

DISEÑO DEL PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO**(TC-99-04-00-2)****RESUMEN EJECUTIVO**

Solicitante:	República Cooperativa de Guyana		
Organismo ejecutor:	Oficina de la Presidencia con la asistencia del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Servicios Públicos		
Condiciones:	Ejecución:	18 meses	
	Desembolso:	24 meses	
Monto y fuente:	BID (Ingresos netos del FOE):		US\$1.005.000
	Financiamiento de la		
	contrapartida local:		US\$ 105.000
	Total:		US\$1.110.000
Objetivos:	<p>El objetivo de la cooperación técnica propuesta es asistir al Gobierno de Guyana en la preparación de las tareas previas, los diseños y las bases de políticas para una reforma del servicio público. Esta operación ayudará al Gobierno de Guyana a identificar opciones para la reforma del servicio público, las fuentes de financiamiento externo y los planes para la ejecución. Un objetivo secundario importante es obtener el acuerdo sustancial y concreto para la reforma del sector público del gobierno y las partes interesadas claves.</p>		
Descripción:	<p>El proyecto financia la prestación de servicios de consultoría técnica, diagnóstico y una parte de adiestramiento en servicio a fin de mejorar la administración y la formación de personal. El presente proyecto se divide en cinco componentes:</p>		
	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de la capacidad del Gobierno de Guyana para la reforma del sector público;• Creación de consenso favorable a la reforma entre los interesados;• Mejoramiento de los datos básicos y de los sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos;		

- Diseño del programa de jubilación voluntaria según un estudio del mercado de trabajo, y
- Diseño de la reforma a las remuneraciones del sector público.

Se prevé que el trazado de los diseños generales del sistema sea paralelo a otra operación financiada por el Banco, merced a la cual se preparará evaluaciones institucionales y de capacidad de organización de todos los ministerios. Los componentes se ejecutarán con el uso de grupos de trabajo especializados compuestos por consultores individuales externos y locales y el personal gerencial de los servicios públicos. Un Comité para la Reforma del Sector Público, que será reactivado, supervisará este y otros proyectos de reforma.

La concentración inicial en la administración y desarrollo de los recursos humanos del servicio público obedece a una razón sencilla: sólo después de que se haya elevado la calidad del personal de todas las categorías al nivel necesario, y se haya organizado las dotaciones y las especialidades en forma apropiada y compatible con las cargas de trabajo, la reforma de otras ramas importantes del sector público rendirá resultados y alcanzará todo su potencial.

Beneficios y beneficiarios:

El programa de cooperación técnica propuesto respaldará las iniciativas del gobierno para continuar el diálogo sobre una reforma del sector con las partes interesadas en Guyana, así como las instituciones financieras multilaterales, y preparará los informes técnicos necesarios para el proceso de toma de decisiones informada. La beneficiaria de esta operación es la República Cooperativa de Guyana.

Riesgos

Se considera que los riesgos relacionados con esta operación son menores porque las actividades consisten, principalmente, en consultorías para preparar estudios técnicos y diseños que ayudarán a sentar las bases para la futura reforma normativa. Los riesgos son: 1) deficiencia administrativa, especialmente en los ámbitos en que el proyecto operará y, eventualmente, mejorará el desempeño; 2) escasez de personal de contraparte competente; 3) fracaso de los esfuerzos para crear consenso favorable entre los interesados durante el diseño de la reforma. Sin embargo, se buscará mitigar estos riesgos mediante la cuidadosa aplicación de los diseños y una máxima participación del gobierno, los interesados y los facilitadores.

Son mayores, relativamente, los riesgos relacionados con la aplicación de las reformas que se diseñe, especialmente en lo que atañe a la racionalización del empleo y la retracción de cargos. En este sentido, los posibles riesgos son: 1) la existencia de una fuerza laboral militante y 2) un entorno político inestable en la antesala de las elecciones que tendrán lugar a fines de 2000. Para mitigar esos riesgos futuros desde la etapa de diseño, se preparará opciones de políticas flexibles en lugar de recomendaciones singulares; inicialmente se propiciará las jubilaciones voluntarias y no obligatorias, y se dará participación a consultores especializados en relaciones laborales en el Caribe.

Relación con la estrategia de país del Banco:

La pieza clave de la estrategia del Banco para Guyana es la reforma del sector público. Con el programa de cooperación técnica propuesto, el gobierno dispondrá de la mayoría de los elementos de diseño necesarios para llevar adelante una reforma del sector público. El programa propuesto es, por consiguiente, totalmente coherente con la estrategia del Banco para Guyana. El gobierno también solicitó que el Banco financie una operación paralela a fin de preparar evaluaciones de capacidad institucional y orgánica de todos los ministerios.

Condiciones contractuales especiales:

Antes del primer desembolso: 1) se seleccionará al coordinador del proyecto y se preparará la firma de su contrato; 2) se nombrarán cinco miembros principales del personal de contrapartida, uno para cada componente del proyecto; y 3) se reactivará completamente el Comité para la Reforma del Sector Público.

Excepciones a políticas del Banco:

Ninguna.

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Al cabo de quince años de severa crisis económica que finalizaron en 1991, la estabilización macroeconómica y la reforma estructural contribuyeron a cambiar la economía de Guyana. Muy pocas reformas del sector público han surtido efecto como resultado de factores sociales, políticos y económicos y del hecho que las reformas dependen de recursos humanos escasos o de las decisiones, la coordinación o la aprobación interministeriales o interinstitucionales. Se ha identificado el servicio público como una de las áreas más urgentes e importantes de reforma estructural pendiente. Es necesario llevar a cabo rápidamente las reformas de políticas, institucionales y de organización, a fin de aprovechar el escaso impulso reformista que ahora existe, en especial cuando ya han culminado o se aproximan a su fin los principales programas de reformas del sector público que cuentan con respaldo multilateral y bilateral. El elemento fundamental de la estrategia del Banco para Guyana es ayudar al gobierno a hacer frente a la modernización del sector público. La concentración inicial en el desarrollo de los recursos humanos del servicio público obedece a una razón sencilla: sólo después de que se haya elevado la calidad del personal de todas las categorías al nivel necesario, y se haya organizado las dotaciones y las especialidades en forma apropiada y compatible con las cargas de trabajo, la reforma de otras ramas importantes del sector público rendirá resultados y alcanzará todo su potencial.

A. Contexto macroeconómico y social

- 1.2 La economía de Guyana cambió en 1991 como resultado de la estabilización macroeconómica y las reformas estructurales que se iniciaron en 1988 con la asistencia del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El programa del gobierno para la recuperación económica comprendía la restricción del gasto público, políticas monetarias rigurosas, la liberalización en el sector externo y en varios sectores nacionales, la privatización y medidas para contener la deuda externa. Los beneficios de la reforma se manifiestan en el logro del crecimiento del PIB real con un promedio aproximado a 7,0% entre 1991 y 1997 en comparación con el crecimiento negativo en la década de 1980, y el descenso de la inflación de más de 100% a tan solo 4,5% en 1997. Guyana experimentó una breve recesión en 1998 con una contracción del PIB de 2,0%, y el crecimiento se reanudó a una tasa de 2,0% en 1999.

B. Sector público

- 1.3 El sector público de Guyana expandió en gran medida su participación en la economía, pero aun así mantiene uno de los niveles más bajos de desarrollo institucional de la región. En el transcurso de los 25 años de socialismo cooperativo, el sector público en Guyana se expandió en gran medida en funciones y magnitud. El gobierno aceptó responsabilidades no solo por la infraestructura básica y los servicios sociales sino también por aproximadamente 90% de las actividades productivas en el sector formal. Se agregó otra capa administrativa a la

burocracia después de la aprobación en 1980 de la Ley de Órganos Democráticos Locales, la cual se propuso lograr la descentralización al crear 10 regiones con sus respectivas administraciones y consejos democráticos regionales, incluidas seis municipalidades, 19 consejos de distrito, 32 consejos locales y 75 consejos amerindios. La función aumentada del sector público se hizo evidente también en el crecimiento de organismos semiautónomos, compañías públicas y entidades financieras.

