



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil



Sistema de Ocupaciones,
Carrera y Retribuciones

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE PERSONAL - INGRESOS



Contenido

1.- INTRODUCCIÓN.....	2
2.- OBJETIVO.....	2
3.- ALCANCE	3
4.- ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.....	3
4.1- Análisis y diagnóstico preliminar de la situación actual.	3
4.2- Instancias de intercambio con responsable y/o referente de cada área o unidad organizativa por Unidad Ejecutora.....	4
4.3- Caracterización de la plantilla del personal existente (análisis de competencias y profesionalización).	4
4.4- Gestión de las necesidades de desarrollo del personal.....	5
4.5- Determinación de las necesidades de personal a proveer.....	5
4.6- Seguimiento y evaluación	6
5.- DEFINICIONES PARA EL ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA OCUPACIÓN DE REFERENCIA	6
ANEXO	11

1.- INTRODUCCIÓN

La presente guía pretende brindar orientaciones metodológicas y prácticas para la planificación anual de necesidades de personal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 4to. del Decreto N° 440/022 de fecha 30 de diciembre de 2022, *“la planificación de las necesidades de personal será realizada por las Áreas de Gestión Humana del Inciso, o la unidad organizativa que haga sus veces, con las respectivas Unidades Ejecutoras, conforme a la metodología y procedimientos sugeridos por la Oficina Nacional del Servicio Civil...”*.

La planificación estratégica de la gestión humana comprende el análisis de las necesidades de personal en función de los cambios en el entorno interno y externo de la organización, y promueve una estrategia proactiva que garantice la disponibilidad y profesionalización de los recursos humanos. Debe estar alineada con la planificación estratégica institucional, para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la mejora continua del desempeño.

La Guía metodológica para la planificación de necesidades de personal, propone pautas y criterios que integran aspectos cuantitativos y cualitativos, brindando un marco de referencia para el desarrollo de este proceso. Dentro de esta guía se pone especial foco en el análisis y descripción de los perfiles de los puestos de trabajo como insumo clave para todos los subprocesos de gestión humana, entre los que se destacan, la planificación de necesidades de personal, gestión del reclutamiento y selección, gestión del desempeño y desarrollo de competencias, planes de movilidad, carrera y egreso de personas, entre otros.

Asimismo, se promueve el uso de sistemas de gestión de la información y herramientas como la caracterización de la plantilla, la articulación con los recursos financieros, entre otros aspectos que facilitan y respaldan la planificación del personal.

2.- OBJETIVO

Brindar lineamientos para el proceso de planificación de necesidades de personal, incorporando buenas prácticas que promuevan la cultura de la planificación, la racionalización de los llamados y la optimización de recursos, así como el cumplimiento de las acciones afirmativas establecidas en la normativa vigente.

Este documento sugiere pautas que contribuyen al análisis sobre cuál es la dotación y calificación necesaria de las personas, cómo deben estar distribuidas y qué capacidades se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, en un período determinado.

3.- ALCANCE

Esta guía metodológica está dirigida principalmente a las áreas de Gestión Humana, o las unidades organizativas que hagan sus veces, de los Incisos de la Administración Central del 02 al 15 y 36 del Presupuesto Nacional.

Cabe señalar que la planificación es anual y que la responsabilidad en su formulación es de las autoridades del Inciso. Sin embargo, su presentación ante la ONSC sí es competencia de Gestión Humana.

Comprende al proceso de planificación de las necesidades de personal, articulando la labor de las unidades especializadas de la Oficina Nacional del Servicio Civil y las áreas de Gestión Humana de los diferentes Incisos.

4.- ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

A continuación, se desarrollan las distintas etapas o pasos a seguir, con el objetivo de establecer una metodología de análisis que permita realizar una planificación adecuada de las necesidades de personal.

Si bien las recomendaciones incluidas en este apartado tienen sustento técnico y se consideran buenas prácticas para la gestión del talento humano, cada Inciso deberá evaluar según su situación específica, la aplicación total o parcial de las etapas aquí planteadas.

4.1- Análisis y diagnóstico preliminar de la situación actual.

