacional.

Resultados esperados de la misión:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobiernos Departamentales cuentan con una descripción de procesos y recomendaciones a la medida para su optimización (8 procesos) ▪ Gobiernos Departamentales asistidos en el uso de herramientas de comunicación innovadoras y adecuadas a sus realidades.
Días de trabajo	- Ciento treinta y cinco (135) días laborales
Fechas previstas para realizar la consultoría:	- Julio 2010 – Julio 2011.
Perfil profesional identificado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación y un mínimo de tres años de experiencia profesional en reingeniería y mejora de procesos en la administración pública. ▪ Experiencia profesional en procesos institucionales públicos y cambios organizativos. ▪ Experiencia profesional en estrategias de comunicación e información. ▪ Excelentes habilidades de comunicación, negociación, y trabajo en equipo. ▪ Experiencia en enfoque de género y métodos participativos. ▪ Experiencia profesional en herramientas de gobierno electrónico con trabajos realizados en la región.
<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es importante que el consultor tenga experiencia en conocimientos profundos de sistemas y aplicativos de trámites en línea, workflow, diseño de formularios, gestión documental, simulador, herramientas de business intelligence y rediseño de procesos administrativos. El cronograma quedará sujeto a las modificaciones que resulten del trabajo en territorio. 	

2. DETALLES

1. Contextualización:

El Programa URUGUAY Integra es un Proyecto de cooperación entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y la Unión Europea, que tiene por objetivo general “contribuir a la cohesión social y territorial en Uruguay”. Su objetivo específico es “Dinamizar el desarrollo local duradero, productivo y social, a nivel local y regional, y reforzar el poder de atracción de los territorios, a través de la acción conjunta de los Gobiernos Departamentales (Intendencias) y de los actores locales, en el marco de la política

Términos de Referencia – Asistencia Técnica Internacional – Programa Uruguay Integra –

- Misión de Corto Plazo – Especialista en reingeniería de procesos con experiencia en el sector público –

Resultado 2 - Marzo 2010 -

de desarrollo, productivo y social, y de la descentralización determinada por el Gobierno a nivel nacional.” Los resultados esperados son: 1) “Reforzado el poder de atracción territorial y generados empleos productivos duraderos, principalmente en los departamentos del interior del país y en la periferia de Montevideo. 2) Desarrolladas y reforzadas las capacidades institucionales de los Gobiernos Departamentales y Locales para la formulación, ejecución y gestión de políticas de acercamiento al ciudadano para la cohesión social y territorial. 3) Apoyada la formulación de una estrategia de descentralización, desarrollo local y participación ciudadana como de sus instrumentos de ejecución, que incluya la definición de competencias relativas de las instituciones centrales y locales en las políticas vinculadas al desarrollo local (desconcentración y/o descentralización).

Para alcanzar estos Resultados, el Programa cuenta con el apoyo de una Asistencia Técnica Internacional (ATI) cuya tarea es brindar asistencia técnica a la Dirección del Programa y apoyar en la generación de insumos para la formulación de políticas públicas. En este contexto, la consultoría tiene la finalidad de apoyar las acciones previstas en el ámbito del Resultado 2.

2. Antecedentes recientes y vinculación con el trabajo del contrato (justificación)

En el marco del proceso de descentralización llevado adelante por el Gobierno de Uruguay, se crean los Centros de Atención Ciudadana (CAC) (Decreto Presidencial Nro. 141/08). Los mismos contribuyen al acercamiento del Estado a la población, facilitando el acceso a los trámites y servicios que éste ofrece. La OPP está implementando un modelo de gestión pública eficaz y eficiente, con énfasis en la Modernización, la promoción de la Participación y la Atención Ciudadana.

Asimismo, la Unidad de Desarrollo Municipal “Uruguay Más Cerca” (UDM), dependiente también de la OPP, dentro del componente de fortalecimiento de la Gestión Departamental, desarrollo institucional y territorial, han trabajado en los lineamientos de “acercamiento a la ciudadanía” realizando en tal sentido rediseño y mejora de procesos administrativos orientados a la atención ciudadana, comunicación organizacional en varios gobiernos departamentales.