1.4 Desde entonces, el bajo nivel real y relativo de las remuneraciones, la eliminación de cargos y las privatizaciones se han conjugado para determinar una reducción considerable del sector público. Sin embargo, las estructuras se tornaron inmanejables y disfuncionales dando lugar a los siguientes problemas:

- Deterioro de la calidad de los servicios públicos.
- Deterioro de la calidad y la composición del empleo público, especialmente a nivel gerencial y técnico ante la imposibilidad de ofrecer incentivos adecuados para compensaciones y desempeño.
- Extensión excesiva, administración financiera deficiente, falta de control eficaz conjuntamente con una centralización exagerada del proceso de toma de decisiones y el alto costo de un sector público extenso en una economía pequeña.
- Superposición/jurisdicción contradictoria y responsabilidad funcional.

Al resolver estos problemas, Guyana se encontrará en una posición mejorada para dar respuesta a sus problemas de desarrollo, macroeconómicos y sociales.

C. Enseñanzas aprendidas de iniciativas anteriores para la reforma

1.5 La reforma de la administración pública ha sido el aspecto más decepcionante del ajuste estructural, a pesar de años de asistencia intensa de donantes. En la última década, los principales programas de reforma incluyeron: los programas de la Administración Británica de Desarrollo de Ultramar (ADU) con estrategia para la reforma de la estructura de la administración pública, la administración de personal, la compensación y los servicios públicos; el Programa de Administración Pública del Banco Mundial que incluyó la gestión de las rentas públicas; las Agencias Canadienses para el Desarrollo Internacional (ACDI) con el Programa de Administración Económica para Guyana en presupuestación de programas; el Programa para la Administración Macroeconómica del BID/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el Ministerio de Hacienda y Aduanas, y las evaluaciones de la capacidad en el Ministerio de Hacienda y el sistema de justicia por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

- 1.6 Algunas razones importantes para el fracaso de estas reformas incluyen 1) el hecho de que las estructuras institucionales revisadas y las responsabilidades de los miembros del personal no se acompañaron con mejoras en las compensaciones, lo cual puede atribuirse a las restricciones presupuestarias que resultan de requisitos altos para el servicio de la deuda y el gran número de personal no calificado, y 2) la ausencia de un respaldo sólido y visible y el impulso para la reforma del sector público de los niveles más altos. Como resultado de 1) y 2), el gobierno no estuvo en condiciones de retener o contratar a personal competente, hubo problemas como consecuencia de la falta de responsabilidad por parte de los interesados directos, y los mecanismos institucionales para ejecutar las reformas fueron totalmente inadecuados. No obstante, existe ahora respaldo, incluso un respaldo sólido de los ministerios y las secretarías permanentes, para una modernización radical del sector y, especialmente, de los servicios públicos.
- 1.7 Otra enseñanza que puede derivarse de la experiencia pasada de Guyana es que la reforma de la administración pública tiene dos aspectos importantes que deben moverse simultáneamente: *reformas verticales* en entidades públicas individuales para fortalecer la organización, la administración y los recursos humanos y *reformas horizontales* que van más allá de límites institucionales para mejorar el entorno en el cual funcionan las entidades del sector público. Cinco iniciativas horizontales se consideran fundamentales para mejorar el desempeño: a) incrementar la responsabilidad del Gobierno de Guyana y de las partes interesadas y el consenso para la reforma del sector público; b) mejorar las remuneraciones en relación con el sector privado para acrecentar la capacidad del gobierno para atraer y retener a empleados calificados; c) racionalizar la composición del empleo; d) establecer *reglas de juego* claras en el servicio público, y e) crear mecanismos institucionales adecuados para acelerar la reforma.
- 1.8 El reciente incremento salarial sustancial¹ para la administración pública del Tribunal de Arbitraje (establecido por el Gobierno de Guyana como una condición previa para solucionar la huelga de dos meses de duración en mayo y junio de este año) debiera haber creado una atmósfera mejorada en la cual llevar adelante la reforma del servicio público y esta operación en especial. Además, el informe sobre el fallo del Tribunal destacó la importancia para el futuro de una política salarial a fin de evitar otras negociaciones de confrontación, y destacó la necesidad de comenzar el proceso de reforma de una vez, por ejemplo, con el establecimiento de un Comité para la Reforma del Servicio Público, la invitación a los sindicatos al proceso de reforma y el comienzo de la creación de un equipo para la ejecución en los ministerios y los departamentos. Por su parte, “los sindicatos expresaron

¹ Sobre la base de la estructura de sueldos y salarios vigente al 31 de diciembre de 1998, se dispuso un aumento de 31,06% en 1999 y de 26,66% en 2000 sobre la base de la estructura de sueldos y salarios vigente al 31 de diciembre de 1999, además de otras prestaciones monetarias. El incremento fue sólo para el personal de PSU y FUGE; otros empleados públicos, como los maestros, policías y miembros de la Fuerza de Defensa de Guyana recibieron aumentos más pequeños.

compromiso y respaldo incondicionales a la reforma del sector público, la recapacitación y la separación voluntaria del empleo”. A raíz del incremento, el Banco Mundial inició la preparación de un programa de emergencia para el ajuste del servicio público, que se concentra especialmente en los costos fiscales derivados del fallo del tribunal de arbitraje y algunas metas de repliegue inicial. Se prevé la aprobación de este crédito para abril o mayo de 2000.

- 1.9 Con objeto de impedir la duplicación en ambos sentidos, el equipo de proyecto asumió la coordinación de los donantes para este sector durante 1998 y 1999. El equipo, asimismo, reunió más de 65 estudios técnicos y documentos de proyecto, para uso de los consultores y para aprovechar los métodos útiles.

D. Estrategia y justificación del Banco para el programa propuesto

- 1.10 La estrategia del Banco para Guyana confiere máxima prioridad a la modernización del sector público, la creación de mecanismos más eficaces para el financiamiento y la asignación de recursos y la estimulación del crecimiento del sector privado. Se prevé que la modernización del sector público beneficiará a toda la economía, especialmente con el establecimiento de un entorno que posibilite el crecimiento del sector privado, el fortalecimiento de la prestación de servicios en los sectores sociales y el mejoramiento de la infraestructura productiva y social. La concentración inicial de la reforma en el desarrollo de los recursos humanos del servicio público obedece a que sólo después que se haya elevado la calidad del personal de todas las categorías al nivel necesario, y se haya organizado las dotaciones y las especialidades en forma apropiada y compatible con las cargas de trabajo, la reforma de otras ramas importantes del sector público rendirá resultados y alcanzará todo su potencial.
- 1.11 En el documento de país de 1999 se prevé la asistencia al gobierno para la preparación y ejecución de la reforma del sector público. Los diseños técnicos se llevarán a cabo en el marco del programa de cooperación técnica propuesto para el diseño de la modernización del sector público y de una operación paralela que solicitó el gobierno con objeto de preparar evaluaciones de capacidad institucional y orgánica de todos los ministerios. En el documento de país también se prevé que el Banco conceda un préstamo de respaldo a la ejecución en el futuro del programa de reforma de políticas que habrá de diseñarse, consistente en un programa de modernización del sector público.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo de la operación propuesta de diseño de la modernización del sector público (PMSP-CT) es asistir al Gobierno de Guyana en la preparación de las tareas previas, los diseños y las bases de políticas para un programa de modernización del sector público. El PMSP-CT ayudará al Gobierno de Guyana a fijar las políticas y

las opciones para la reforma del sector público, las operaciones posteriores posibles y el financiamiento externo así como prepararse para la ejecución. Esto se logrará al confirmar y diagnosticar en mayor detalle los elementos que necesitan la reforma prioritaria del servicio público, específicamente, al diseñar y especificar las mejoras y al concentrarse muy especialmente en la administración y la formación de recursos humanos.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 El PMSP-CT propuesto se propondrá lograr los objetivos antes mencionados, en sus 18 meses de duración, mediante la prestación coordinada de servicios de consultoría técnica, diagnóstico y, cuando fuera posible, adiestramiento práctico a fin de mejorar la administración y la formación de recursos humanos en el servicio público. Las actividades del proyecto se organizarán en torno a cinco componentes prioritarios (descritos en la sección siguiente):
- Fortalecimiento de la capacidad del Gobierno de Guyana para la reforma del sector público;
 - Creación de consenso favorable a la reforma entre los interesados;
 - Mejoramiento de los datos básicos y de los sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos;
 - Diseño del programa de jubilación voluntaria según un estudio del mercado de trabajo, y
 - Diseño de la reforma a las compensaciones del sector público.
- 3.2 Las actividades en cada área serán realizadas por un grupo de trabajo que combina consultores residentes a largo plazo, miembros del personal de contrapartida y expertos a corto plazo según fuera necesario. Este enfoque indudablemente cuestiona la disponibilidad del personal de contrapartida calificado en la elaboración de políticas y el desarrollo institucional, el cual es muy escaso en los organismos destinatarios y en Guyana, en general. Muchas de las tareas críticas esenciales para el funcionamiento del sector público tienden a concentrarse en torno a un bajo número de miembros del personal, especialmente en lo que atañe a la toma de decisiones sobre políticas. Niveles salariales inadecuados y composición inapropiada del empleo, que resultan en incentivos insuficientes para atraer o retener a los miembros del personal y garantizar un buen desempeño, son parte de un fenómeno generalizado. El diseño de las actividades del proyecto y la estrategia para la ejecución tienen en cuenta estas limitaciones iniciales y son el enfoque principal de las iniciativas del proyecto.