- Realizar el relevamiento y análisis de información disponible: planeamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, procesos), estructura organizacional (cometidos y principales actividades de las UO, relaciones jerárquicas, roles, responsabilidades), dotación actual de personal de las UO (cantidad, vínculos, cargo/puesto, perfil ocupacional), presupuesto disponible (vacantes, créditos, rubros asociados), previsión de egresos (jubilación, cese de contrato, entre otras causales de desvinculación).

En este punto se sugiere consultar a la unidad organizativa o referentes responsables de la planificación estratégica organizacional.

- Revisar los procesos de selección vigentes y los mecanismos de movilidad interna: procesos de selección en curso, listas de prelación vigentes, listado de personal a redistribuir, registro de interesados a desempeñar otras funciones dentro de la organización, entre otros.

- Identificar posibles necesidades de personal: a partir del relevamiento y análisis de información realizado, se elabora un listado que refleje el estado de situación actual. Este documento servirá como insumo para la siguiente etapa del proceso.

4.2- Instancias de intercambio con responsable y/o referente de cada área o unidad organizativa por Unidad Ejecutora.

- Analizar los cometidos definidos de cada una de las unidades organizativas dependientes, junto con las funciones necesarias para llevarlos a cabo, considerando los procesos de generación de valor público, la organización del trabajo y su distribución. Adicionalmente, indagar sobre nuevos proyectos o líneas de trabajo asignadas.
- Realizar el análisis de las características del personal actual: descriptor del puesto, tipo de vínculo, rol, responsabilidades, formación y otra información clave que permita definir el perfil ocupacional de las personas que integran las distintas unidades organizativas.
- Identificar situaciones que generen vacantes a cubrir: ascensos, traslados, personas en edad de retiro jubilatorio a corto plazo, entre otras situaciones.
- Definir las necesidades de personal: a partir del intercambio con referentes, se establecen los puestos de trabajo que deberían cubrirse para dar cumplimiento a los cometidos asignados a cada unidad organizativa.

4.3- Caracterización de la plantilla del personal existente (análisis de competencias y profesionalización).

Responde a la pregunta: ¿Cuáles son las capacidades que tenemos en la Organización?

- Sistematizar la información disponible del personal que desempeña funciones en cada unidad organizativa: descriptores del puesto, conocimientos académicos, formación adicional, experiencia adquirida, competencias, ocupación de referencia, edad, entre otras características.

Para esta etapa, además de los insumos generados previamente, resulta útil la información registrada en GHE.uy u otros sistemas de gestión, como evaluaciones de desempeño, legajos, entre otra.

- Analizar posibles reubicaciones internas, identificando personas que por sus capacidades podrían desempeñarse en otras unidades organizativas, con el fin de optimizar la organización del trabajo y potenciar el desarrollo del personal.

4.4- Gestión de las necesidades de desarrollo del personal.

Responde a la pregunta: ¿Cuáles son las capacidades y habilidades que se necesitarán para cumplir con las metas de la organización?

Esta etapa implica identificar y promover el desarrollo de competencias que contribuyan al mejor desempeño individual y organizacional.

- Detectar las necesidades de desarrollo de las personas, en base a los objetivos planificados para la unidad en el corto, mediano y largo plazo, y a las transformaciones previstas. Para identificar las necesidades de formación se recomienda realizar entrevistas a la Dirección y mandos medios, encuesta de necesidades de formación, entre otras herramientas.
- Planificar acciones concretas para atender las necesidades identificadas, como la elaboración del plan anual de capacitación y los planes de desarrollo vinculados al Sistema de Gestión del Desempeño. Asimismo, es pertinente considerar las estrategias a desarrollar a través del referente de formación del Inciso.

4.5- Determinación de las necesidades de personal a proveer.

Responde a la pregunta: ¿Cuáles y cuántos son los perfiles necesarios?

- Establecer las necesidades de personal a cubrir en el período considerado en la planificación.
- Realizar análisis y definición de la ocupación de referencia del puesto a cubrir, de acuerdo con el Modelo de Familias Ocupacionales (MFO). El Catálogo de Ocupaciones se encuentra disponible para consulta en el sitio web de la ONSC.
- Verificar las vacantes existentes y/o faltantes, la disponibilidad financiera para la incorporación de los perfiles requeridos, así como posibles transformaciones de vacantes que el organismo entienda necesarias realizar.
- Definir los tipos de vínculos y el proceso de reclutamiento y selección correspondiente para cubrir los puestos / plazas faltantes, en consonancia con las normas vigentes.

