

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO DE DOTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL

1. Introducción

La presente Guía Metodológica contiene en forma explícita, ordenada y sistemática la información sustancial sobre el proceso de implementación del Programa Análisis y Planeamiento de Dotaciones (el Programa) con el propósito de documentar la experiencia desarrollada por la Subsecretaría de Planificación de Empleo Público de la Secretaría de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización, en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN) en el período 2016 - 2019 y contribuir a su aplicación en los ámbitos institucionales de carácter público.

El Análisis y Planeamiento de Dotaciones contribuye a la construcción de una nueva cultura organizacional en la Administración Pública Nacional, a través de valores tales como: el ordenamiento, la eficiencia, la sustentabilidad del Estado y el desarrollo estratégico, personal y profesional de los recursos humanos de las instituciones públicas; sin perder el foco en la calidad y el servicio al ciudadano.

Cabe señalar también que el proceso que ha desarrollado el Programa, no se agota en determinar la cantidad de recursos humanos requerida para el cumplimiento de las funciones y objetivos de las organizaciones sino que va más allá, generando un diagnóstico robusto del funcionamiento organizacional de cada institución que incluye la identificación y mapeo de procesos, subprocesos y actividades con sus respectivos productos y/o servicios que generan, el dimensionamiento de la producción institucional y su complejidad, la definición de indicadores de funcionamiento y carga de trabajo por área, la generación de información clave para la toma de decisiones, el entendimiento de las capacidades y necesidades de las áreas, el desarrollo de los recursos humanos y el fomento de la movilidad interna para la potenciación de las personas y de las organizaciones.

2. Propósito de la Guía Metodológica

El objetivo esencial es describir las etapas necesarias para planificar y analizar las dotaciones del personal de los organismos de la APN.

Para ello, se explicará en qué consisten cada una de dichas etapas, qué pasos deben seguirse para concretar las actividades incluidas, cómo se aplica la metodología para el

análisis y planeamiento de las dotaciones de personal y qué herramientas metodológicas se utilizan a dicho fin.

3. Propósitos y fundamentos del Programa de Análisis y Planeamiento de Dotaciones

El Programa de Análisis y Planeamiento de Dotaciones tiene como propósito impulsar y establecer la planificación de recursos humanos en la administración pública nacional basado en parámetros objetivos, racionales y evidenciables como fundamento para el funcionamiento de un Estado eficiente y sustentable.

Dicho programa se inscribe a nivel nacional dentro de la estrategia de gestión integral de los recursos humanos del Plan de Modernización del Estado en línea con el impulso de la tradición del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP).

El Programa de Análisis y Planeamiento de dotaciones se alinea con la NGP y sus líneas argumentales, con el fin de reconocer el rol de la productividad en busca de mayores niveles de eficiencia en cada una de las jurisdicciones, lograr una orientación del funcionario público hacia el servicio y remarcar la responsabilidad en la búsqueda de resultados medibles, cuantificables y visibles. Ambos (el Programa y la NGP) desean una administración dinámica, rápida, ejecutiva, y promueven herramientas que faciliten la identificación de los principales procesos, productos y subproductos institucionales. Su motor de cambio es la búsqueda de racionalidad técnica a las dotaciones de personal en la Administración Pública Nacional, pues la búsqueda de eficiencia y eficacia son sus principales motivaciones.

Asimismo, cabe señalar lo que expresa la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), en el sentido de los motores que deben impulsar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos en la administración pública: “Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas”. Esta carta señala también que “Los resultados pretendidos por las organizaciones públicas se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. Por ello, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas”.

Los principales valores que motivan el diseño de un programa centrado en la medición de dotaciones de personal son: profesionalización, mérito, carrera profesional, transparencia, equidad, eficiencia, eficacia, ordenamiento, sustentabilidad, distribución adecuada de recursos, y orientación a resultados.

4. El programa de análisis y planeamiento de Dotaciones

4.1. Antecedentes

A nivel Nacional no se encontraron antecedentes similares de ejecución al Programa de Análisis y Planeamiento de Dotaciones.

El antecedente normativo registrado es el de la Decisión Administrativa N° 506/2009, que creó el Comité para la Coordinación de los Procesos de Planificación de las Dotaciones de Personal con el fin de intervenir en la determinación de necesidades funcionales a cubrir por vacantes de planta permanente (al momento de descongelar vacantes), participar en la coordinación de convocatorias y organización general del proceso de selección de personal e intervenir en la estimación del volumen y características de las necesidades estrictas de personal permanente y no permanente para asegurar la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

El antecedente más inmediato de la aplicación del Programa es el que se desarrolló en la Ciudad de Buenos Aires en el año 2010, denominado “Análisis de Dotaciones”.

Si bien ambas experiencias comparten el objetivo primordial de determinar dotación indicativa para cumplir misiones y funciones de la organización, el Programa diseñado la estrategia de implementación y la metodología adaptados a los requerimientos y características de la APN.

5. Hoja de ruta – Cómo Planificar y Analizar Dotaciones

En este apartado se desarrollan las etapas que son necesarias desplegar para realizar el análisis de las dotaciones de los recursos humanos de un organismo público.

La trayectoria a través de esta hoja ruta queda a criterio de la autoridad encargada de su implementación, ya que si bien, en principio, las etapas son secuenciales, se podrá recurrir sólo a alguna de ellas para adaptarlas, cuando sea conveniente de acuerdo a las particularidades de cada una de las realidades jurisdiccionales.

5.1. Etapas de implementación

El esquema de implementación consiste, básicamente, en establecer la dotación inicial/actual de una organización del ámbito público como, por ejemplo, organismos de la Administración Central y descentralizada, gobiernos provinciales, municipios, sociedades del Estado, universidades públicas, entre otras.

A partir de ello, se procede a relevar y analizar la información relativa a los procesos y actividades que desarrolla el organismo, a través de los documentos de la organización y de las entrevistas a directores y responsables de área, con el objeto de obtener los productos y/o servicios que son de su competencia.

Una vez relevada la información, deberá determinarse la dotación indicativa, es decir, la cantidad y los perfiles de recursos humanos necesarios para hacer frente a los volúmenes de trabajo que presenta cada una de las áreas bajo análisis.

El proceso tiene una duración aproximada de tres meses, el cual depende de la dimensión del organismo a analizar, la cantidad de recursos humanos, la cantidad de áreas organizacionales que la componen y complejidad de las funciones que desarrolla. El plazo puede ser mayor o menor. Asimismo, dicho plazo puede sufrir desvíos en la implementación dependiendo de la fluidez y respuesta de información brindada por la contraparte.

Este proceso consta de siete etapas:

Etapas 0 (Planificación del Trabajo de Campo y Análisis Documental)

Etapas I (Lanzamiento Institucional) ambas etapas se llevan a cabo con anterioridad a dar inicio al trabajo de campo.

Etapas II (Requerimiento de información preliminar) se realiza el abordaje directo previo

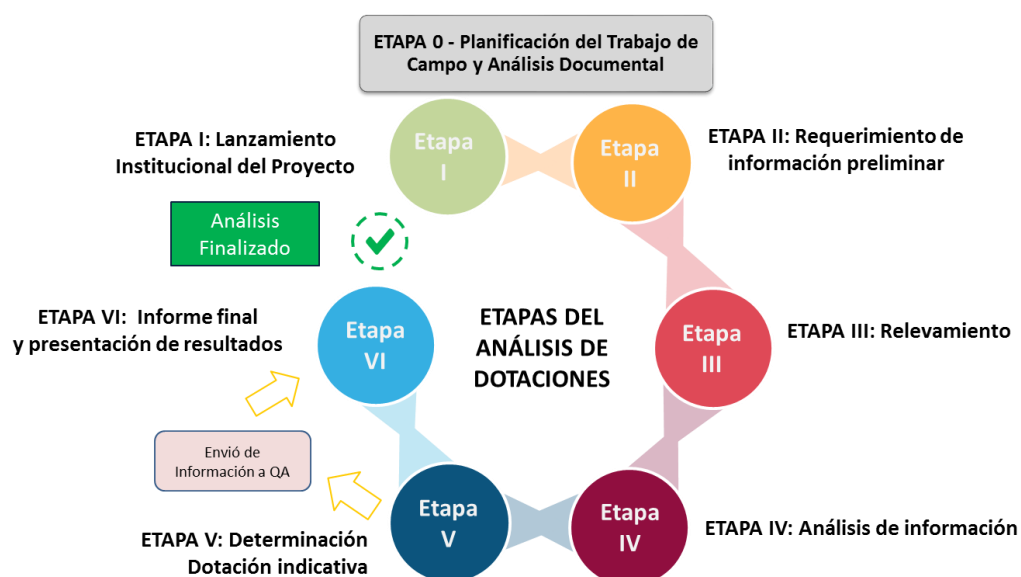
Etapas III (Relevamiento) se recaba la información del organismo.