- 3.3 En consecuencia, el proyecto intentará generar la capacidad sin incrementar indebidamente el volumen de trabajo de la ya escasa capacidad al dar prioridad al respaldo a largo plazo en las áreas más importantes y fomentar la colaboración laboral estrecha y el trabajo en equipo entre los miembros del personal de los organismos claves y los consejeros técnicos. Esta interacción y adiestramiento práctico favorecerán la transferencia de conocimientos especializados y reducirán la necesidad de adiestramiento formal. Se instará al gobierno a que ofrezca incentivos para alentar a los miembros del personal de contrapartida a participar de manera activa en el proceso de aprendizaje antes mencionado y contribuir completamente con su pericia y mejores esfuerzos a las actividades del proyecto.
- 3.4 Si bien existen tres instituciones claves que participan en la reforma del sector público – la Oficina de la Presidencia (OP), el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Servicios Públicos –la responsabilidad principal de administrar el proyecto recaerá en la OP. A fin de garantizar una gestión más amplia y detallada del proyecto, se reactivará el Comité para la Reforma del Sector Público (establecido por primera vez en 1995 e interrumpido en 1997) (y dependerá de un subcomité del Gabinete o adquirirá rango de subcomité) con un número de miembros más alto que constituirá el foro para la aprobación de las decisiones de política antes de su presentación al Gabinete y para iniciar, fijar prioridades, planificar, proponer, monitorear y dirigir los programas y los proyectos para la reforma del sector público.

A. Componentes del proyecto

1. Fortalecimiento de la capacidad para la reforma del sector público

- 3.5 Este componente servirá para el fortalecimiento de la capacidad institucional y orgánica que se necesita para impulsar y ejecutar la reforma del sector público mediante el respaldo de un estudio y servicios de consultoría. En el estudio se definirá las responsabilidades, funciones y relaciones de dependencia entre algunos de los ministerios clave encargados de la función del servicio público, a saber: OP, MOF, PSM, Comisión del Servicio Público (PSC) y otras unidades de personal del servicio público. También se determinará con precisión el papel de las autoridades elegidas y nombradas y las relaciones entre ellas, y se tratará problemas relacionados con la capacidad y la delegación de responsabilidades.
- 3.6 Dada la falta acuciante de personal de alto nivel, el proyecto respaldará la contratación del gobierno de un coordinador para el proyecto y otros asesores internacionales en materia de reforma del sector público. La responsabilidad principal del coordinador del proyecto será dedicar toda la atención a la planificación, la coordinación y la ejecución eficaz de esta operación con lo cual se promoverá la estrategia del gobierno para la reforma del sector público y programas conexos. Un asesor en materia de políticas ofrecerá orientación técnica y respaldo para todos los aspectos de la política para la reforma del sector público y,

especialmente, gestionará la generación de consenso para la reforma entre el Gobierno de Guyana y las partes interesadas claves. El asesor liderará el equipo guyanés para identificar, diseñar, negociar y clarificar los requisitos de la ejecución para la reforma de las políticas. Con el fin de aumentar la capacidad local para gestionar la reforma, los consultores capacitarán a personal de contraparte en el diseño de la futura reforma y el establecimiento de las bases para facilitar su puesta en práctica. Además, el componente reforzará la capacidad y respaldará las actividades de la Unidad de Planificación de las Políticas Públicas de la Secretaría de la Presidencia, el Comité para la Reforma del Sector Público y otros subcomités relacionados.

2. Creación de consenso favorable a la reforma entre los interesados

- 3.7 Este componente comprenderá medidas firmes para solucionar la falta pasada, e incluso actual, de responsabilidad por la reforma del sector público del Gobierno de Guyana y de las partes interesadas (lo primero debido a la exclusión del Ministerio de Hacienda de las principales iniciativas anteriores y lo segundo dados los pocos intentos serios para lograr su participación). Se hará hincapié en la asunción de responsabilidades y de compromisos por parte del gobierno y los interesados, en favor de una estrategia general de reforma del sector público, el diseño de reformas y el respaldo a la posible preparación de programas de seguimiento.
- 3.8 Se organizará un taller para ayudar a lograr el consenso general sobre la reforma del sector público para las partes claves, las personas que estarán afectadas directa e indirectamente por el proyecto para la reforma del sector público, y otras partes interesadas que tienen la capacidad de influenciar el resultado del proyecto. El taller se propone que los participantes realicen la identificación sintomática de problemas, el análisis de problemas, la identificación de impedimentos y una evaluación de la estrategia para la reforma del sector público preliminar. Mediante este proceso, surgiría una estrategia consensual de una manera que ayudaría a garantizar no solo la validez de las hipótesis formuladas sino que también lograría la responsabilidad para una ejecución eficaz de las reformas.
- 3.9 Cuando se logre el consenso considerable, el componente intentará conseguir el compromiso completo del Presidente y de otros funcionarios de alto nivel del Gobierno de Guyana con: a) su visión del futuro del servicio público y de la relación entre los sectores público y privado (se incluye una visión propuesta en la estrategia para la reforma del sector público preliminar), y b) la intención clara del gobierno y de los sindicatos para lograr la visión y respaldar, cooperativamente, la estrategia para la reforma del sector público y todos los programas componentes, actuales y propuestos. Se invitará al gobierno y a las partes a debatir, mejorar y acordar sobre la estrategia para la reforma del sector público preliminar con el objetivo de establecer un terreno común y evitar el desorden social, como el que siguió a las huelgas de los sindicatos en abril de 1999.

- 3.10 Para obtener una plena participación de los sindicatos de empleados públicos en el diálogo y en el diseño de las reformas, también se procurará dar cabida en el proceso al Congreso del Trabajo del Caribe (CCL), una organización sumamente responsable y respetada, con experiencia en relaciones laborales, que cobija a los sindicatos del Caribe. En el proceso, podrá organizarse seminarios y cursillos internacionales para funcionarios públicos. Quizá se organice un viaje de estudios para miembros del Comité para la Reforma del Sector Público a fin de que visiten países aptos emergentes o recientemente industrializados con sectores públicos más "modernos" que Guyana, en la Comunidad del Caribe (CARICOM) y en otras partes, de manera que los miembros puedan observar algunas de las instituciones y de las actividades propuestas en el programa para la modernización del sector público realmente en funcionamiento.
- 3.11 El componente realizará y asistirá en la ejecución de una estrategia de comunicación y de una campaña para informar y lograr la participación de los funcionarios públicos y sus representantes en el proyecto.
- 3.12 Por último, la cooperación de todos los donantes bilaterales y multilaterales principales será necesaria para el triunfo de esta iniciativa. A tal fin, el componente hará que un comité en representación de los donantes principales se movilice nuevamente y que se mejore la coordinación de las actividades de los donantes en relación con la reforma del sector público (incluido el financiamiento) y la información para los donantes y sus comentarios sobre el desempeño.

