



## G O B I E R N O D E L A C I U D A D D E B U E N O S A I R E S

2024 - Año del 30° Aniversario de la Autonomía de la Ciudad de Buenos Aires

### Informe

Número:

Buenos Aires,

Referencia: Anexo I - Etapas

---

### ANEXO I

#### ETAPAS DEL PLAN DE ANÁLISIS DE DOTACIONES ÓPTIMAS

##### ETAPAS Y PLAZOS DEL ESTUDIO DE DOTACIÓN

ETAPA I: Consolidación de nómina y determinación de equipos de trabajo de la repartición en análisis

ETAPA II: Relevamiento y análisis de procesos, tareas y procedimientos.

ETAPA III: Relevamiento y análisis de objetivos, indicadores, métricas y metas alcanzadas y/o proyectadas.

ETAPA IV: Determinación de la dotación indicativa.

ETAPA V: Informe final y reunión de cierre con el área relevada.

ETAPA VI: Actualización periódica del Informe final.

##### ETAPA I: CONSOLIDACIÓN DE NÓMINA Y DETERMINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El objetivo de esta etapa es consolidar la nómina de los/las trabajadores activos en la repartición y determinar los equipos de trabajo. Se espera identificar situaciones particulares en curso que impacten en el desarrollo de los procesos de la repartición.

Implica el envío de la nómina de trabajadores de la repartición en análisis, para que la misma certifique que las personas comprendidas en la misma se encuentren activos/as en la repartición, cuál es el rol/puesto desempeñado y si forma parte de un equipo de trabajo.

A tales efectos, la repartición en análisis deberá completar, rectificar o ratificar los siguientes campos en el documento de trabajo enviado:

- Unidad organizativa: Corresponde al nivel en el cual se desempeña el/la trabajador/a ya sea Dirección

General, Gerencia Operativa o Subgerencia Operativa conforme figura en el sistema de recursos humanos (SIAL).

- Área: Deberá consignar el área específica donde el/la trabajador/a presta servicios. Este nivel de organización podrá responder al decreto de estructura vigente o a la forma de organización interna de la repartición.
- Programa: Deberá consignar el programa para el cual el/la trabajador/a presta servicios. Este nivel de organización podrá responder al decreto de estructura vigente o a la forma de organización interna de la repartición.
- Equipo de trabajo: Deberá identificar si dentro de las áreas o programas desarrollados existen equipos de trabajo agrupados por tareas o procesos.
- Función del trabajador/a: Descripción del rol que desempeña el trabajador en todas las modalidades contractuales, dentro de los diferentes equipos de trabajo. En el caso del universo correspondiente a la planta permanente, este podrá coincidir o no con el puesto cargado en el Sistema Integral de Administración de Personal y Liquidación de Haberes (SIAL), para el resto de las modalidades de contratación deberá consignar la información que no se encuentra detallada en la contratación ni en el Sistema Integral de Administración de Personal y Liquidación de Haberes (SIAL).
- Lugar de trabajo: Deberá informar el domicilio donde el/la trabajador/a desempeña las funciones previamente descriptas.
- Horario: Deberá informar la jornada laboral en la que el/la trabajador/a cumple sus funciones. Mediante esta información, se identifica la necesidad o no de personal en diferentes franjas horarias, así como al personal franquero.

La etapa I finalizará una vez consolidado el detalle de la nómina con su correspondiente distribución en los diferentes equipos de trabajo, áreas, programas.

## **ETAPA II: RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS, TAREAS Y PROCEDIMIENTOS.**

El objetivo de esta etapa es identificar las diferentes unidades de análisis, entendiendo por éstas al equipo que lleva adelante determinado/s proceso/s estable/s de la repartición. La unidad de análisis podrá ser determinada por la estructura organizativa de la repartición o conformarse a partir de un proceso transversal del área en virtud de la relevancia del mismo.

A fin de identificar los diferentes procesos, tareas y procedimientos desarrollados desde la repartición analizada, se definirá un equipo de trabajo que actúe como nexo entre la repartición bajo análisis y la Dirección General Desarrollo del Servicio Civil, del Ministerio de Hacienda y Finanzas, siendo la principal función de este equipo relevar con cada uno de los/las Gerentes Operativos, Subgerentes Operativos y Jefes de Departamento, División y/o Sección, en caso de corresponder, los procesos, programas y/o proyectos que se encuentren en implementación o próximos a implementarse.

A tales efectos, se mantendrán reuniones de trabajo de manera presencial en las dependencias de la repartición en análisis, con el objetivo de realizar entrevistas con los diferentes referentes de los procesos en relevamiento.

La etapa II finalizará una vez consolidado el detalle de las diferentes unidades de análisis, la conformación y dinámica de los equipos de trabajo, las cuales deberán contener la totalidad de actividades desarrolladas por la jurisdicción en análisis.

### **ETAPA III: RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE OBJETIVOS, INDICADORES, MÉTRICAS Y METAS ALCANZADAS Y/O PROYECTADAS.**

El objetivo de esta etapa es obtener las métricas e indicadores de las diferentes actividades desarrolladas, las cuales permitirán identificar el flujo de trabajo por perfil en cada proceso relevado.

A tales efectos, y en base a los procesos relevados en la etapa anterior, se solicitará información específica asociada al volumen de trabajo (promedio mensual, trimestral o anual) de los diferentes procesos, actividades y tareas que realiza cada una de las unidades de análisis, relevando datos cuantitativos y cualitativos

En esta instancia se solicitará información sobre metas (alcanzadas o proyectadas), indicadores y metodología de trabajo, tiempos de demora, frecuencia, entre otros, a efectos de representar el volumen de trabajo asociado a los diferentes procesos.