Etapas IV (Análisis) es aquella en la que se consolida y procesa la información recopilada.

Etapas V (Dotación Indicativa), en base al análisis de productividad, se determina la dotación indicativa para cada una de las áreas.

Etapas VI (Informe Final y presentación de resultados) se elabora el informe final donde se exponen el marco contextual del organismo relevado, los resultados finales del análisis y las oportunidades de mejora detectadas.

Figura 1: Etapas de Implementación



5.1.1. Etapa 0: Planificación del Trabajo de Campo y Análisis Documental

- ✓ Determinación y alcance del organismo;
- ✓ Conformación del equipo de trabajo de acuerdo a la dimensión y al tipo de organismo;
- ✓ Identificación de los sponsors de proyecto y personal clave;
- ✓ Investigación documental e identificación preliminar de productos y/o servicios;
- ✓ Revisión de trabajos anteriores con características similares;
- ✓ Comparación con otros modelos (benchmarking) externos (si corresponde);
- ✓ Diseño del plan de trabajo que se valida con los referentes de la contraparte;
- ✓ Identificación de la dotación actual del organismo (en el caso que se tenga el dato);
- ✓ Preparación de la documentación necesaria para el lanzamiento del proyecto.

En esta etapa se realizan las actividades preparatorias del trabajo de campo.

La planificación del trabajo de campo es esencial para una mejor comprensión de las misiones y funciones de los organismos y agiliza las tareas de las etapas posteriores.

Durante esta etapa se conforma el Equipo de Trabajo (ET), integrado por técnicos especializados en la temática a relevar y se designa al Líder de Proyecto. La cantidad de integrantes del equipo dependerá de la dimensión del organismo a relevar.

El Líder de Proyecto conduce junto al Equipo de Trabajo una investigación documental sobre el organismo que se va a relevar y, con la información recolectada, se elabora un plan tentativo para el abordaje, que contiene el cronograma de entrevistas y reuniones, y se valida con los referentes de la contraparte para su formalización.

Esta investigación consiste en el análisis de la normativa que crea y establece las funciones y competencias de la organización, con el objeto de caracterizar el tipo de organismo, la naturaleza del trabajo, los productos y/o servicios que desarrolla y las áreas de trabajo que posee para hacer frente a sus objetivos institucionales.

Asimismo, el ET asignado al organismo a relevar prepara la documentación para el acto de lanzamiento consistente en:

- “Planilla contenedora del personal”.
- Organigrama de la jurisdicción/entidad con el alcance de las unidades organizativas a cubrir en el relevamiento.
- Cronograma de trabajo con alto nivel de detalle de todas las etapas.
- Esquema y Armado de Equipo de Trabajo.
- Detalle de las etapas de implementación.
- “Cuestionario de relevamiento tipo”.

5.1.2. Etapa I – Lanzamiento Institucional del Programa

- ✓ Presentación formal del Programa y del equipo de trabajo;
- ✓ Participación de la máxima autoridad del organismo y de los funcionarios que ésta designe;
- ✓ Definición del cronograma preliminar junto a las autoridades;
- ✓ Definición de compromisos y los referentes en el organismo a relevar.

El lanzamiento del Programa se realiza a través de una reunión, que generalmente se lleva a cabo en el establecimiento del organismo de que se trate, a la que deberán asistir un representante de la Unidad de Coordinación del Programa (UC) y el Líder de Proyecto asignado al organismo, y las autoridades (secretarios, subsecretarios, directores) de la jurisdicción.

En dicha reunión el representante de la UC explica en qué consiste el Programa, sus objetivos, el alcance, la metodología que se utilizará para el relevamiento y el análisis de la información, el cronograma propuesto para el desarrollo del trabajo de campo, composición del ET y conformación de Comité Estratégico para dar seguimiento al avance del Proyecto.

La experiencia de conformar este Comité Estratégico y comprometerse entre los actores involucrados de tener una periodicidad semanal/quincenal, es una buena práctica de gestión de proyecto que permite el seguimiento de su avance, la identificación de riesgos, la elaboración en conjunto de planes de acción para su mitigación, revisión de resultados parciales, conformación de un equipo integrado de proyecto, otros.

El Comité Estratégico deberá estar conformado por el enlace técnico-político, el responsable de recursos humanos y referentes técnicos-políticos asignados por el sponsor principal del proyecto/Autoridad política máxima en el organismo. Cabe señalar que la cantidad de participantes es a criterio de la contraparte, pudiendo ser únicamente el enlace técnico-político, o bien, incluir otros miembros. Lo que se recomienda es que el comité estratégico fijo no esté conformado por más de cuatro personas.

Esta presentación se complementa con la exhibición de material gráfico sintético y explicativo del programa, y con material impreso elaborado especialmente a dicho fin.

Por otro lado, en esta reunión la jurisdicción designa en principio un Enlace técnico-político para trabajar con el ET como facilitador. Asimismo, se identifican potenciales miembros del comité estratégico, se acuerda el organigrama sobre el cual se realizará el análisis, identificando las áreas a relevar y analizándose posibles desafíos a tener en cuenta a la hora del relevamiento, se identifican programas y/o proyectos próximos a implementarse o discontinuarse que pudieran tener un impacto en el análisis a ser realizado.

5.1.3. Etapa II – Requerimiento de información preliminar

- ✓ Corroboración de la vigencia y veracidad de la información recabada en la etapa 0;
- ✓ Solicitud de nueva información y análisis de la misma (misiones/funciones, manuales de procedimientos, memoria institucional -informes de gestión-, planes anuales, trabajos de análisis de dotaciones realizados previamente por el organismo, normativa, otros);
- ✓ Tratamiento y validación de los regímenes de trabajo para el cálculo de jornada laboral;
- ✓ Cálculo de índice de ausentismo;
- ✓ Identificación de proyectos en curso o próximos a implementarse en la organización que tengan algún impacto en el trabajo de análisis de dotaciones;
- ✓ Expectativas del organismo frente al proyecto;
- ✓ Otros requerimientos de información del organismo;
- ✓ Calendarización y confirmación de reuniones de relevamiento de campo con responsables y/o personal clave de las áreas bajo análisis;
- ✓ Envío de la “Planilla Contenedora de Personal” a las áreas a relevar.

Resulta conveniente, para el trabajo de relevamiento de campo, que se realicen las entrevistas con los responsables y/o referentes técnicos de cada una de las áreas funcionales del organismo que tengan el conocimiento técnico, y, además, conozcan del funcionamiento y características del área en cuestión. Los responsables y/o referentes técnicos son siempre definidos por las autoridades del organismo bajo análisis. Por último, se clarifica que el análisis de dotaciones no contempla la realización de entrevistas con cada uno de los recursos humanos de la organización, ya que lo que se pretende es tener un análisis conceptual-sistémico y técnico del funcionamiento de las áreas, y no particular y personalizado de la “performance” de cada uno de los recursos humanos.

Asimismo, cabe señalar que la “Planilla Contenedora de Personal” es una base para que los organismos vuelquen la información de datos duros y blandos de los recursos humanos.

La información requerida en esta etapa se refiere a las misiones, competencias y funciones del organismo, generalmente, contenida en la normativa de creación y funcionamiento, como así también su estructura jerárquica (organigrama).