3. Mejoramiento de los datos de referencia, los sistemas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos

- 3.13 Para la ejecución de este programa y la medición del progreso de la reforma, son esenciales una evaluación adecuada de los problemas del servicio civil y la existencia de una base de datos apropiada. Por ende, las actividades de este componente prioritario serán más intensas al comienzo de la ejecución que las de otros aspectos, y se procurará mejorar el caudal de datos de referencia y de los sistemas y procedimientos de administración de los recursos humanos, a fin de ayudar al gobierno a recuperar el control de los niveles de remuneración y empleo en el servicio público, y a establecer sistemas para llevar a cabo las reformas de políticas.

a. Auditoría de las nóminas, recopilación de datos y computarización de las nóminas manuales

- 3.14 Este subcomponente está diseñado para remediar las deficiencias serias en calidad y cantidad de las nóminas existentes y ayudar a computarizar las nóminas parcialmente computarizadas y totalmente manuales. El trabajo necesario es puramente técnico y, por lo tanto, no se necesita un debate y consenso amplios entre el personal en general. En virtud de la importancia que tiene el

establecimiento de una base de datos apropiada para el diálogo y la reforma, el subcomponente se ejecutará al comienzo y en paralelo con la introducción de un nuevo sistema de equipos y programas informáticos para las nóminas compatible con el año 2000 y financiado por el Banco Mundial. Las actividades incluirán:

- realización de una auditoría de los puestos de trabajo y la nómina en cada entidad,
- unificación de bases de datos computarizadas múltiples y finalización del ingreso de datos de varias nóminas parcial y completamente manuales, y
- eliminación de errores y omisiones de las bases de datos en pro de ahorros presupuestarios inmediatos como empleados fantasma, discordancia entre los puestos reales y los autorizados y otras anomalías en los puestos de trabajo.

- 3.15 Se planificó realizar una encuesta de los datos del empleo público con la auditoría de las nóminas pero esto tendrá que esperar hasta que el sistema de información de personal (ver párrafo 3.19 a continuación) se ejecute y se encuentre en funcionamiento completamente con un sistema de alimentación de datos en operación y confiable de todos los organismos del servicio público.
- 3.16 En un principio, serán necesarias conversaciones en detalle con los administradores del Ministerio de Hacienda a fin de establecer el procedimiento para realizar la auditoría y la recopilación de datos, los mecanismos para administración, los recursos humanos y financieros necesarios y el destino preciso de la copia de la nómina manual.
- 3.17 Una vez que los auditores completen la verificación de los datos existentes de la nómina y la recopilación de los datos faltantes en cada organismo, la transmisión física oportuna de datos impresos de las nóminas manuales al Ministerio de Hacienda y el ingreso de los datos al nuevo sistema de nóminas será responsabilidad del Ministerio de Hacienda y de los organismos pertinentes. Sin embargo, el proyecto hará todo lo posible para asegurar que estas actividades se realicen rápidamente y se ha asignado algunos recursos para este propósito.
- 3.18 Después de finalizar el trabajo, se preparará un informe detallando los resultados, los términos de referencia para la asistencia técnica de seguimiento y los cambios posibles en la legislación, las políticas y los procedimientos. Como se menciona en el punto 3.24 a continuación, ese subcomponente identificará mecanismos de control eficaces (como aprobaciones específicas) para que se ingresen o eliminen de la base de datos de las nóminas los miembros del personal contratado o en proceso de jubilación antes de que se les pague el salario o un paquete compensatorio por separación del empleo.

b. Mejoras de los sistemas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos

- 3.19 Este subcomponente está diseñado para corregir los errores y las omisiones en los sistemas de información y los procedimientos para la administración de los recursos humanos.

(i) Mejoramiento de los sistemas operativos y de información

- 3.20 La primera parte cubre los sistemas operativos y de información solamente de los cuales hay tres. El primero de estos es el sistema para la administración de nóminas, el cual incluye todos los procedimientos, el personal y el equipo necesarios para operar cada nómina y mantener la información actualizada. Con la computarización de las nóminas, la administración de las mismas se tornará más centralizada, uniforme y simple y, por lo tanto, más fácil de controlar. Habida cuenta de la conclusión inminente del programa de computarización, este estudio se concentrará principalmente en la nómina central.
- 3.21 El segundo sistema se propone controlar la creación del servicio público mediante el inventario de los puestos de trabajo autorizados que residen en el Ministerio de Servicios Públicos. Esta base de datos, debido a la falta de mantenimiento y de información oportuna exacta, ya no satisface el propósito para el cual fue diseñada. El sistema ha dejado de funcionar virtualmente.
- 3.22 El tercer sistema es el sistema de información para la administración de los recursos humanos del servicio público, antiguamente conocido como el sistema de registro de personal, ubicado también en el Ministerio de Servicios Públicos, el cual debe contener una gama de datos personales y antecedentes del puesto de trabajo para cada empleado en el servicio público, incluidos los subcontratistas. No obstante, este sistema de computadora personal contiene software desactualizado, no incluye información sobre los contratistas y la base de datos no ha sido confiable durante al menos los últimos cuatro años, a pesar de los esfuerzos recientes de un analista de sistemas guyanés capacitado y con experiencia. Los dos problemas principales del sistema son la falta de funcionalidad y capacidad en equipos informáticos y software, así como una falta de sistema y disciplina para el ingreso de información actualizada proveniente de los organismos centrales y pertinentes en el servicio público. Por otra parte, se han observado problemas graves de administración en la operación de estos sistemas. El nuevo sistema de nómina compatible con el año 2000 tiene un módulo del sistema de información para la administración de los recursos humanos, para el cual el gobierno no ha firmado un convenio de licencia, y que en el futuro puede ser la parte central de un sistema de información para la administración de los recursos humanos adecuadamente integrado con la nueva nómina computadorizada.

3.23 Con el objetivo de resolver estos inconvenientes y producir planes para un sistema integrado de información para la administración de empleos y su implementación, este subcomponente:

- preparará y realizará un taller breve con todos los gerentes y el personal en las áreas pertinentes para explicar el propósito y los resultados del estudio propuesto y solicitar su completa cooperación y comentarios sobre todos los aspectos de los sistemas existentes y propuestos. El objetivo será lograr el consenso sobre la necesidad, la metodología a usar y los beneficios previstos del estudio;
- revisará los procedimientos, las prácticas (incluida la administración) y la dotación de personal con especial referencia a los sistemas de alimentación de información a fin de identificar los inconvenientes y las omisiones; y
- formulará un plan de acción para llevar a cabo las mejoras a los procedimientos, las prácticas y la dotación de personal, incluidos equipos y programas informáticos y ofrecer estimados de costos.

3.24 Durante la ejecución de este subcomponente, los consultores responsables entrevistarán a una muestra de los organismos pertinentes así como el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Servicios Públicos, con el objetivo de determinar el momento y los detalles del sistema de nóminas planificado. Las tareas ofrecerán un plan detallado para un sistema integrado de información para la administración que cubra todas las funciones conexas de personal, necesario para respaldar el funcionamiento eficaz del nuevo sistema de nóminas. Específicamente, el sistema de información para la administración de los recursos humanos se utilizará para la administración de los puestos de trabajo y como fuente de información exacta sobre personal para usar en los sistemas de nómina, compensación y presupuesto. Habida cuenta de los problemas de mantenimiento anteriores, quizá deba considerarse políticas para la aplicación de mecanismos de control e incentivos considerables para las personas o los organismos que no cumplan con los procedimientos para el mantenimiento de la base de datos, lo cual podría estar vinculado a reglas estrictas como las que rigen para las adquisiciones.

(ii) Mejoramiento de los procedimientos de administración de los recursos humanos

3.25 La segunda parte de este subcomponente se refiere a los sistemas relacionados con el desempeño y la remuneración de los empleados, en especial la clasificación y la documentación de empleos (en las descripciones de los puestos de trabajo), la evaluación y la calificación de los puestos y las condiciones de empleo. A fin de solucionar las deficiencias en estos sistemas, el subcomponente:

- generará el consenso y la identificación necesarios mediante reuniones y presentación de información a todos los grupos principales de interés, los representantes del personal y los sindicatos en coordinación con las contrapartes del Gobierno de Guyana a fin de explicar el estudio propuesto y sus contribuciones al mismo;
- examinará, a partir de una muestra de organismos y puestos del servicio público: la clasificación y la estructura actual de los puestos de trabajo, los sistemas para evaluación y clasificación del trabajo, el sistema para la evaluación del desempeño del personal y las condiciones de empleo;
- preparará y obtendrá la aprobación para mejoras amplias a la clasificación y la estructura de los puestos de trabajo, los sistemas de categorización y evaluación y su administración;
- diseñará un sistema mejorado para la evaluación del desempeño y un procedimiento para su introducción, incluidos detalles para la capacitación del personal; propondrá mejoras a las condiciones de empleo, y
- obtendrá la aprobación para la estructura final de clasificación y las relatividades entre los puestos de trabajo modelo y las clasificaciones y para una estrategia que mantenga la comparabilidad entre el mercado de trabajo del servicio público y los mercados locales y regionales.