En el caso que alguna de las métricas y/o indicadores relevados sean construidos en conjunto con otras reparticiones del GCABA, se profundizará sobre estos, identificando los niveles de participación/intervención que tengan dichas áreas sobre el indicador o la métrica evaluada.

Asimismo, para determinar el volumen de trabajo correspondiente a proyectos presentados en la planificación anual del área en estudio, se considerarán los indicadores y metas presentados oportunamente para la aprobación de dichos proyectos.

La etapa III finalizará una vez consolidado el detalle de las métricas e indicadores de las diferentes actividades desarrolladas, las cuales permitirán identificar el flujo de trabajo por perfil en cada proceso relevado.

### **ETAPA IV: DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN INDICATIVA**

El objetivo de esta etapa es identificar la dotación indicativa y su relación con la nómina del área.

Se entenderá por **dotación indicativa** a la cantidad de trabajadores/as por perfil necesarios para llevar adelante las actividades desarrolladas por la jurisdicción en análisis, considerando el flujo de trabajo relevado en cada proceso.

La construcción de la dotación indicativa se realizará por perfil para cada uno de los procesos relevados de acuerdo a los siguientes pasos:

**Paso I:** Como primera instancia, analizarán las horas de trabajo mensuales requeridas para cada perfil, la cual resultará de la sumatoria de la cantidad de horas de trabajo requeridas para el desarrollo de cada uno de los procesos identificados en las etapas anteriores.

**Paso II:** Se calculará la cantidad de horas mensuales disponibles correspondientes a la jornada de trabajo de los/las trabajadores/as por perfil y tipo de jornada. A tales efectos se realizará la sumatoria de las horas de trabajo mensuales por tipo de jornada correspondiente cada perfil analizado, valor que se multiplicará por la cantidad de días laborales mensuales del mismo dentro de la repartición.

**PASO III:** Se determinará la dotación indicativa por perfil calculando la cantidad de horas requeridas sobre las disponibles.

**Paso IV:** Una vez obtenido el resultado anterior, se procede a determinar la situación de cada perfil en relación a su dotación indicativa, comparando la cantidad de trabajadores/as en la repartición para el mismo con su correspondiente indicativa

Asimismo se procederá a la sumatoria de cada uno de los resultados por perfil a efectos de obtener el resultado total del estudio de dotación de la repartición.

Dicha comparación podrá arrojar tres (3) tipos de resultados, a saber:

- **Dotación óptima:** Implica que la repartición cuenta con la cantidad exacta de trabajadores/as necesarios para llevar adelante las tareas y objetivos determinados en el decreto de estructura de la repartición, así como aquellas tareas enmarcadas en los programas o proyectos a desarrollarse de forma estable o circunstancial dentro de la repartición analizada
- **Faltante de dotación:** Implica un faltante en la cantidad de trabajadores/as necesarios para el desarrollo de alguno de los procesos, actividades y/o tareas relevadas en el análisis de dotación.
- **Sobredotación:** Implica un excedente en la cantidad de trabajadores/as necesarios para el desarrollo de alguno de los procesos, actividades y/o tareas relevadas en el análisis de dotación.

## **ETAPA V: INFORME FINAL Y REUNIÓN DE CIERRE CON EL ÁREA RELEVADA.**

El objetivo de esta etapa es generar un informe de firma conjunta entre la Autoridad Superior de la repartición en análisis y la Dirección General Desarrollo del Servicio Civil, dependiente de la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Finanzas o el organismo que en el futuro la reemplace, en el cual quedará sistematizada toda la información relevada en las etapas I, II, III y IV.

A su vez, este archivo contendrá las diferentes recomendaciones a seguir frente los escenarios definidos en la etapa IV:

- **Dotación óptima:** En este escenario se recomendará al área analizada no efectuar movimientos internos de los/las trabajadores de la repartición.
- **Faltante de dotación:** Se recomendará al área que solicite la apertura de búsquedas internas para cubrir el/los perfil/es con faltante, de acuerdo a los procesos relevados, así como facilitar la movilidad de trabajadores cuyo perfil contribuya a suplir el faltante de dotación identificado.
- **Sobredotación:** En esta instancia se sugiere a la repartición la redistribución interna (de ser posible, en base a los conocimientos y requisitos asociados a los perfiles) de los/las trabajadores que se encuentran en unidades de análisis *sobredotadas* a otras unidades con *faltantes de dotación* – o bien la transferencia a otras áreas de gobierno en las que se considere pertinente su incorporación, en virtud del análisis del área destino.

## **ETAPA VI: ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DEL INFORME FINAL.**

El objetivo de esta etapa es el relevamiento, de forma permanente, de los diferentes procesos/tareas desarrollados/as desde la repartición analizada, así como el personal requerido para garantizar su correcto desarrollo.

En consecuencia, una vez finalizado el análisis resulta de gran importancia la actualización periódica tanto de la nómina de la repartición así como los procesos, actividades y/o tareas desarrolladas en las diferentes unidades de análisis de la repartición y sus posibles modificaciones.

Los principales mecanismos de actualización del estudio surgirán de solicitudes de movilidad de trabajadores tales como transferencias, comisiones, adscripciones, así como también ante solicitudes de incorporación de nuevos/as trabajadores/as.

Asimismo, la repartición analizada deberá solicitar espontáneamente, mediante comunicación oficial a la unidad ejecutora del plan de análisis de dotaciones óptimas, la actualización de la información relevada ante un cambio sustancial de la dinámica laboral, incorporación de nuevos procesos y aprobación de nuevos proyectos.

La etapa VI implica la adecuación de los diferentes insumos generados en cada una de las etapas correspondientes al estudio de dotación para la totalidad de procesos alcanzados por los cambios que motivaron su actualización.