- Evaluar los perfiles a cubrir en cumplimiento de la normativa sobre acciones afirmativas (en Anexo I se indican los documentos a consultar en referencia al tema).
- Verificar la existencia de listas de prelación vigentes propias del Inciso y consultar sobre listas activas de otros organismos al Área de Gestión del Empleo de la Oficina Nacional del Servicio Civil.
- Elaborar informe consolidado del Inciso que unifique las necesidades de personal a cubrir, a fin de formalizar y obtener el aval de la autoridad correspondiente. Este informe deberá contener la "Planilla de planificación de necesidades de personal" que detalla la información de las vacantes a cubrir, a su vez contiene la hoja "Notas y aclaraciones" para agregar datos sobre cálculos realizados, contingencias y trámites en curso, entre otra información pertinente según corresponda. Por otro lado, deberá presentarse la "Planilla auxiliar de vacantes", la cual consiste en el padrón de vacantes del Inciso actualizado con las referencias a los cargos de la planilla de planificación de personal y los importes correspondientes. Para completar y presentar las mencionadas planillas se deben seguir los criterios que se indican en el documento Ref. Procedimiento para Planificación de necesidades de personal -Decreto 440/022 de 17 de enero de 2022, Capítulo I de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

4.6- Seguimiento y evaluación

- Diseñar indicadores de gestión para el monitoreo y la evaluación del cumplimiento de las cuotas afirmativas, la provisión de cargos a cubrir, entre otros objetivos definidos, así como dar seguimiento al plan de acción, detectando desvíos y realizando ajustes necesarios.

Esta información, entre otras ventajas, permite reducir costos, medir la satisfacción de los actuales y futuros colaboradores, aumentar la productividad y tomar decisiones en base a datos concretos.

5.- DEFINICIONES PARA EL ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA OCUPACIÓN DE REFERENCIA

El Modelo de Familias Ocupacionales (MFO) ofrece un sistema estandarizado de clasificación y comparación de ocupaciones en la Administración Central. Su uso contribuye a la toma de decisiones en la planificación de la fuerza de trabajo y gestión del talento.

Para el análisis y selección del perfil ocupacional de los puestos específicos de cada Inciso referenciados al MFO, es pertinente comenzar con la definición de los siguientes conceptos para poder establecer sus diferencias:

- **Ocupación:** agrupación de actividades laborales de similar naturaleza en cuanto al tipo de trabajo desempeñado, a los conocimientos aplicados y a las habilidades y competencias requeridas. La descripción de una ocupación prioriza la mirada transversal a la Administración Central, con un denominador común, más allá de los matices que pueda presentar en cada contexto específico.
- **Puestos de trabajo:** es una descripción con un mayor nivel de detalle de las actividades y tareas necesarias para cumplir con determinadas funciones, y en su sumatoria con los productos definidos para una unidad organizativa.

Asimismo, el puesto responde a la demanda de trabajo en un contexto y momento específico y se debe referenciar a una de las ocupaciones identificadas del modelo, cuya amplitud les permite la movilidad dentro de ellas.

En cuanto a los campos que figuran en la planilla "Planificación de necesidades de personal" y donde se quiere poner el énfasis para el análisis cualitativo, se resaltan:

- **Nombre del puesto:** denominación representativa del rol, que debe guardar coherencia con la función principal y los descriptores del cargo.

Sobre este campo se recomienda:

- Identificar con un único nombre que refleje y represente la función principal del puesto, que sea representativo del rol.
- Mantener un lenguaje simple y comprensible, evitando el uso de siglas o acrónimos pocos conocidos.
- Utilizar palabras claves que describan el nivel del puesto, manteniendo coherencia y un mismo patrón dentro de la estructura de nombres del Inciso.
- Distinguir funciones diferentes, evitando nombres genéricos y priorizando enfoques específicos.
- Evitar el uso de nombres de títulos profesionales o técnicos, así como de denominaciones de unidades organizativas.