Dentro de los objetivos del componente institucional esta el incremento y construcción de las capacidades institucionales de gobierno y gestión, partiendo de los objetivos de cada gobierno departamental en la definición de gestión de políticas públicas orientadas a la ciudadanía. La UDM también ha trabajado la mejora de procesos administrativos orientadas a la atención ciudadana, mejora de servicios y procesos administrativos, como así también han realizado actividades de manera conjunta con los CAC.

La AGESIC tiene como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). En tal sentido podemos observar por parte del Gobierno de Uruguay varias iniciativas y propuestas para mejorar desde el nivel central las políticas de acercamiento a la ciudadanía.

Estas iniciativas y los trabajos realizados en torno a la desconcentración administrativa, se complementan con la nueva Ley de Descentralización Política y Participación Ciudadana, promulgada el 13 de septiembre de 2009, la cual posibilitará que los servicios y trámites se realicen desde cada localidad; sirviendo como antecedente inmediato a la idea de acercar los servicios públicos a la ciudadanía.

Sin perjuicio de lo expuesto podemos observar que existe actualmente en el Uruguay una desigual capacidad de los ciudadanos de tener acceso a los servicios y trámites que se realizan no solo desde el Estado Nacional, sino desde los diferentes Gobiernos Departamentales. Esto así, ya que no ha habido una política común de acercamiento al ciudadano por parte de los Gobiernos Departamentales, con las diferencias existentes entre los habitantes urbanos y rurales. En tal sentido los Centros de Atención Ciudadana, han sido un gran avance para acercar los servicios del gobierno nacional (y en gran medida departamental) a los ciudadanos, dando un paso importante para la desconcentración administrativa.

Podríamos decir que el Resultado 2 del proyecto URUGUAY *Integra* se estructura a partir de las siguientes premisas:

Geográfica: Que busca cohesión social y territorial en el Uruguay, desde el concepto de la e-integración, a partir del trabajo con los gobiernos departamentales y el Congreso Nacional de Intendentes. A esto se suma la implementación de dos modelos de gestión en políticas de acercamiento al ciudadano en el segundo nivel de gobierno en el Uruguay;

Temática: Las TIC, aplicadas a herramientas y sistemas innovadores que ayuden a mejorar la relación estado-ciudadano, y hagan más fáciles y transparentes los servicios al ciudadano.

Política: Ya que se enmarca en el contexto de Descentralización y participación ciudadana que se impulsa en Uruguay, y en la creación de un tercer nivel de gobierno (alcaldías) que hacen que se deben reforzar las capacidades institucionales del segundo nivel de gobierno (Departamentos).

Justificación:

- No se cuenta con un esquema común a los Gobiernos Departamentales.
- Resultarían desiguales los procesos en cada departamento.
- Existen herramientas de Innovación en el mercado que no son utilizadas a nivel gobierno departamental.
- Disparidad de políticas orientadas a simplificar trámites administrativos en los departamentos.
- Burocracia en los trámites administrativos.

En consecuencia resulta imprescindible contar con un especialista en reingeniería de procesos con vasta experiencia el sector público que pueda a la luz de los procesos comunes existentes en los gobiernos departamentales, proceder a modelar cada uno de estos servicios y adaptarlos a las necesidades y a los tiempos de los ciudadanos, aconsejando las mejores

herramientas de automatización de procesos que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el uso de la información, como así también recomendar acerca de las herramientas de comunicación innovadoras más adecuadas para los gobiernos departamentales.