En este momento del proceso se envía al Enlace la “Planilla Contenedora de Personal” y se completa y valida con ésta la información recolectada en la Etapa 0, si es que pudo ser completada en la etapa anterior.

La experiencia en la implementación del Análisis y Planeamiento de Dotaciones, ha dado cuenta que para algunos organismos el proceso de completar la planilla contenedora con la dotación actual que tiene cada una de las áreas del organismo, es un proceso largo y engorroso, susceptible a datos de baja calidad, entre otras cosas, si los mismos no están actualizados. En este sentido, se recomienda iniciar el relevamiento de campo – siguientes etapas – en paralelo a que el organismo termine de suministrar la planilla contenedora de personal completa por área y con datos actualizados y corroborados, con el fin de no tener grandes impactos en los tiempos pautados en el cronograma de trabajo. Por último, cabe resaltar que es condición necesaria para cierre del proceso de Análisis y Planeamiento de Dotaciones, tener la planilla de dotación actual conciliada

Por otro lado, se reúne la información que permitirá identificar, determinar y clarificar la dotación actual del organismo actualizada al momento del relevamiento.

Para establecer la dotación actual se toma en cuenta:

- La dotación declarada en sistemas centralizados de recursos humanos/liquidación de haberes (listado de la dotación total allí registrada).
- La dotación inicial/actual informada por el organismo bajo análisis (listado elaborado con la información volcada en la Planilla Contenedora de Personal que refleja la composición del personal y su distribución dentro del organismo).

Se cruza la información de ambos listados y se concilian las diferencias.

5.1.4. Etapa III – Relevamiento

- ✓ Entendimiento de la estructura del organismo en función del propósito organizacional;
- ✓ Identificación de las áreas funcionales en la estructura organizacional y su correspondencia al propósito organizacional;
- ✓ Verificación de correspondencia entre estructura organizacional, misiones y funciones definidas en la norma y la actividad real del área;
- ✓ Identificación de los productos clave que produce cada una de las áreas y comprensión de los procesos y actividades, a través de entrevistas con los responsables de las áreas funcionales;

Los objetivos que se persiguen en esta instancia son:

- Identificar los productos clave de cada área.
- Entender el proceso y las actividades que implican los productos clave y que son desarrolladas exclusivamente por el área.
- Entender la tecnología empleada para el desarrollo de los procesos.
- Identificar los volúmenes de trabajo que tiene el área.
- Establecer la demanda estándar en horas hombre para la producción de los productos clave.

En esta etapa se recolecta la información específica de los procesos y actividades clave que realiza cada una de las áreas de la jurisdicción, como así también, información cuantitativa que permita dimensionar la producción institucional de cada una de ellas. De esta forma, a través de la identificación de los productos y/o servicios claves generados por las unidades de trabajo, se diseña el flujo de trabajo/proceso para cada uno de estos - que son los pasos necesarios para obtener el resultado final del sistema -. Para cada uno de los pasos (subprocesos/ actividades) se trabaja con los referentes de las áreas funcionales en entender la complejidad que conlleva cada uno de ellos y se estiman máximos y mínimos para la ejecución en horas hombre de cada paso.

La recolección de la información se realiza a través de entrevistas con los responsables y/o referentes técnicos de las áreas funcionales dentro del organismo, guiadas por el “Cuestionario de Relevamiento tipo”, en las que se indaga acerca de los objetivos, responsabilidades, productos y/o servicios clave, actividades diarias, constantes y eventuales que llevan adelante las áreas.

Asimismo, se releva la estructura organizacional, a través de la corroboración del organigrama formal versus el organigrama que refleja el funcionamiento real de cada una de las áreas. En este sentido, cabe señalar que el organigrama final que se utiliza y presenta en el análisis y planeamiento de dotaciones, es aquel que refleja justamente las áreas funcionales reales, y que además sirve para facilitar la exposición del análisis de carga de trabajo por área y resultados de dotaciones. Para ello, se realiza el diseño del organigrama funcional a través de una herramienta informática con el fin de que se documente en forma digital. El “Organigrama de Dotación”, es parte del conjunto de herramientas de esta Guía Metodológica.

A fines del trabajo de Análisis y Planeamiento de Dotaciones, el organigrama final es aquel que refleja la estructura real de funcionamiento, estén o no aprobadas formalmente las áreas funcionales. El organigrama que se presenta es a fines de este trabajo, no significando ello la formalización de una estructura orgánica, sino que es un facilitador para la exposición de información en cuanto a áreas funcionales y tipo de naturaleza de actividades.

Para aquellas áreas funcionales que corresponden a áreas/macroprocesos de “Apoyo/Transversales” de las áreas sustantivas, que comprenden: Administración y Finanzas; Compras y Contrataciones; Asuntos Jurídicos y Sumarios; Recursos Humanos; Mesa de Entradas y Despacho; Infraestructura, Mantenimiento y Servicios Generales; Sistemas y Tecnologías de la Información; se utiliza como referencia el listado de procesos y servicios claves identificados durante lo largo del proceso del Programa, a los fines de facilitar el relevamiento y estandarizar los productos por área transversal.

En el caso que los productos y/o servicios no estén identificados, o bien, estén localizados en áreas de “apoyo/transversales” distintas, conceptualmente resulta más acorde que los mismos sean incorporados en las áreas que los ejecutan.

Para la documentación de lo relevado durante la Etapa de “Relevamiento”, se recomienda la utilización de la herramienta de trabajo “Documento de Relevamiento” que guarda relación con el “Cuestionario de relevamiento tipo”, a fin de volcar allí la información obtenida en las entrevistas realizadas con los responsables de las áreas. En ese documento debe constar: las personas presentes en la reunión; la fecha de la reunión; el organigrama del área y sus unidades inferiores, estén o no formalizadas, pero que responden a la realidad actual de funcionamiento; una descripción general de los objetivos del área; la normativa que la sustenta; las misiones y funciones, y con ello la identificación de los productos y/o servicios claves y secundarios que realiza el área en cuestión, con sus secuencias de procesos y actividades, incluyendo las cantidades e indicadores de tiempo (según como se hayan relevado por día, semana o mes); proyectos sobre los que no están trabajando al momento de realizar la entrevista y que sean factibles de implementación; actuales capacidades del área con relación a la ejecución propiamente de los productos y/o servicios (resultado final) – tecnología empleada, tipo de perfiles necesarios, entre otros -; identificación de oportunidades de mejora.

Este documento se confecciona con el fin de ser compartido con la contraparte y obtener devolución, para así luego, si la información y datos son certeros, avanzar en el “Análisis de Productividad”.

Cabe señalar que la metodología de Análisis y Planeamiento de Dotaciones fue pensada y diseñada en cada una de sus etapas contemplando la participación e iteración constante y mandatoria de la contraparte, con el fin de obtener la retroalimentación /devolución de los resultados intermedios arribados a lo largo del proceso, asegurando de esta forma el producto técnico final esperado por ambas partes.

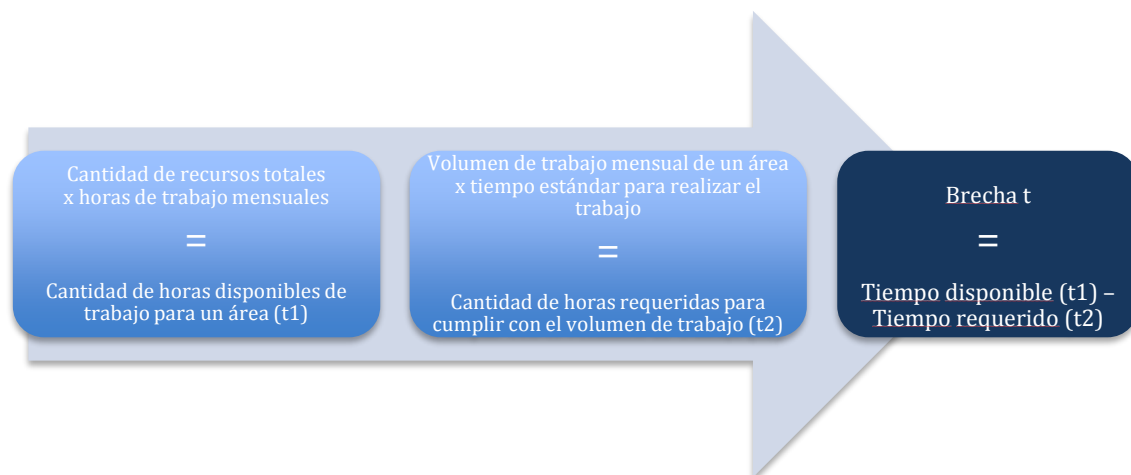
5.1.5. Etapa IV – Análisis de información

- ✓ Análisis de la información relevada para definir la necesidad de dotación de cada área del organismo;
- ✓ Aseguramiento de la validez y confiabilidad de la información relevada;
- ✓ Definición de indicadores en conjunto con los organismos relevados;
- ✓ Identificación de plantas de personal por proceso, por producto y por área.
- ✓ El objetivo es el entendimiento de la cantidad de horas necesarias para realizar las actividades que lleva adelante cada área, teniendo en cuenta perfiles, productos, actividades, tareas y tiempo que demandan las mismas.