3.26 Hay varios problemas importantes a nivel de organización, de recursos humanos y de seguridad que debe resolverse para poner en práctica los planes de acción que se diseñe en el marco de este subcomponente, como es el caso de la ubicación del sistema de información para la administración de recursos humanos dentro de la estructura del Gobierno de Guyana. Debe definirse si la responsabilidad del mantenimiento de los sistemas de información se asigna al Ministerio de Servicios Públicos o al Ministerio de Hacienda, y los cambios necesarios en la estructura y la práctica administrativas. Las tres bases de datos deben estar integradas, pero deben protegerse de la corrupción accidental e intencional, especialmente la nómina, por medio de procedimientos de copia y seguridad aplicados rigurosamente.

4. Diseño de un programa de separación voluntaria del empleo

3.27 Este componente tiene por objeto lograr un programa plenamente estipulado y acordado de separación voluntaria del empleo para todo el sector público, con recomendaciones detalladas para la aplicación, fijación de referencias, condiciones de políticas, cambios de los regímenes institucional y legislativo, su relación con otros componentes del proyecto y para la aplicación, oportunidad y costos de la asistencia técnica que se necesite. Este trabajo técnico se llevará a cabo aprovechando un estudio sectorial del mercado de trabajo que también se financiará por medio de este componente, en el cual se determinará los problemas

fundamentales de la economía laboral de Guyana y se sugerirá diseños y proyectos que contribuyan a aliviar la repercusión de las reformas de políticas que se proponga.

- 3.28 Por razones de política y relaciones laborales, el Gobierno de Guyana ha decidido que al personal legítimamente redundante según los requerimientos se le ofrezca una compensación para la separación voluntaria del empleo en lugar de convertirlo en redundante obligatoriamente. El alcance óptimo de la retracción deberá revelarse por medio de un examen de los gastos públicos, de este proyecto y de evaluaciones de la capacidad institucional y orgánica de todos los ministerios que habrá de financiarse merced a una operación separada. Las necesidades y excedentes de personal también deben revelarse como un producto secundario del ejercicio de planificación estratégica en curso en el servicio público con la ayuda de CARICAD y de la Secretaría del Commonwealth.
- 3.29 El estudio del sector del mercado de trabajo se realizará al comienzo y su objetivo es ofrecer una descripción general de las condiciones del mercado de trabajo en Guyana, con énfasis en: a) la situación de empleos e ingresos en la economía guyanesa; b) las diferencias entre los grupos, especialmente, grupos públicos y privados, masculinos y femeninos, de origen étnico y autónomos, y c) los patrones migratorios. El estudio utilizará datos de la Encuesta del mercado laboral que se ha realizado periódicamente a partir de 1998, la Encuesta de los ingresos y gastos de los hogares de 1999, la nómina auditada y toda información útil que pueda obtenerse del sistema de registro de personal. El estudio formulará también recomendaciones sobre las mejoras al régimen político y legislativo en respaldo de la reforma.
- 3.30 Además, el subcomponente servirá para: a) diseñar un sistema de separación voluntaria del empleo para el sector público; b) ofrecer un curso de un día de duración con el objetivo de adiestrar a los legisladores en su aplicación; c) documentar los vínculos entre el plan de ejecución y el posible programa de modernización del sector público posterior, con recomendaciones claras sobre la sincronización de las actividades claves en calidad de referencia para políticas, y d) definir la asistencia técnica adicional necesaria para preparar los sistemas de personal y administración para la ejecución.
- 3.31 En la elaboración de un paquete apropiado para la separación del empleo, se debe tener en cuenta los siguientes principios: a) debe considerarse justo por las personas que permanecen en el trabajo así como por las personas que cesan sus actividades; b) debe ser fácil de comprender y calcular; c) debe ser asequible y, por lo tanto, defendible si se busca el financiamiento externo; d) debe ser racional, y e) sus términos no deben ser peores que los que se encuentran disponibles por estatuto. Habida cuenta de los posibles excedentes y necesidades de personal y las limitaciones presupuestarias variables, se preparará un modelo de planilla de uso fácil a fin de generar opciones viables de paquete de separación y su consideración

por el gobierno. El modelo incluirá las limitaciones pertinentes y la información proveniente de encuestas de la fuerza laboral, encuestas domiciliarias, análisis econométricos y teoría económica.

5. Diseño de una reforma para la compensación del servicio público y su ejecución

- 3.32 Este componente de ejecución inicial, respaldará al Gobierno de Guyana en la reforma de la compensación para el servicio público. Los consultores y personal de contraparte del Gobierno de Guyana se reunirán e informarán a los principales grupos de interés, a los representantes del personal y a los sindicatos para explicar el estudio propuesto y la manera en que podrán contribuir a generar el consenso y la responsabilidad necesarios y ayudar a la ejecución posterior de las propuestas. Los funcionarios del gobierno recibirán asistencia en el diseño de opciones para una política salarial y una estructura salarial amplia revisada con el uso de un modelo de remuneraciones de fácil aplicación creado este año por Bannock Consulting, que abarca los aspectos básicos de las limitaciones presupuestarias y del servicio público. Se trazará un plan de acción para el establecimiento de vínculos con la evaluación del desempeño y administración salarial. El modelo de remuneraciones se actualizaría con la información de la nómina auditada y se instalaría como una característica integral de la nómina y (más adelante) los sistemas de información para la administración de recursos humanos a fin de suministrar información al proceso de formulación de políticas y presupuesto. Se adiestrará a los funcionarios gubernamentales para examinar situaciones salariales y laborales alternativas en el modelo de remuneraciones.
- 3.33 La reforma de las remuneraciones para el servicio público se diseñará a fin de complementar otros componentes del proyecto (es decir, la metodología para la evaluación de los puestos de trabajo, la evaluación del desempeño, los términos y las condiciones de empleo, el programa para el cese voluntario en el servicio, etc.). La asistencia técnica esclarecerá también todos los puntos de referencia para políticas, legislación y ejecución que se incluirán en posibles operaciones de seguimiento. Una condición de la política para la iniciativa de los países pobres muy endeudados (PPME) indica que el Gobierno de Guyana debe actualizar periódicamente la encuesta de 1998 sobre remuneraciones para el sector privado a fin de seguir el movimiento de las remuneraciones en el sector privado, pero el sistema debe ampliarse a fin de incluir comparadores del Caribe, porque entre los países de la CARICOM existe libertad de desplazamiento laboral para los profesionales.
- 3.34 El aumento salarial reciente de dos años a los funcionarios de la administración pública (ver párrafo 1.8 antes mencionado) ha creado el momento propicio hasta el final del año 2000 para arreglar los sistemas y la política salarial. Si no se aprovecha esta oportunidad, le seguirán más negociaciones de confrontación y probablemente huelgas: no deben repetirse los errores del pasado.

B. Ejecución del proyecto

- 3.35 Se contratará a un equipo de consultores para ofrecer asistencia técnica coordinada al gobierno en la ejecución de los componentes del programa y la definición de las reformas de políticas, institucionales y de la organización como parte de un programa de modernización del sector público. Cada componente se implementará mediante una combinación de los siguientes elementos.

1. Consultores residentes a largo plazo y consultores a corto plazo

- 3.36 Un consultor residente a largo plazo, en calidad de coordinador del proyecto, formará parte de la unidad de administración del proyecto durante la realización del proyecto. Este consultor asegurará el respaldo ininterrumpido, a largo plazo, a la OP en cada uno de los cinco componentes del proyecto. Será responsable del trabajo de todos los consultores del equipo y garantizará que se logren sus objetivos. Habrá otros dos consultores a largo plazo: un asesor en materia de política para suministrar consejo y respaldo en la política, la metodología y el logro del consenso para la reforma, y un consultor de la administración de recursos humanos guyanés. Por otra parte, habrá cuatro consultorías a corto plazo, cada una con uno o más especialistas. Se han preparado los términos de referencia para los especialistas que se incluyen en el Anexo II. Se prevé que los consultores que trabajan en componentes específicos del proyecto entenderán y trabajarán en paralelo con los otros componentes del proyecto y bajo la dirección del coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas a fin de asegurar un enfoque coherente y coordinado. Se nombrará al menos un miembro del personal de contrapartida del gobierno para cada uno de los cinco componentes del proyecto.