3. Objetivo Específico de la Consultoría

Procesos de interacción con los ciudadanos optimizados en los gobiernos departamentales:

- El consultor deberá trabajar el rediseño de 8 procesos comunes a los gobiernos departamentales que surjan del relevamiento previsto en el Plan de Trabajo (propuesta técnica)
- Recomendaciones de herramientas de automatización de procesos.
- Recomendaciones en la implementación del expediente electrónico y sistemas de seguimiento de expedientes.
- Asistir en el diseño del Plan de acercamiento y mejora de la atención ciudadana, sobre la base de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) disponibles en Uruguay.
- Asistir en la implementación del Plan de acercamiento y mejora de la atención ciudadana en dos gobiernos departamentales.

4. Lógica de Intervención: Productos y Resultados Esperados de la Consultoría

Resultados esperados:

- Gobiernos departamentales cuentan con una descripción de procesos y recomendaciones a la medida, para su optimización (8 procesos).
- Gobiernos departamentales asistidos en el uso de herramientas de rediseño de los sistemas de información y rediseño de los procesos comunes a los gobiernos departamentales.

1. Hacer una propuesta práctica a la medida de rediseño de los sistemas de información y rediseño de procesos comunes a los gobiernos departamentales (conforme lineamientos del Plan Maestro). 8 procesos.

a) Documento con plan (parte del Plan de Acercamiento a la Ciudadanía) que contiene:

i. Información precisa de cómo se deberán modelar los procesos y adaptarlos a las necesidades de los ciudadanos y proceder a definir los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y los procedimientos para optimizar los mismos.

a. E-gobierno y ciudadanía:

- i. Proceso de Integración
- ii. Prestación de servicios
- iii. Interoperabilidad
- iv. Consultas
- v. Fomento de la Participación
- vi. Construcción de la comunidad
- vii. Promoción del acceso a los servicios públicos

ii. Recomendaciones concretas de la implementación de herramientas de automatización de procesos en el Uruguay, como así también propuesta que

contenga un único punto de contacto o plataforma para la atención de los ciudadanos (concepto de ventanilla única).

- a. Recomendaciones de herramientas de automatización de procesos.
 - i. Servicios centrados en el usuario
 - ii. Simplificar los trámites administrativos (servicios en línea)
 - iii. Desarrollar confianza en la administración electrónica (e-confianza)
- b. Recomendaciones en la implementación del expediente electrónico y sistemas de seguimiento de expedientes.
- c. Plataformas cms

III. Documento de la e -Integración Social:

- a. Factores de riesgo de exclusión social
- b. Servicios móviles
- c. Cuestiones de accesibilidad

2. Asistencia en la Implementación del Plan en dos (2) Gobiernos Departamentales del interior del Uruguay.

Etapas de la Consultoría:

Etapa 1: Dentro de esta etapa el consultor deberá presentar un informe que contenga una planificación de trabajo analizando la realidad del país, luego de recorrer Intendencias y relevar la situación actual en el desarrollo de la materia. Un primer bosquejo de trabajo deberá ser presentado dentro de los primeros diez (10) días: 15 días laborales.

Etapa 2: El Consultor deberá asistir de manera integral a la elaboración del Plan de atención ciudadana, que hará las veces de “modelo de gestión”: 15 días laborales.

Etapa 3: El Consultor deberá asistir en la Implementación del “modelo de gestión” en dos gobiernos departamentales del interior de Uruguay: 105 días laborales.

Viajes: Para el cumplimiento de las tres etapas (principalmente la Etapa 1 y 3), el consultor deberá viajar a los departamentos que sean designados como modelos de gestión y a aquellos departamentos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los resultados esperados son un documento y la asistencia formal en la elaboración del Plan y en la implementación del mismo en dos gobiernos departamentales.

El Consultor deberá entregar el documento al experto de largo plazo responsable del Resultado 2, y asistir a éste en los otros resultados previstos. Los tiempos de trabajo podrán ser concertados y modificados con el experto de largo plazo.

5. Orientación Metodológica

El Consultor tendrá sus oficinas centrales durante el desarrollo de su consultoría en las oficinas que la Asistencia Técnica Internacional (ATI) posee en el Uruguay.