Como se ha detallado a lo largo de la exposición de las etapas precedentes, el análisis comienza a desarrollarse en la Etapa II, a medida que se reúne la información del organismo.

En el proceso de análisis participan todos los integrantes del ET y es coordinado por el Líder de Proyecto.

El análisis de la dotación permite determinar la cantidad de recursos humanos necesarios en un organismo para cumplir con la producción demandada; y tiene cuatro componentes: la composición del personal, su distribución, su rendimiento y la suficiencia en función de los volúmenes de trabajo que presenta el organismo en sus distintas áreas funcionales.



Con la información obtenida de las reuniones de relevamiento y requerimiento de información, se identifican las unidades de medida para los productos clave que desarrolla el área. Luego, y en función del tipo de producto a analizar, se definen indicadores de medición de volúmenes de tareas que podrán surgir de análisis comparativos, definición de tiempos estándar, u otros.

Una vez obtenidos los indicadores de medición de volúmenes de tareas por área funcional, los volúmenes de trabajo y la definición de parámetros/criterios objetivos de productividad, se realiza el análisis cuantitativo de productividad por área/grupo funcional. Para ello, se utiliza la herramienta de cálculo, "Formulario Análisis de Productividad", para determinar la dotación indicativa del área bajo análisis.

5.1.6. Etapa V - Determinación Dotación indicativa

- ✓ Determinación cuantitativa de la dotación indicativa para cada una de las áreas relevadas;
- ✓ Análisis cualitativo de la dotación, en relación al nivel de especialización necesario para llevar a cabo las actividades;
- ✓ Control de calidad de los resultados arrojados y retroalimentación al equipo de trabajo (actividad interna);
- ✓ Identificación de brechas (cantidad de recursos/perfiles) necesarios versus los existentes;
- ✓ Identificación de potenciales oportunidades de mejora para el mejor funcionamiento y eficiencia del área y/o procesos.
- ✓ Validación de los resultados con los referentes de áreas.

En función del análisis de productividad se determina la dotación indicativa para cada una de las áreas de análisis. Asimismo, y como complemento del resultado cuantitativo, se realiza un análisis cualitativo de alto nivel de la dotación, en relación al nivel de especialización necesario para llevar a cabo las actividades. Se confeccionan los cuadros de resultados y la diferencia resultante entre dotación inicial/actual declarada por el organismo y la dotación indicativa se vuelca en un formulario llamado “Cuadro de Dotación”, el cual también presenta la composición de la dotación inicial/actual corroborada y sus distintas modalidades de contratación.

Esta Fase contempla también la identificación y análisis de potenciales oportunidades de mejora que hacen al mejor funcionamiento y eficiencia del área y/o procesos involucrados que hayan podido haber surgido durante el relevamiento (reingeniería de procesos, reestructuraciones, distribución del trabajo, incorporación de tecnologías, revisión normativa, entre otros).

Cabe señalar que las oportunidades de mejora que finalmente se vuelcan en el informe, no deben reflejar expresiones de deseo de algunas de las partes, sino que se pretende que las mismas tengan algún grado de profundidad en el análisis con el fin de volcar aquellas que tengan cierto grado de factibilidad de ser implementadas en el organismo. Por su parte, es dable aclarar que el trabajo de análisis y planeamiento de dotaciones no contempla el análisis en detalle de estas oportunidades.

Es importante en esta etapa que los resultados obtenidos del análisis de productividad nuevamente sean validados con el organismo, con el propósito de asegurar la calidad de la información y la utilización de todas las variables necesarias, para reflejar en el Informe Final la información más precisa y objetiva del análisis de dotaciones. Previamente a la validación con el organismo, el Líder de Proyecto junto con el Equipo de Trabajo deben hacer una pre-validación interna de calidad.

5.1.7. Etapa VI – Informe final y presentación de resultados

- ✓ Armado del informe general;
- ✓ Presentación de informe final borrador del relevamiento y análisis de información a las autoridades máximas del organismo;
- ✓ Validación de los resultados arrojados en el informe final borrador;
- ✓ Adecuación del informe general (si corresponde);
- ✓ Firma del informe final por máxima autoridad del organismo y Subsecretaría de Modernización, prestando conformidad del trabajo realizado y resultado.
- ✓ Definición de plan de acción alto nivel para la implementación de los resultados y oportunidades de mejora, si existiesen.

El trabajo de análisis de dotaciones resultará en un informe final borrador de la labor desarrollada, donde se expondrán los resultados finales y contendrá todo el análisis llevado a cabo en el organismo. Las autoridades, darán las devoluciones de dicho

informe y después de validar la versión final, las partes firmarán el documento de cierre que representará la culminación del Proyecto de Análisis y Planeamiento de dotaciones en el organismo.

Se entrega en dos versiones: una general (Informe General) y una más sintética (Informe Ejecutivo). Con este hito, finaliza el trabajo por parte del equipo de Análisis y Planeamiento de Dotaciones.

Otras consideraciones:

Cuando en el organismo se origina un cambio en su producción institucional, en su estructura, o bien, en la volumetría, ya sea por aumento o disminución, se puede realizar una nueva revisión de la dotación a solicitud de:

- el organismo:
 - presenta una propuesta de análisis de dotación y la UC revisa la razonabilidad de la propuesta;
 - pide que el ET realice un nuevo relevamiento de la totalidad del organismo, o bien, de las áreas que presentaron modificaciones en cuanto a su producción.
- la Unidad de Coordinación: atento a que cuenta con información de incorporación de programas nuevos, traspaso de competencias, modificación de estructuras, identificación de oportunidades de mejoras, entre otras.

6. Modelo de Gestión

El modelo de gestión del Programa fue diseñado para que su implementación sea centralizada a través de una unidad ejecutora dependiente, en el caso de la APN, de la Secretaría de Gobierno Modernización. La Dirección de Análisis y Planeamiento de Dotaciones, dependiente de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, de la Subsecretaría de Planificación de Empleo Público, se encarga de realizar el diagnóstico organizacional en cuanto a la dotación necesaria en los diferentes organismos de la APN.

No obstante, y como se ha detallado en las distintas etapas involucradas en el análisis de dotaciones, la colaboración y participación activa en el proceso de los responsables de recursos humanos, las máximas autoridades y los referentes de las áreas de los organismos bajo análisis es un elemento sustantivo y crucial para que efectivamente esta metodología desarrollada consiga los resultados que persigue en cuanto al entendimiento del funcionamiento organizacional que se trate, y la cantidad de recursos humanos necesarios en correspondencia con ese funcionamiento y las metas perseguidas en un periodo determinado.

De esta forma, más allá de la existencia de una unidad centralizadora de implementación que garantice la ejecución, homogenización y unificación de criterios metodológicos, a la vez que asegure el cumplimiento de un cronograma de trabajo para toda la APN, el resultado metodológico (producto final) que se espera no puede ser garantizado si efectivamente no existe la participación y colaboración de la contraparte de forma

integrada en el proceso. Si esta condición no se cumple, no se puede garantizar arribar a los resultados que plantea dicha metodología.