2. Estudios y consultorías extras a corto plazo

- 3.37 Bajo este proyecto se realizarán estudios que requerirán diferentes tipos de consultoría especializada a corto plazo. Los términos de referencia para estos estudios adicionales y las consultorías a corto plazo serán preparadas y revisadas por la unidad de administración del proyecto.

3. Planes de mejoras, los sistemas y el adiestramiento

- 3.38 Se prevé que los consultores ofrecerán planes y sistemas detallados para la ejecución e incluirán recomendaciones para el adiestramiento del personal en la operación de los sistemas y los procedimientos revisados. Un aspecto importante de su trabajo es asegurar la congruencia en todos los componentes del proyecto.

4. Preparación del proyecto

- 3.39 Al asistir a la OP en la definición y la ejecución de las políticas, este proyecto identificará áreas nuevas en las que se requieren mayores cambios institucionales e inversiones sectoriales. En consecuencia, se han asignado suficientes recursos

(como contingencias) para permitir a la unidad de administración del proyecto estudiar nuevas políticas y evaluar la factibilidad de los proyectos de acuerdo con las prioridades del sector.

C. Administración del proyecto

- 3.40 Unidad de administración del proyecto: La ejecución del proyecto estará a cargo de la Oficina de la Presidencia, que establecerá una Unidad de Administración del Proyecto encabezada por un Coordinador del Proyecto e integrada por representantes de la Oficina de la Presidencia, el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Servicio Público. La unidad conjugará los deberes de la administración del proyecto, asegurando la entrega puntual de todos los aportes necesarios y el uso de los procedimientos normales para alcanzar los objetivos del proyecto, con las responsabilidades de índole más técnica, vale decir, el control constante de la calidad técnica y la difusión en el seno del gobierno, de los resultados del proyecto. Deberá someterse a la aprobación previa del BID la persona elegida para el cargo de coordinador, el contrato entre ésta y la Oficina de la Presidencia y los términos de referencia para su gestión. La contratación del coordinador y de otros consultores requeridos por el proyecto se ceñirá a los procedimientos normales del Banco en materia de adquisiciones. **Como condición que deberá cumplirse antes del primer desembolso**, el coordinador del proyecto estará seleccionado y preparado para firmar el contrato.
- 3.41 Grupos de trabajo: Con objeto de mantener la concentración en los cinco componentes y asegurar la transferencia de tecnología y de conocimientos acerca de la reforma del servicio público, se asignará **grupos de trabajo a cada componente del proyecto**, compuestos por personal de contraparte y uno de los consultores de largo plazo, que funcionarán bajo la presidencia del funcionario de mayor jerarquía dentro del personal de contraparte. Esos grupos de trabajo se reunirán frecuentemente con los tres miembros de la Unidad de Administración del Proyecto y respaldarán en forma directa todos los aspectos de la ejecución de su respectivo componente. El nombramiento de los **cinco jefes de los grupos de trabajo**, uno para cada componente, y la definición de líneas claras de subordinación y responsabilidad por la coordinación entre las distintas dependencias del gobierno, será una **condición que deberá cumplirse antes del primer desembolso**.
- 3.42 Comité para la Reforma del Sector Público: Con objeto de asegurar la coordinación de las políticas en los niveles superiores del gobierno, se restablecerá el **Comité para la Reforma del Sector Público**, cuyos cometidos serán asegurar esa coordinación y asesorar a la Oficina de la Presidencia y al Gabinete en todo lo relacionado con la reforma del servicio público. Formarán parte del comité funcionarios jerárquicos de la Oficina de la Presidencia, de los ministerios de Hacienda y de Servicio Público y de la Comisión de Servicio Público, además de representantes de los sindicatos, del sector privado y de otros grupos interesados. El comité vigilará los proyectos sectoriales de reforma del servicio público, incluida

esta operación, y será **presidido por el Jefe de la Secretaría de la Presidencia**. Habida cuenta de la importancia del proceso de reforma del servicio público, **la reactivación del Comité para la Reforma del Sector Público será una condición que deberá cumplirse antes del primer desembolso.**

- 3.43 Uso y control de los fondos del proyecto: Con objeto de que la Unidad de Administración del Proyecto contrate consultores, organice las actividades de creación de consenso y emprenda otras, se establecerá un fondo rotatorio equivalente al 10% del monto de la operación, que se repondrá contra la presentación de comprobantes de gastos legítimos.
- 3.44 Calendario para la ejecución. La ejecución del proyecto se ceñirá al siguiente calendario indicativo:

Calendario para la ejecución

Publicidad para consultores a largo plazo	En la fecha del convenio
Preselección de los consultores a largo plazo	1 mes después de la fecha del convenio
Contratación de consultores a largo plazo	2 meses a partir de la fecha del convenio
Designación de las cinco contrapartidas claves del gobierno	2 meses a partir de la fecha del convenio
Período de ejecución para el proyecto	12 meses a partir de la fecha de contratación del coordinador del proyecto
Primer desembolso para el fondo rotativo	1) Cuando se seleccionen los consultores a largo plazo y estén listos para firmar los contratos; 2) Cuando se nombren los cinco miembros principales del personal de contrapartida; 3) Cuando se reactive completamente el Comité para la Reforma del Sector Público
Informe de medio término	6 meses a partir de la fecha de contratación del coordinador del proyecto
Informe final	12 meses a partir de la fecha de contratación del coordinador del proyecto

- 3.45 Se prevé que el período para el desembolso de los fondos para el proyecto no superará los 24 meses.

IV. INFORMES Y MONITOREO

- 4.1 El coordinador del proyecto preparará y presentará al Banco dos informes: un informe sobre los progresos realizados a medio término con el plan de trabajo propuesto para ejecución durante los seis meses siguientes, y un informe al concluir el proyecto. El Banco realizará comentarios sobre el progreso y el plan propuesto y

ofrecerá recomendaciones para los cambios que se deben realizar en el lapso de dos semanas a partir de la presentación de los informes a la Representación del Banco. De acuerdo con este documento de cooperación técnica, la unidad de administración del proyecto preparará un borrador del plan de trabajo de los primeros seis meses. Con el fin de lograr un funcionamiento sin sobresaltos de este proyecto, es conveniente diferenciar las diversas clases y niveles de monitoreo.

- 4.2 Monitoreo técnico de los componentes y los resultados. Será la responsabilidad primaria de la unidad de administración del proyecto y formará la base del informe de medio término, el plan de trabajo posterior y el informe final. El énfasis principal se centra en asegurar que las consultorías y los estudios produzcan los resultados especificados en el plan de trabajo de seis meses en cada una de las áreas de los cinco componentes. El plan de trabajo de seis meses especificará: a) resultados, b) consultorías para lograr estos resultados, y c) productos previstos que se obtendrán de estas consultorías. Todos los aspectos administrativos serán responsabilidad de la unidad de administración del proyecto y la Representación del Banco en Guyana.
- 4.3 Control de calidad. El asesor en materia de políticas deberá realizar las siguientes tareas para el control de la calidad: a) control de la calidad de los componentes del proyecto y los resultados de la consultoría prestada incluidos: i) revisión y evaluación técnica de todos los documentos de consultoría producidos y de los componentes piloto adoptados; ii) evaluación técnica de los componentes de capacitación incluidos en el proyecto; iii) evaluación del impacto de los componentes del proyecto en la elaboración de políticas y el desarrollo institucional en el Gobierno de Guyana; iv) revisión y evaluación de los mecanismos para la ejecución del proyecto y los componentes de difusión en la medida en que contribuyen al logro de los objetivos del proyecto, y v) examen y producción de informes técnicos para presentar al organismo ejecutor y al Banco. Los informes destacarán todos los aspectos, incluida una evaluación detallada de los mecanismos para la administración del proyecto.
- 4.4 El organismo ejecutor presentará un informe financiero auditado independiente sobre los usos de las contribuciones del Banco y de los fondos de contrapartida local. Los estados financieros auditados se presentarán dentro de los 90 días de la conclusión del proyecto, de acuerdo con procedimientos aceptables para el Banco.