Ejemplo: Vacante a cubrir Escalafón C, Grado 1 o Escalafón D, Grado 1

Denominaciones posibles del puesto de trabajo a cubrir: *Asistente de liquidación de haberes, Auxiliar de liquidación de haberes, Gestor/a de liquidación de haberes, Gestor/a de haberes*, entre otras de similar nomenclatura. Se aclara que el Inciso debe identificarlo con un sólo nombre.

- **Ocupación de referencia:** corresponde a la ocupación del Modelo de Familias Ocupacionales (MFO) que se vincula con el puesto de trabajo. Este campo se completa únicamente para vínculos presupuestados civiles y contratos de función pública.

Para la selección de la ocupación de referencia se marcan las siguientes recomendaciones:

- Identificar el proceso de gestión del MFO al cual aporta el puesto a cubrir.
- Verificar la coherencia entre el nombre del puesto, los descriptores del cargo (escalafón, grado, serie, denominación) y la ocupación a asignar.
- Para los casos en que una función pueda entenderse comprendida en dos ocupaciones posibles, a fin de definir una sola, se deberán revisar los descriptores de la vacante a cubrir y evaluar a cuál de las ocupaciones aporta mayor valor.
- Algunas ocupaciones están diseñadas para cumplir funciones estratégicas y de incidencia en los cometidos sustantivos de los Incisos, lo que implica experiencia organizacional, participación en la toma de decisiones y un alto nivel de responsabilidad. Por estas razones se recomienda priorizar su provisión mediante mecanismos internos, promoviendo así la carrera funcional y la movilidad horizontal.

Para el rol *Gestor/a de liquidación de haberes*, la ocupación de referencia sería: *Gestor/a de pagos, recaudación y adquisiciones*.

- **Función principal del puesto:** describe los principales resultados que se esperan alcanzar en ese puesto de trabajo, y responden a la pregunta ¿Qué se espera que logre la persona en ese rol?

Por ejemplo, para el puesto *Gestor/a de liquidación de haberes*:

Gestionar la liquidación de sueldos, calculando y procesando retribuciones y partidas asociadas, retenciones, beneficios y descuentos. Incluye otras acciones como: generar documentación de pago, mantener la información actualizada, atención de consultas, elaborar informes y reportes, entre otras.

Si bien en la planificación de necesidades de personal es fundamental tener clara la función principal del puesto de trabajo y su vinculación con la ocupación de referencia, a la hora de iniciar el llamado será necesario describir con mayor profundidad y detalle el propósito y las principales actividades del cargo a proveer, así como la formación, habilidades y competencias a requerir.

Cabe destacar que la descripción del perfil del puesto de trabajo no es un mero reflejo de la realidad, sino que se elabora mediante un análisis del deber ser, que considera el organigrama, los ejes estratégicos y las principales funciones de las unidades organizativas.

En tal sentido, se presentan como apoyo las siguientes definiciones y ejemplos asociados:

- **Propósito del cargo/puesto:** enunciado general que describe el objetivo principal del rol. Sintetiza su razón de ser en la organización y resume los logros esperados mediante sus funciones.

Para este punto se detallan las siguientes sugerencias:

- Redactar un único enunciado claro, breve y conciso, que resuma de forma abarcativa las principales actividades.
- Utilizar verbos en infinitivo y que representen los objetivos del puesto a cubrir.
- Estar alineado con los objetivos o cometidos de la unidad organizativa.
- Elaborar una redacción lo suficientemente flexible que pueda adaptarse a modificaciones en las funciones.

Por ejemplo, para *Gestor/a de liquidación de haberes* sería: desarrollar operaciones administrativas / especializadas para la gestión de la liquidación de salarios y beneficios del personal, de acuerdo con lineamientos establecidos, leyes laborales y convenios colectivos de trabajo.

- **Actividades principales:** definen el rol mediante resultados o logros parciales que contribuyen al cumplimiento del objetivo del puesto.

Se sugiere analizar las actividades descritas en la ficha de la ocupación de referencia y tomar sólo aquellas que se asocian al puesto de trabajo a proveer, debiendo adecuarlas según las necesidades específicas de la unidad organizativa. En caso de ser necesario, agregar otras que correspondan al puesto a cubrir.