Por último, es importante subrayar nuevamente y en línea con los objetivos planteados en el Programa, que además del propio análisis y planeamiento de dotaciones, dicho Programa pretende desarrollar capacidades institucionales en cada uno de los organismos en materia de planificación de recursos humanos. Por lo cual, se apunta a que su implementación de acuerdo al enfoque metodológico aquí explicitado, genere impacto positivo organizacional, a través de la incorporación de nuevas herramientas y nuevos enfoques de trabajo de uso no frecuente en la gran mayoría de la APN, que contribuyen al análisis y a la mejora de su organización, de sus procesos y de sus personas, y, en consecuencia, con impacto en su cultura y comportamiento organizacional.

El modelo de gestión para dar inicio al análisis de dotaciones está compuesto básicamente por: la Unidad de Coordinación (UC), el Equipo de Trabajo (ET), la Unidad de Monitoreo (UM), la Unidad de Control de Calidad (UCC) y el Equipo de Contraparte por Organismo/Jurisdicción.

6.1. Unidad de Coordinación

La Unidad de Coordinación es la máxima autoridad del Programa y tiene a su cargo la coordinación general, la implementación y el monitoreo y avance del Programa.

Coordinación General: Responsable del cumplimiento de los objetivos del Programa en línea con los propósitos perseguidos de la política pública de empleo público; responsable del plan estratégico del Programa; aseguramiento del apoyo político; alcance de trabajo, priorización de agenda y alineamiento de expectativas; nexo entre las Coordinación Operativa y las máximas autoridades del Ejecutivo nacional encargadas del seguimiento de la ejecución del Programa; aseguramiento de la comunicación institucional del programa en línea con la estrategia definida; reporte del avance del cumplimiento del Programa.

Coordinación Operativa: Responsable de la implementación del Programa; diseño y elaboración de una metodología para el análisis y planeamiento de dotaciones en la APN; asistencia en la elaboración de la planificación estratégica; desarrollo y ejecución del plan operativo; nexo entre la Coordinación General y las unidades de equipos técnicos; desarrollo de equipos de trabajo; capacitaciones permanentes; asistencia y acompañamiento a los equipos de cada uno de los proyectos; facilitación del intercambio entre el equipo de trabajo y los referentes políticos-técnicos de los organismos; definición de estrategia de abordaje por organismo; seguimiento y control del avance del cumplimiento del Plan operativo; identificación de alertas y desvíos a ser reportados a la Coordinación General que pongan en riesgo el cumplimiento del Plan; elaboración de informes periódicos del avance del Programa y sus proyectos; gerenciamiento del Programa.

6.2. Equipo de Trabajo

Es el encargado de implementar el Programa. Está integrado por profesionales de distintas disciplinas académicas y se compone de un Líder de proyecto y por un equipo operativo/asistentes técnicos (Analistas Senior, Analistas Semi Senior y Analistas Junior).

- Equipo de trabajo por proyecto / organismo

Líder de Proyecto: Responsable del relevamiento, análisis y planeamiento de dotaciones por organismo de acuerdo a la metodología definida; aseguramiento del cumplimiento de cada una de las etapas metodológicas, sus productos intermedios y producto final; planificación del plan y cronograma de trabajo operativo del Proyecto; nexos con la Coordinación Operativa; proponer estrategias de abordaje por organismo; aseguramiento de la calidad del trabajo en colaboración con el equipo de control de calidad interno; identificación de alertas tempranas, desvíos del plan de trabajo y desarrollo de planes de acción de mitigación a ser presentados a la Coordinación Operativa; informes de avance periódicos del avance del proyecto; acompañamiento al equipo de trabajo en las reuniones de apertura y relevamiento; articulación del equipo operativo y el equipo de áreas de apoyo; liderazgo del proyecto.

Equipo operativo: Ejecución del relevamiento de información y análisis del organismo y sus áreas funcionales de acuerdo a las herramientas de trabajo estipuladas en la metodología de trabajo; responsable operativo de la calidad de la información previa la revisión del líder de proyecto; apoyatura al responsable de proyecto en todas las actividades necesarias que hacen al gerenciamiento del proyecto.

- Equipo de trabajo de áreas de apoyo – equipo transversal asignado al relevamiento de las áreas de apoyo de los organismos / proyectos

Establecimiento de equipos de trabajo por función de área de apoyo encargados de realizar los relevamientos y análisis de dotaciones de forma transversal en la APN. Estos equipos se complementan con los equipos de trabajo operativos por proyecto / organismo y cuentan con la ventaja de tener una mirada transversal de la APN por procesos funcionales. Los equipos de trabajo por área son: Recursos Humanos, Asuntos Jurídicos y Sumarios, Administración y Finanzas, Compras y Contrataciones, Mesa de entradas y Despacho, Sistemas y Tecnologías de la información, Infraestructura, Mantenimiento y Servicios Generales.

6.3. Unidad de Monitoreo

Si bien la UC desarrolla, en todas sus etapas, acciones de monitoreo y control, éstas se concentran en la Unidad de Monitoreo.

La UM tiene la responsabilidad del acompañamiento y seguimiento de las tareas que realizan los Líderes de Proyecto.

El proceso consiste en armar un esquema para cada ministerio u organismo y los Líderes de Proyecto reportan semanalmente los avances con la misma apertura que, después, se le reporta a la UC. El control se focaliza en que los procesos se desarrollen en tiempo y forma (por ejemplo: se verifica si hay retrasos en las fechas programadas y se generan alertas).

Asimismo, produce información estadística y de gestión referente a la planificación y análisis de dotaciones de los organismos.

Principales funciones: Aseguramiento del cumplimiento de avance de proyectos mediante el control y seguimiento del cumplimiento de los entregables y/o reuniones de relevamiento para cada una de las etapas metodológicas; reporte de avance a la Coordinación Operativa en función de los avances verificados; emisión de informes centralizados con las alertas y desvíos de los proyectos y sus planes de acción de mitigación.

6.4. Unidad de Control de Calidad

La Unidad de Control de Calidad es la encargada de evaluar el uso de las herramientas de trabajo que los equipos técnicos utilizan para el relevamiento y el análisis de la información. El control que realiza, a diferencia de la UM, se concentra en la calidad de la información.

Entendemos por control de calidad al sistema estructurado operativo de trabajo, que garantiza y asegura el cumplimiento de principios y estándares de calidad fijados para el Programa. El objetivo buscado es la mejora continua, es decir, incrementar la eficiencia de los procesos llevados a cabo a través de la medición y revisión del trabajo realizado, con el fin de ir aumentando incrementalmente la calidad del resultado obtenido.

Principales funciones: Aseguramiento de la calidad de la información del análisis y planeamiento de dotaciones. Equipo asignado a revisar los productos intermedios y finales de los proyectos con el fin de brindar retroalimentación al equipo encargado de realizar el relevamiento, poniendo foco en el aseguramiento de estándares y criterios comunes en función de su consistencia, razonabilidad, exposición e integridad de la información.

6.5. Equipo contraparte por Organismo / Jurisdicción

Sponsor del Proyecto/Autoridad política: Proporciona los recursos y apoyo político para el cumplimiento del proyecto en el organismo. Máxima autoridad del organismo junto con enlace político que puede ser asignado en representación. Será el responsable final del trabajo que se realice y quien validará el informe final que se genere.

Comité estratégico: Conformado por el enlace político, responsable de recursos humanos y referentes técnicos-políticos asignados por el Sponsor principal del proyecto

en el organismo. Encargado de realizar el seguimiento periódico del avance del proyecto junto con el Líder del Proyecto (Responsable de Relevamiento de Jurisdicción) y la Coordinación Operativa de la Unidad Ejecutora Central del Programa, con el fin de identificar demoras y/o desvíos, y poner a disposición los recursos necesarios para el cumplimiento del cronograma y los objetivos perseguidos por el análisis y planeamiento de dotaciones en el organismo. Comunicación de la visión y lineamientos estratégicos del organismo al equipo técnico que aseguren un análisis integral de las dotaciones y las necesidades existentes en cuanto a las metas de gestión. Definición de criterios homogéneos para el análisis en el organismo. Revisión de los resultados parciales y finales. Identificación de referentes técnicos de las áreas funcionales y coordinación de reuniones de relevamiento. Suministro de información organizacional y de dotación. Nexos entre el equipo técnico de la Unidad Ejecutora Central y los referentes técnicos y responsables de áreas funcionales del organismo.