V. SUPERVISIÓN

- 5.1 Las misiones de supervisión necesitarán identificar a) el nivel de progreso alcanzado, b) las razones para toda falta de progreso, si correspondiera, c) intervenciones posibles que producirán el resultado esperado y d) indicadores de los logros dentro de cada uno de los cinco componentes del proyecto. Este análisis debe producir recomendaciones específicas para el Gobierno de Guyana y posibles

cambios en la política. Las acciones propuestas que deberá adoptar el Gobierno de Guyana para ejecutar las recomendaciones que surjan de los componentes del proyecto serán debatidas también durante las reuniones con el objetivo de identificar las acciones para la toma de decisiones, así como las maneras para ofrecer respaldo mediante el proyecto u otros medios.

- 5.2 Se propone que estas revisiones incluyan a la OP, el Ministerio de Hacienda, y el BID con el respaldo de consultoría requerido. Se realizarán dos misiones de supervisión en los primeros seis meses posteriores al primer desembolso.

VI. COSTOS

- 6.1 El costo de este convenio de cooperación técnica se estima en US\$1.110.000, de los cuales US\$1.005.000 serán provistos por el Banco de manera no reembolsable con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales, y el equivalente a US\$105.000 por el Gobierno de Guyana. La contribución del BID financiará remuneraciones, gastos de transporte, viáticos y posiblemente los costos del adiestramiento. El financiamiento de contrapartida nacional cubrirá el costo de la oficina, algunos costos operativos de vehículos, apoyo de secretariado y logístico, suministros de oficina y contrapartidas locales para el proyecto.
- 6.2 A fin de asegurar la responsabilidad del Gobierno de Guyana y la realización de adiestramiento práctico, el convenio de cooperación técnica estipulará que el Gobierno de Guyana debe garantizar que personal apropiado de contrapartida de tiempo completo, así como el financiamiento, estén disponibles para los cinco componentes del proyecto. Las mejoras a los niveles de compensación actuales para el personal profesional y técnico según la iniciativa para los PPME, y para las cuales el gobierno realizó provisiones en el presupuesto de 1999, actuarán a manera de incentivos para el personal de contrapartida para participar completamente en las actividades del proyecto, aprovechar las oportunidades de aprendizaje y aumentar el sentido de responsabilidad guyanés en la iniciativa. El costo de cada una de las actividades de la cooperación técnica se resume en el punto 7.3 a continuación y se muestran detalles en el Anexo III.

VII. RESEÑA DEL PRESUPUESTO

- 7.1 Los desembolsos de la contribución del Banco exclusivamente para los componentes del proyecto, con la excepción de la cantidad dedicada a las contingencias, será administrada por la OP. Antes del pedido para el primer desembolso de recursos del Banco, el Gobierno de Guyana debe presentar, a satisfacción del Banco, lo siguiente: a) prueba de que el coordinador del proyecto ha sido seleccionado y está preparado su contrato, b) los nombres y las designaciones de las cinco contrapartidas del gobierno (una para cada componente

del proyecto), y c) pruebas claras de la reactivación completa del Comité para la Reforma del Sector Público.

7.2 Una condición para la liberación de fondos en cada área de actividad será el progreso satisfactorio en cada componente del proyecto, según lo demuestren los informes presentados por la unidad de administración del proyecto. Estos informes deben detallar claramente: a) los resultados del análisis de las opciones en cada componente del proyecto; b) las razones para la falta de progreso y medidas correctivas que se adoptarán; c) los pasos siguientes que se proponen, y d) el nivel de participación del gobierno y respaldo político que reciben las diferentes opciones.

7.3 Los costos presupuestados para el proyecto se resumen en el cuadro a continuación.

CUADRO DE RESUMEN DE LOS COSTOS (en US\$)

Elemento	BID (Ingreso neto FOE)	Contrapartida	Total
Componente 1. Fortalecimiento de la capacidad para la reforma del sector público			
1. Honorarios profesionales para los consultores a largo plazo	390.000		390.000
a) Coordinador del proyecto	200.200		200.200
b) Asesor del proyecto	189.800		189.800
2. Viajes, viáticos y subsidio	46.184		46.184
Subtotal	436.184		436.184
Componente 2. Creación de consenso favorable a la reforma del sector público entre los interesados			
1. Actividades para lograr el consenso	50.000		50.000
Subtotal	50.000		50.000
Componente 3. Mejoramiento de los datos de referencia, los sistemas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos			
1. Honorarios profesionales por servicios de consultoría	227.750		227.750
2. Viajes, viáticos y gastos de transporte	38.398		38.398
3. Equipo de proyección	2.400		2.400
Subtotal	268.548		268.548
Componente 4. Diseño de un plan de jubilación voluntaria			
1. Honorarios profesionales por servicios de consultoría	95.950		95.950
2. Viajes, viáticos y gastos de transporte	14.331		14.331
3. Gastos de comunicación	279		279
Subtotal	110.560		110.560
Componente 5. Reforma de la compensación para el servicio público			
1. Honorarios profesionales por servicios de consultoría	36.203		36.203
2. Viajes, viáticos y gastos de transporte	25.346		25.346

Elemento	BID (Ingreso neto FOE)	Contrapartida	Total
3. Adiestramiento en el exterior	7.592		7.592
Subtotal	69.141		69.141
Consultores locales y personal de apoyo		75.000	
Logística y equipos		30.000	30.000
Imprevistos y estudios de corto plazo	70.568		70.568
TOTAL	1,005.000	105.000	1,110.000

VIII. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 8.1 Existen algunas razones para pensar que el entorno presente y futuro probable para la reforma del sector público goza de más apoyo que nunca y que el programa para la modernización del sector público tiene ahora una mejor oportunidad de lograr un progreso genuino. La primera razón es que el gobierno ha incrementado el diálogo sobre políticas para la reforma del sector público con instituciones financieras multilaterales y donantes bilaterales. La segunda razón es la promesa de financiamiento considerablemente mayor y una reducción en el pago de la deuda a cambio del logro por el Gobierno de Guyana de ciertas reformas estructurales y de un sector público más funcional. Las principales fuentes de financiamiento son: 1) Los PPME que representan US\$25 a 30 millones de alivio de la carga de la deuda por año a partir de la aprobación en mayo de 1999 y 2) posible financiamiento externo de las iniciativas para la reforma.
- 8.2 Finalmente, el Gobierno de Guyana ha dado ciertos pasos para la reforma del sector público en los últimos dos años sin apoyo técnico externo, lo cual demuestra cierto compromiso con la reforma del sector público. Estas acciones son: promulgación de la Ley sobre la terminación de la relación de trabajo y la indemnización por despido de 1997, según la cual se puede terminar el contrato de trabajo de un empleado con o sin un derecho estándar al pago de indemnización; la elaboración por parte del Ministerio de Servicios Públicos, y la presentación al Gabinete, de un documento de trabajo sobre la ejecución de una agenda estructurada para la reforma; y la celebración de un taller de cuatro días de duración para altos funcionarios del Gobierno de Guyana sobre "Mejoramiento del Desempeño del Servicio Público en Guyana", del cual se desprendió un documento oficial preliminar sobre la reforma del sector público en un intento por lograr el consenso y el compromiso para la reforma del sector público. El documento de trabajo propuso proyectos para introducción de planificación estratégica y servicio al cliente mejorado y establecimiento de una entidad separada para la ejecución y la promoción de la reforma del servicio público que es el tema de un seminario próximo patrocinado por CARICOM.

B. Riesgos

- 8.3 El entorno político continúa siendo inestable de alguna manera con los cambios recientes en el liderazgo y elecciones próximas al final del año 2000. La última huelga es una prueba de una fuerza laboral militante que ahora puede obtener lo que desea. La siguiente demanda provendrá probablemente de aquellos funcionarios del servicio público que quedaron excluidos del fallo resultante del arbitraje. El personal de contrapartida es escaso también, lo cual contribuirá a demoras en la toma de decisiones esenciales; las líneas de autoridad y delegación son poco claras en el nivel alto y la autoridad es incluso más centralizada actualmente. La capacidad para la administración es muy baja en el gobierno central, especialmente en personal.
- 8.4 Estos riesgos son bastante típicos de un país en desarrollo y el servicio público de Guyana ha estado en crisis durante muchos años. Sin embargo, la cooperación técnica propuesta ayudará a mitigar algunos riesgos, especialmente los riesgos de la estructura de la organización, la administración y la calidad del personal, aunque en el medio término. Esto ocurrirá, por ejemplo, mediante un mejoramiento de las remuneraciones que atraiga a personas de un calibre más alto al servicio público, y el efecto acumulativo de los diferentes programas para perfeccionar la organización, los sistemas y la práctica de la administración.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES

- 9.1 Son tres las condiciones contractuales previas al primer desembolso: 1) el coordinador del proyecto estará seleccionado y preparado para firmar el contrato, 2) se nombrarán cinco miembros del personal de contrapartida, uno para cada componente del proyecto y 3) se reactivará totalmente al Comité para la Reforma del Sector Público.