Deberá contactarse y concurrir a las oficinas y dependencias de los organismos que sean necesarios para el cumplimiento de sus tareas y a los gobiernos departamentales que se determinen en forma conjunta con el experto de largo plazo, supervisor de la consultoría.

Asimismo y para los viajes al interior que sean programados, podrá solicitar asistencia en la logística a su supervisor y a la administración local del equipo de Asistencia Técnica Internacional (ATI), como así también a la coordinación del programa URUGUAY Integra.

6. Ubicación Geográfica

La Consultoría debe tomar todo el territorio de Uruguay dentro de su análisis de trabajo, como así también su división política (departamentos – gobierno nacional).

En la etapa de implementación se deberá trabajar directamente en los dos gobiernos departamentales elegidos como modelos de gestión.

7. Beneficiario

Se considera beneficiario al Programa URUGUAY *Integra* (OPP) y a los Gobiernos Departamentales.

8. Planificación (duración y calendario de la misión)

El experto tendrá ciento treinta y cinco (135) días de misión.

La Planificación está prevista para el mes de julio 2010 y finalización en el mes de julio 2011

Cronograma de Trabajo:

Año	2010							2011						total
Mes	julio	agosto	sep.	oct.	nov.	dic.	enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	
Etapas	I - II	I - II	III	III	III			III	III	III	III	III	III	
Días	15	15	15	15	15	0	0	15	10	10	10	10	5	135

9. Aprobación de Informes y modalidades de finalización de la Misión

El Consultor presentará el documento de rediseño de procesos en el mes de julio 2010; esto es a la finalización de la Etapa I (15 días): plan de trabajo dentro de 10 días.

El Consultor trabajara la Etapa II los meses de agosto 2010 (15 días).

El Consultor trabajara la Etapa III desde el mes de noviembre 2010 hasta el mes de junio 2011 (100 días).

Los últimos 5 días de su misión son de debriefing y cierre de la misión.

El Consultor deberá trabajar en estrecha colaboración con el experto de largo plazo responsable del Resultado 2, y con los otros expertos de corto plazo, como así también con los integrantes del Programa URUGUAY *Integra*. La misión se considerará concluida

Términos de Referencia – Asistencia Técnica Internacional – Programa Uruguay Integra –

- Misión de Corto Plazo – Especialista en reingeniería de procesos con experiencia en el sector público –

Resultado 2 - Marzo 2010 -

cuando los productos solicitados hayan sido aprobados por la Dirección del Programa URUGUAY Integra.

10. Seguimiento de la Misión

El seguimiento de la misión de corto plazo estará a cargo de José María Otamendi, como experto de largo plazo y responsable del Resultado 2 dentro de la Asistencia Técnica Internacional (ATI), como así también la Coordinación del Programa de Cohesión Social y Territorial URUGUAY *Integra*.

11. Referencias bibliográficas disponibles

Se podrá utilizar las fuentes bibliográficas y el Archivo de documentos e información disponible existente en el Departamento de Descentralización Territorial y Gobiernos Departamentales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), como así también el existente en la Asamblea Legislativa.

La consultoría deberá recurrir a informes y bases de datos existentes en organismos como la Agencia de Gobierno Electrónico AGESIC – la Unidad de Desarrollo Municipal UDM – el Área de Gestión y Evaluación del Estado AGEV – Programa de Acercamiento a la Ciudadanía PAC / CAC – Etc.

La consultoría deberá contemplar para su trabajo los Términos de Referencia de URUGUAY *Integra*, la Propuesta Técnica con su marco lógico, como así también todo otro material relevante para la consultoría sea de nivel nacional o departamental.

12. Otras Misiones ATI de corta duración realizadas

Al mismo tiempo (pero con plazos de trabajo diferentes) se han iniciado dentro del Resultado 2 otras tres contrataciones de expertos de corto plazo relacionadas a: Un especialista relevamiento tanto de normativa, como de procesos administrativos, Un especialista en cambio organizacional y gestión del cambio y, Un ingeniero en sistemas con experiencia en implementación de tecnologías.