Referentes técnicos y responsables de áreas funcionales. Envío del detalle de misiones, funciones y todo tipo de información del funcionamiento del área clave para el análisis de dotaciones (organigrama, manuales de procedimientos, informes de gestión, flujogramas, otros). Validación de la dotación que integra el área y detalle de particularidades que pudieran existir. Participar de las reuniones de relevamiento presenciales y brindar información específica de los productos claves, procesos que los soportan, actividades, volumetría y estimación de tiempos de realización. Construcción con el equipo técnico del proyecto de indicadores de carga de trabajo y su posterior validación que refleje el esfuerzo estimado medido en dotación de recursos humanos necesarios. Revisión de potenciales oportunidades de mejora que hacen al funcionamiento del área.

7. Herramientas para el relevamiento de información e informe de análisis y planeamiento de dotaciones

La Guía Metodológica se apoya en herramientas diseñadas para el Programa de Análisis y Planeamiento de Dotaciones. Estas herramientas conforman lo que se llama la Guía Estándar de Herramientas, que se emplea para cada uno de los análisis en los organismos y/o jurisdicciones. La Guía Estándar de Herramientas cuenta con plantillas, formularios y otras técnicas de recolección de información que permiten estructurar el trabajo de relevamiento y analizar la información recabada. De esta forma se unifican criterios y se estandarizan los elementos esenciales que tienen que tener los análisis y planeamiento de dotaciones. La misma es una guía estándar para avanzar en cada una de las etapas del análisis y planeamiento de dotaciones anteriormente detalladas. En función de las complejidades y particularidades de los organismos bajo análisis se evalúa la pertinencia de la utilización de otras herramientas complementarias que mejor expresen la situación de los organismos en cuanto a sus recursos humanos, metas de gestión, productos/servicios desarrollados, procesos de gestión, otros.

De forma sintética se enuncian a continuación las herramientas esenciales de la guía metodológica:

“Planilla contenedora de personal”. Esta planilla pretende recabar datos duros y blandos laborales y de perfil de los agentes que revisten en el organismo bajo análisis. Este formulario debe ser completado por la contraparte del organismo, preferentemente por el área de recursos humanos y verificado por cada uno de los referentes de las áreas funcionales del organismo. Este formulario se lanza en la Etapa II. Una vez completada la planilla, el Líder de Proyecto realizará un cruce de datos entre la información declarada en la “Planilla Contenedora de Personal” y la base de liquidación de haberes, con el fin de corroborar la información volcada, que deberá ser validada por el organismo. Asimismo, previa la elaboración del informe final se corroboran los movimientos de agentes (altas, bajas, modificaciones) que pudieron haber existido con el fin de reflejar en este informe la situación de revista actualizada al momento de cierre. La planilla contenedora validada es la dotación actual / inicial (línea de base) con la que cuenta el organismo.

“Cuadro de Dotación”. Información resumida de la dotación actual / inicial del organismo por modalidad de vinculación que surge de la Planilla Contenedora de Personal validada y la dotación indicativa que surge del “Análisis de productividad”. En esta planilla se muestra la distribución de la dotación actual/inicial por sector y por modalidad de vinculación, la dotación indicativa y la diferencia existente entre la dotación actual/inicial versus la dotación indicativa.

“Organigrama de Dotación”. Presentación gráfica del organigrama del organismo con la dotación de personal en la estructura relevada. Cada área funcional debe estar en el organigrama y presentar la distribución de dotación inicial e indicativa. En los casos en que el organismo no tenga estructura formal aprobada, se toma como referencia la estructura en vías de aprobación, o propuesta, si la hubiera. Asimismo, si la estructura estuviera desactualizada y no reflejara la realidad del funcionamiento organizacional, a fines del trabajo de dotaciones, se trabajará con el organigrama real, no implicando ello que signifique una formalización de una estructura organizacional.

“Herramientas de trabajo de campo”:

- Modelo de cuestionario tipo: Esta guía incluye las preguntas tipo claves para la recolección de información en cada una de las áreas bajo análisis que permitan identificar y obtener: Objetivos, responsabilidades primarias, acciones y estructura organizacional, programas y proyectos, productos y/o servicios claves, actividades específicas. Misiones/Funciones del área, programas y proyectos, productos y/o servicios claves, actividades específicas y tareas necesarias para lograr un producto, cantidad total de productos/servicios anuales y mensuales, tipo de complejidad de la actividad, tiempo estándar de realización de un producto / servicio (horas hombre) que surge de la desagregación de los pasos necesarios para la generación de los mismos. Asimismo, se indaga acerca de potenciales

oportunidades de mejoras que pudieran existir que tengan impacto en una mejor gestión y mayor eficiencia (estrategia, estructura, capacitación, procesos, tecnologías, espacio de trabajo, otros).

- Documento de relevamiento. Este documento guarda relación con el “Cuestionario de relevamiento tipo” y sirve para volcar la información que surge de las reuniones de relevamiento. A medida que se va avanzando en el relevamiento surgirá nueva información que deberá ser volcado en el mismo.

“Análisis de productividad”. Plantilla de hoja de cálculo para realizar la estimación de horas necesarias para la ejecución de los productos / servicios del área funcional. Identificación de unidades de medida. La estimación de horas se reflejará posteriormente en la necesidad de recursos humanos en función de la volumetría declarada y el tiempo estándar de realización. Para unidades de trabajo similares en cuanto a productos/servicios se realizan análisis comparativo (benchmarking) con el fin de identificar brechas existentes de performance, establecer promedios y mejores prácticas.

“Jornada Laboral y porcentaje de ausentismo”. Documento que refleja las distintas modalidades de contratación de acuerdo al régimen que se trate para el organismo y su tratamiento en cuanto a jornada laboral. Este documento expone también el cálculo de % de ausentismo que surge de la información provista por el área de recursos humanos en función al promedio de ausentismo del año que se trate y anteriores. Este documento debe ser validado en la Etapa 2 con el fin de contar con la información necesaria para realizar los análisis de productividad.

“Informe general de análisis y planeamiento de dotaciones”. Informe que expone los resultados arrojados del análisis y planeamiento de dotaciones en el organismo y por área funcional que lo conforman, se incluye: información y entendimiento global del organismo y de su producción institucional, detalle de objetivos y metas de gestión, dotación inicial, indicativa y diferencia del organismo y por área, productos y/o servicios claves, indicadores de carga de trabajo, volumetría, productividad por área funcional, tecnologías empleada, tipo de perfiles necesarios en función del nivel de profesionalización requerido por área, mapa de procesos, identificación de potenciales oportunidades de mejora para la mejor gestión y eficiencia, conclusiones y recomendaciones.

Documento “Informe ejecutivo de análisis y planeamiento de dotaciones”. Informe que resume los resultados del informe general y es firmado por ambas partes con el fin de dar por cerrado y acordado el análisis y planeamiento de dotaciones en el organismo para el periodo que se trate.

“Matriz de oportunidades de mejora”. Identificación de potenciales oportunidades de mejora que hacen a la mejor gestión y eficiencia de la organización y/o área funcional. Se utiliza a lo largo del proceso de análisis y planeamiento de dotaciones y se exponen en las conclusiones y recomendaciones del informe final.

“Herramientas de seguimiento”:

- Plan de trabajo. GANTT con las etapas y actividades. Sirve para realizar la planificación y seguimiento de avance de cada uno de los proyectos.
- Informe de avance proyecto: Informe ejecutivo que refleja el progreso del proyecto y es compartido con la contraparte a lo largo de la duración del mismo para su monitoreo.
- Estado de avance Dotaciones: Planilla de seguimiento de los proyectos de Análisis y Planeamiento de Dotaciones que conforman el Programa. Surge de la información de avance generada por cada uno de los proyectos.