Guyana: Diseño del programa para la modernización del sector público – CT 99-04-00-2

Marco lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Lanzar la modernización del sector público en general y del servicio público en especial.	<ul style="list-style-type: none"> Alto grado de aceptación pública por el Gobierno de Guyana de la estrategia para el programa de reforma del sector público Reactivación del Comité para la Reforma del Sector Público 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación escrita de la estrategia para la reforma del sector público por parte del Director de la Secretaría de la Presidencia Evaluación ex-post 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso demostrado para el PSMP-CT y la reforma del sector público por el Presidente, el Gabinete y los funcionarios del Gobierno de Guyana Acuerdo importante sobre la reforma del sector público entre las partes interesadas, especialmente los sindicatos
Asistir al Gobierno de Guyana en la preparación de las tareas previas, los diseños y las bases de políticas. El énfasis se encuentra en la administración y la formación de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Según se mencionó anteriormente Planes de ejecución elaborados y aceptados para la reforma en los cinco componentes 	<ul style="list-style-type: none"> Según se mencionó anteriormente Agendas y actas del Comité para la Reforma del Sector Público Reuniones del Banco/OP/Ministerio de Hacienda Informes al Banco del coordinador del proyecto Examen de medio término 	<ul style="list-style-type: none"> Según se mencionó anteriormente Participación plena del Ministerio de Hacienda

ES	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar la capacidad del Gobierno de Guyana para la reforma del sector público, la estrategia de comunicación y la coordinación del proyecto. Crear consenso favorable a la reforma del sector público entre los interesados. Mejorar los datos de base, los sistemas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos. <ol style="list-style-type: none"> Realizar auditorías de la nómina, recopilación de datos y asistir en la computadorización de las nóminas de pago manuales. Mejorar tres sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos. Diseñar un programa para la separación voluntaria del trabajo y realizar una encuesta del mercado de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> El coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas contratados para respaldar a la unidad de administración del proyecto. Definición del consenso logrado con HPS y el Ministro de Hacienda. Celebración de un taller para el consenso, anuncios públicos del Presidente de la visión para el servicio público y la intención de lograrla. Celebración de un taller internacional y viaje de estudio. Selección y contratación de dos consultores para la administración de los recursos humanos. <ol style="list-style-type: none"> Realización de una auditoría de la nómina de pagos y datos recopilados. Computadorización de la nómina de pago manual. Diseños producidos para tres sistemas de personal. Diseño del sistema modelo para la clasificación de puestos de trabajo, sistemas para la categorización y la evaluación de los puestos de trabajo. Diseño del sistema de evaluación del desempeño y términos y condiciones de empleo. Encuesta del mercado de trabajo finalizada. Identificación de los excedentes de personal a partir de fuentes macro y micro. Paquete para la separación voluntaria del trabajo para todas las categorías de puestos de trabajo diseñado y acordado. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones entre el Banco y la OP y el Ministerio de Hacienda Informes al Banco de la unidad de administración del proyecto y el asesor en materia de políticas El consultor informa al Banco Examen de medio término. Evaluación ex-post Se completa las actividades de creación de consenso. Registros de nóminas. Eliminación de errores y anomalías en los datos y establecimiento de los datos de referencia adecuados. Controles de establecimiento introducidos para los registros de pago y empleo, así como para esclarecer políticas de contratación. Conclusión de las opciones para cesantía y el diálogo entre las partes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Demostración de compromiso continuo firme para el PMSP la reforma del sector público generalmente parte del Presidente, Gabinete y los funcionarios del gobierno central Personal de contraparte disponible y motivado para mejorar los sistemas Consenso importante para la reforma del sector público entre las partes y sindicatos principales Puede generar un ahorro inmediato en los costos Los diseños del sistema prestan para el adiestramiento del personal requerido para mantenerlos. Direccionamiento macro y micro del programa de cesantía libera recursos presupuestarios utilizados para atraer a los miembros del personal y mejorar la composición del personal restante/necesario.

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
	5. Diseñar una estructura de remuneraciones reformada.	5. Modelo de remuneraciones actualizado. Operadores modelo capacitados. Política compensatoria aprobada. Estructura salarial y de asignaciones revisada. Sistema para la administración salarial.	<ul style="list-style-type: none"> Política salarial documentada. Diseños documentados para mejorar la compensación dentro de las restricciones presupuestarias y aceptable para las partes sociales. Descompresión de los sueldos. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos presupuestarios liberados se utilizan para mejorar la compensación del personal.
S	<p><u>Componente 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Contratar al coordinador del proyecto. Contratar a un asesor en materia de políticas y consultores. Examinar la estructura superior del gobierno central. <p><u>Componente 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Lograr el consenso y la titularidad de la reforma del sector público y el PMSP Compromiso público del Gobierno de Guyana al proyecto. <p><u>Componente 3a</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar una auditoría de la nómina por entidad; ayudar a fusionar las nóminas manuales en las computadoras; determinar los ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de candidatos idóneos Contratación de candidatos idóneos Informe del coordinador del proyecto y del asesor en materia de políticas para mejorar el proceso de toma de decisiones después de la aprobación del proyecto (meses 1 a 2). Actividades para lograr el consenso incluidas en los componentes del proyecto y durante la realización del mismo (meses 1 a 12). Afirmaciones públicas y acciones para expedir la ejecución (meses 1 a 12). Personal de contrapartida del gobierno (auditores, contadores y operadores para el ingreso de datos) utilizados para la ejecución (meses 1 a 3). Especialistas en la administración de recursos humanos ejecutan el trabajo (meses 1 a 12) y el coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas estructuran el diálogo y el consenso en torno a los temas. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato firmado con el coordinador del proyecto (mes 0). Contrato firmado con el asesor en materia de políticas (mes 0) Informes al Banco de la unidad de administración del proyecto Participación del Banco en actividades, seminarios, etc. Comunicados de prensa y ejecución oportuna del proyecto. Nombramiento de las contrapartidas y trabajo realizado de acuerdo con el calendario. Informes sobre el progreso al Banco de la unidad de administración del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Demostración de compromiso ininterrumpido firmada por el PMSP-CT y la reforma del sector público generalmente por parte del Presidente, el Gabinete y los funcionarios del gobierno central. Personal de contrapartida disponible. Consenso importante sobre la reforma del sector público entre las partes interesadas, especialmente los sindicatos. Según se mencionó anteriormente. Según se mencionó anteriormente.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<p><u>Componente 3b</u></p> <p>7. Diseñar sistemas mejorados para: la administración de nóminas; establecimiento de la administración de la base de datos; bases de datos con información sobre personal. Esbozar puesto de trabajo mejorado: estructura, sistemas de clasificación y evaluación.</p> <p><u>Componente 4</u></p> <p>8. Diseñar un paquete de cesantía voluntaria y un estudio del sector del mercado de trabajo.</p> <p><u>Componente 5</u></p> <p>9. Según el Componente 2b, actualizar el modelo de compensación, adiestrar al personal en el uso del modelo, diseñar una estructura salarial nueva, especialmente para categorías profesionales altas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se ejecutan consultorías a corto plazo (meses 3 a 12) y el coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas estructuran el diálogo y el consenso en torno a los temas. Se ejecutan consultorías a corto plazo (meses 3 a 8) y el coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas estructuran el diálogo y el consenso en torno a los temas. Se ejecutan consultorías a corto plazo (meses 8 a 12) y el coordinador del proyecto y el asesor en materia de políticas estructuran el diálogo y el consenso en torno a los temas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes al Banco de la unidad de administración del proyecto que identifica posible asistencia posterior. Según se mencionó anteriormente. Según se mencionó anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> Según se mencionó anteriormente. Según se mencionó anteriormente. Según se mencionó anteriormente.

PROYECTO DE RESOLUCION

GUYANA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION DEL SECTOR PUBLICO

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe para que proceda en nombre y representación del Banco a suscribir los acuerdos necesarios con la República Cooperativa de Guyana y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento AT- , sobre una cooperación técnica no reembolsable para apoyar el diseño de un programa para la modernización del sector público.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.005.000, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.