Asimismo, deberá verificarse la coherencia entre los descriptores del cargo de ingreso con el nivel de desarrollo detallado en las actividades que se describen.

Para su formulación se recomienda:

- Identificar el verbo de acción en infinitivo, preciso y consistente que describa el nivel de responsabilidad del puesto de trabajo dentro de esa función.
- Centrarse en los resultados que la persona debe alcanzar, incorporando el objeto o producto asociado a cada responsabilidad, y priorizando las funciones a ejercer evitando la enumeración de tareas puntuales.
- Definir actividades que se sostienen en el tiempo.
- No adjetivar ni incluir elementos evaluativos o calificativos subjetivos. Ejemplos de expresiones que no correspondería usar: "la mayor calidad", "de forma óptima", "de manera precisa", etc. Ejemplos que se recomiendan utilizar: "según estándares establecidos por la institución"; "de acuerdo con criterios establecidos"; "conforme con procedimientos definidos".
- Incluir criterios de alcance o contexto cuando sea necesario, especificando si la función aplica a cierto proceso, área, tipo de usuarios, entre otros aspectos.
- Considerar el ciclo de trabajo completo, incluyendo actividades relacionadas con la planificación, ejecución, seguimiento, mejora continua, entre otras.
- Incluir al cierre de la descripción un enunciado que señale que además de las funciones especificadas podrán solicitarse otras no mencionadas previamente relacionadas al

puesto según necesidades de la organización. Se propone la siguiente: "Realizar otras acciones encomendadas relativas al puesto de trabajo".

Las actividades detalladas en las fichas de ocupaciones del MFO a continuación de la frase " Puede llegar a requerirse, en el marco del desarrollo de la ocupación", corresponden a especificidades de mayor valor que, por lo general, implican un nivel superior de responsabilidad y autonomía, y que se consideran propias de perfiles de ascenso o desarrollo de carrera, y no de ingreso. En los casos que igualmente se entienda necesario incluirlas en el perfil a cubrir, se recomienda adecuar su redacción a un nivel de ingreso. Por ejemplo, la actividad "Diseñar mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo, estándares de referencia y/o proponer modificaciones a la normativa en su ámbito de competencia" se puede reformular "Identificar oportunidades de mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo, estándares de referencia y normativa, haciendo propuestas de optimización dentro de su ámbito de competencia".

Ejemplo de actividades del puesto de *Gestor/a de liquidación de haberes*:

- Realizar el cálculo de haberes mensuales, aguinaldo, asiduidad, licencia generada y no gozada, primas por matrimonio y nacimiento, quebranto, entre otras partidas, efectuando los descuentos correspondientes (IRPF, cargas sociales, etc.), conforme con la normativa y procedimientos establecidos.
- Realizar la carga de información para la ejecución de procedimientos en sistemas de gestión internos y externos (organismos de previsión social, impositivos, de contralor, bancos, entre otros), efectuando gestiones y comunicaciones según necesidades y requerimientos.
- Brindar asistencia en la contabilización y ejecución de pagos de retribuciones y otras partidas salariales, de acuerdo con procedimientos y criterios definidos.
- Registrar y mantener actualizados datos del personal, escalas salariales, regulaciones legales y acuerdos contractuales en los sistemas de información, según protocolos establecidos.
- Atender solicitudes de datos e información de diferentes actores, elaborando los reportes e informes dentro de su ámbito de actuación.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de liquidación de haberes para optimizar tiempos y minimizar errores.
- Realizar otras acciones encomendadas relativas al puesto de trabajo.

ANEXO

Anexo I: Guías para acciones afirmativas en el Estado

- Guía para la implementación de la cuota laboral para personas trans en el ámbito público. Art. 12, Ley N°19.684 y Dto. Reglamentario 104/019.
- Guía para la implementación de la cuota laboral para afrodescendientes en el ámbito público. Art. 4, Ley N°19.122 y Dto. Reglamentario 144/014.
- Guía para la inserción de personas con discapacidad en la administración pública. Arts. 49 a 51, Ley N°18.651 y Dto. Reglamentario 79/014.