8. Apartado Metodológico

La metodología es una serie sistemática y sucesiva de pasos para el arribo del objetivo perseguido, a través de técnicas y herramientas.

La metodología que utiliza el Programa para llegar a la determinación de la dotación indicativa de un organismo, se diseñó teniendo en cuenta:

1. La rigurosidad científica de los métodos de investigación.
2. La flexibilidad para realizar modificaciones y adaptarse a las particularidades de los organismos a analizar.
3. El abordaje sistémico entre áreas sustantivas y transversales.
4. Su carácter holístico, sistemático e integrador que permite analizar las áreas funcionales de una organización desde la perspectiva del rol que cumplen en la distribución de tareas y funciones y su impacto en el producto final.

La metodología consiste, fundamentalmente, en la recolección de información a los fines de:

- caracterizar el tipo de organismo, la naturaleza del trabajo, los productos/servicios clave que desarrolla y las áreas de trabajo que posee para hacer frente a sus objetivos institucionales; y
- definir indicadores de medición de volúmenes de tareas por área funcionales, los volúmenes de trabajo y los parámetros/criterios objetivos de productividad;

a través de dos vías:

- Análisis documental: se recopilan y se analizan normas, organigramas, planes operativos, etc.
- Entrevistas: se realizan reuniones con los coordinadores de áreas, responsables de recursos humanos y demás funcionarios que designe la autoridad máxima del organismo.

Los dos conceptos básicos a partir de los cuales se aplica la metodología son:

- Dotación Inicial/Actual: alcanza al personal en cargos ocupados por planta permanente y temporaria y las otras modalidades de contratación de empleo público.

- **Dotación Indicativa:** cantidad de recursos humanos necesaria para hacer frente a los volúmenes de trabajo que presenta cada uno de los organismos centralizados y descentralizados de la APN.

La diferencia entre la dotación inicial/actual y la dotación indicativa permite analizar los cargos vacantes y la necesidad efectiva de cubrirlos.

El proceso de recolección y análisis de la información de un área se lleva a cabo en un plazo aproximado de tres semanas. Nuevamente en función de la dimensión (cantidad de recursos humanos y cantidad de áreas de trabajo inferiores), complejidad del área funcional bajo análisis y la fluidez y respuesta de la contraparte en cuanto al envío de información, dichos plazos pueden presentar desvíos.

9. Glosario del Programa

- **Área sustantiva:** es el área que desarrolla actividades específicas o técnicas de carácter científico, artístico, intelectual, propias de la organización.
- **Área transversal:** es el área que desarrolla tareas que son comunes a toda la APN, como por ejemplo: jurídicos; suministros; administración; recursos humanos; entre otras.
- **Dotación Actual/Inicial:** es la resultante del cruce de información entre la dotación declarada por el organismo y la registrada en los sistemas centralizados de recursos humanos/liquidación de haberes.
- **Dotación Indicativa:** es la cantidad adecuada de colaboradores con las habilidades requeridas que las reparticiones necesitan para cumplir sus objetivos, acciones primarias y metas, considerando un horizonte de planeamiento no mayor a 12 meses, garantizando el funcionamiento eficiente del Estado y con foco en la calidad y el servicio brindado al ciudadano.
- **Enlace:** es la persona designada por el organismo para mantener el vínculo directo con el RRJ y coordinar con éste las actividades del Programa.
- **(ET) Equipo de Trabajo del Programa:** es el equipo técnico encargado de implementar el Programa. Está compuesto por profesionales de distintas disciplinas académicas.
- **Herramientas de Relevamiento y Análisis:** son los instrumentos metodológicos que utiliza el Programa para llevar adelante la implementación.
- **Organismo/jurisdicción/entidad/organización:** es el objeto de análisis del Programa.
- **Líder de Proyecto:** es responsable de ejecutar y coordinar las etapas del Programa.
- **(UCC) Unidad de Control de Calidad:** es el área del Programa responsable de la calidad de los productos del Programa.
- **(UC) Unidad de Coordinación:** es el equipo que tiene la responsabilidad del gerenciamiento del Programa y la coordinación general y operativa.

- **(UM) Unidad de Monitoreo:** es el área del Programa responsable del cumplimiento en tiempo y forma de las actividades de implementación.

MODELO DE DOCUMENTO DE RELEVAMIENTO

La instancia de relevamiento es el paso sustancial para reunir la información relevante que permita realizar el Análisis y Planeamiento de Dotaciones.

El presente documento base forma parte del ANEXO “Herramientas de Relevamiento”, guardando relación con la información del Modelo de Cuestionario Tipo. Su finalidad es recopilar información durante la instancia de relevamiento

Nota 1: Es recomendable revisar este documento base con el responsable del área a ser relevada con el fin de repasar el eje temático formulado, para asegurar la concordancia del dato a suministrar con la información que se necesita obtener.

Nota 2: Cabe señalar que este documento es orientativo como punto de partida para el inicio del trabajo de campo. A medida que se avanza y profundiza en el relevamiento, se espera por parte del equipo relevador, la formulación de preguntas y requerimientos de información adicionales y complementarias que contribuyan a contar con todos los elementos necesarios para realizar un análisis del organismo integral y sistémico que permita el adecuado entendimiento de su funcionamiento orgánico.

Dado que el enfoque y alcance del presente documento tiene por finalidad identificar claramente la **actividad del área, el producido que presenta su gestión en función de la demanda recibida y la cantidad de dotación involucrada**, la información a incorporar es la siguiente:

Área: (completar con el nombre del área a cargo)

Participantes del relevamiento: (completar con el nombre de los participantes)

Fecha de inicio del relevamiento:

1. Enumerar y describir los Objetivos, la responsabilidad primaria y las acciones de su Dirección

2. Describir la Estructura de funcionamiento del área. Organigrama del área indicando la cantidad de personas que trabaja en las distintas sub-áreas que la conforman.
3. Programas y proyectos. Enumerar y describir los programas y proyectos específicos que desde su dirección se implementan. Deben considerarse aquellos en curso y previstos en un plazo no mayor a 1 año.

4. Enumerar y describir los productos y/o servicios claves del área, completando en caso de ser necesario más de un cuadro, (es decir, un cuadro por producto o servicio). De considerarlo necesario, realizar un detalle en "Observaciones" para facilitar el entendimiento del proceso y sus distintas etapas.

PRODUCTO I: Nombre del producto

Productos y servicios Claves	Descripción
a) Describa brevemente el producto o servicio clave del área a su cargo.	
b) Detalle el Proceso, Subprocesos y Actividades del producto. De ser necesario para su entendimiento bajar a nivel tareas.	
c) Detalle para cada actividad/tarea la unidad de medida/resultado generado	
d) Cantidad total producida por cada actividad/tarea (anual o mensualmente).	
e) En caso de requerirse indicar: tipo de complejidad de las actividades/tareas (complejidad alta, media, baja) para la	

realización de cada una de ellas, y detallar el porcentaje de las mismas.	
f) Tiempo estándar (máximo y mínimo) de realización de cada actividad/ tarea (horas hombre). Deben informarse únicamente los tiempos que el producto/ tarea insume para el área. Ej: Los tiempos donde un expediente se encuentra en pase no se contabilizan.	
g) Cantidad de Personas asignadas (especificar personal dedicado a cada tarea)	

Observaciones del producto:

PRODUCTO II: Nombre del producto

Productos y servicios Claves	Descripción
a) Describa brevemente el producto o servicio clave del área a su cargo.	
b) Detalle el Proceso, Subprocesos y Actividades del producto. De ser necesario para su entendimiento bajar a nivel tareas.	
c) Detalle para cada actividad/ tarea la unidad de medida/ resultado generado	
d) Cantidad total producida por cada actividad/ tarea (anual o mensualmente).	
e) En caso de requerirse indicar: tipo de complejidad de las actividades/ tareas (complejidad alta, media, baja) para la realización de cada una de ellas, y detallar el porcentaje de las mismas.	
h) Tiempo estándar (máximo y mínimo) de realización de cada actividad/ tarea (horas hombre). Deben informarse	

únicamente los tiempos que el producto/tarea insume para el área. Ej: Los tiempos donde un expediente se encuentra en pase no se contabilizan.	
i) Cantidad de Personas asignadas (especificar personal dedicado a cada tarea)	

Observaciones del producto:

PRODUCTO III: Nombre del producto

Productos y servicios Claves	Descripción
a) Describa brevemente el producto o servicio clave del área a su cargo.	
b) Detalle el Proceso, Subprocesos y Actividades del producto. De ser necesario para su entendimiento bajar a nivel tareas.	
c) Detalle para cada actividad/tarea la unidad de medida/resultado generado	
d) Cantidad total producida por cada actividad/tarea (anual o mensualmente).	
e) En caso de requerirse indicar: tipo de complejidad de las actividades/tareas (complejidad alta, media, baja) para la realización de cada una de ellas, y detallar el porcentaje de las mismas.	
j) Tiempo estándar (máximo y mínimo) de realización de cada actividad/tarea (horas hombre). Deben informarse únicamente los tiempos que el producto/tarea insume para el área.	

Ej: Los tiempos donde un expediente se encuentra en pase no se contabilizan.	
k) Cantidad de Personas asignadas (especificar personal dedicado a cada tarea)	

Observaciones del producto:

(Continuar enumerando tantos productos como corresponda)
--

5. Enumerar y describir las actividades diarias y constantes que se realizan. Las mismas pueden no ser parte de los productos, pero se desarrollan de forma cotidiana.

De considerarlo necesario, realizar un detalle en “Observaciones” para facilitar el entendimiento de las tareas y su desarrollo.

Si corresponden a un producto antes descrito por favor indicar a cuál en el caso que no haya sido detallado allí.

Actividades diarias y constantes	Descripción
a) Por favor enuncie las actividades diarias y constantes del área a su cargo.	
b) Actividades específicas.	
c) Cantidad total de actividades producidas (anual o mensualmente).	
d) Detalle para cada actividad/tarea la unidad de medida/resultado generado.	
e) En caso de requerirse indicar: tipo de complejidad de las actividades (complejidad alta, media, baja) para la realización de cada una de ellas, y detallar el porcentaje de las mismas.	
f) Tiempo estándar de realización de cada actividad (horas hombre). Ej: Los tiempos	

donde un expediente se encuentra en pase no se contabilizan.	
g) Cantidad de Personas asignadas.	

Observaciones:

6. **Actividades eventuales.** Completar con todas aquellas actividades que no son realizadas de manera habitual.

Actividades eventuales / Otras actividades	Descripción
a) Por favor enuncie las actividades diarias y constantes del área a su cargo.	
b) Actividades específicas.	
c) Cantidad total de actividades producidas (anual o mensualmente).	
d) Detalle para cada actividad/tarea la unidad de medida/resultado generado.	
e) En caso de requerirse indicar: tipo de complejidad de las actividades (complejidad alta, media, baja) para la realización de cada una de ellas, y detallar el porcentaje de las mismas.	
Tiempo estándar de realización de cada actividad (horas hombre). Ej: Los tiempos donde un expediente se encuentra en pase no se contabilizan.	
Cantidad de Personas asignadas.	

Observaciones:

7. ¿Tiene otras responsabilidades u obligaciones? Describir aquellos productos que no surgen de la normativa.

- 8. Objetivos y metas del año en curso.** Realizar una reseña de los objetivos y metas anuales, y el año entrante, determinando los correspondientes volúmenes.

- 9. Oportunidades de Mejora.** Identificar y describir los aspectos que, a su consideración, son susceptibles de ser mejorados. Puede referir tanto a: Procesos internos, Capacitación, Herramientas tecnológicas y Procedimientos organizativos entre áreas, entre otros aspectos.

- 10. Recursos Humanos.** Indagar acerca del tipo de perfiles necesarios para el área en función de la especificidad de las actividades que se desarrollan.

- 11. Tecnologías y sistemas informáticos empleados:** listar las principales herramientas y plataformas tecnológicas utilizadas en su área.

La instancia de relevamiento es el paso sustancial para reunir la información relevante que permita conformar un marco de análisis útil en contenido, acertado en diagnóstico y que otorgue un resultado aplicable a los fines de los objetivos del programa.

Dado que el contexto de procesamiento de la información requiere ser estandarizado para garantizar su homogeneidad, el plantel de relevadores cuenta con el presente CUESTIONARIO TIPO para ser utilizado al momento de preparar las entrevistas, como punto de partida para el desarrollo de las mismas y como chequeo de la información obtenida una vez producidas las reuniones.

El enfoque y alcance del presente CUESTIONARIO tiene como objetivo identificar claramente la **actividad del área, el producido que presenta su gestión en función de la demanda recibida y la cantidad de dotación involucrada**, para lo cual es imprescindible establecer:

- A. Cual es la Misión del organismo y los objetivos y responsabilidades de cada área
- B. Cuáles son los productos generados
- C. Cuáles son los procesos, subprocesos y actividades
- D. Cuál es la cantidad de las actividades producidas estableciendo el tiempo de medición, pudiendo ser de manera mensual o anual, identificando -en caso de existir- los diferentes niveles de complejidad
- E. Cuál es el esfuerzo hora hombre estimado en la ejecución de cada actividad
- F. Cual es la cantidad de personas asignadas a cada una de ellas
- G. Otros

Dicho cuestionario es estándar, recomendando a cada uno de los equipos de trabajo que durante la Etapa 0 “Planificación del Trabajo de Campo y Análisis Documental, incorporen nuevas preguntas que surjan del primer análisis documental que realicen.

Asimismo, es importante destacar que durante el desarrollo del relevamiento cada organismo compartirá información particular y adicional al presente cuestionario, con lo cual su registro deberá realizarse en función de la pertinencia para con los objetivos de este trabajo.

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

- **Pregunta 1:** “Objetivos, responsabilidad primaria y acciones”. ¿Cuáles con los objetivos del área? Revisión de la normativa vigente y actualizada.
- **Pregunta 2:** Describir la Estructura de funcionamiento del área. Organigrama del área indicando la cantidad de personas que trabaja en las distintas sub-áreas que la conforman.

- **Pregunta 3:** “Programas y proyectos”. Enumeración y descripción de los proyectos finalizados dentro del marco de análisis, los que se encuentran en curso y los previstos en el futuro que pudieran afectar la demanda de recursos.
- **Pregunta 4:** “Productos y/o servicios claves y actividades específicas”. Identificar procesos, subprocesos y actividades (de ser necesario para su entendimiento bajar a nivel de tareas), la cantidad total de productos/servicios producidos (anual o mensualmente), la cantidad de los resultados de las actividades, el tipo de complejidad de la actividad, (clasificadas -en caso de corresponder- de acuerdo con la tipología “alta, media y baja”, considerando el volumen de actividades y tareas necesarias para alcanzar un producto).

Importante: El tiempo estándar de realización de un producto/servicio se expresa en horas de trabajo insumidas para su ejecución, sin considerar tiempos ociosos ni de respuesta de otros organismos u áreas interrelacionadas.

Por “Cantidad de Personas empleadas”, se entiende a la dotación existente involucrada en cada proceso/actividad.

- **Pregunta 5:** “Actividades diarias y constantes”. Incluye aquellas rutinarias que conforman un proceso necesario para obtener un producto, como así también aquellas que no se encuentran directamente asociadas, pero se desarrollan de forma cotidiana.
- **Pregunta 6:** “Actividades eventuales”. Alcanza a aquellas actividades que no se realizan en forma habitual -pero que en caso de realizarse- conllevan dedicación de la estructura de trabajo.
- **Pregunta 7:** ¿Tiene otras responsabilidades u obligaciones? Describir aquellos productos que no surgen de la normativa.
- **Pregunta 8:** “Objetivos y metas del año en curso”. Realizar una reseña de los objetivos y metas anuales, y el año entrante, determinando los correspondientes volúmenes.
- **Pregunta 9:** Oportunidades de Mejora. Identificar y describir los aspectos que, a su consideración, son susceptibles de ser mejorados. Puede referir tanto a: Procesos internos, Capacitación, Herramientas tecnológicas y Procedimientos organizativos entre áreas, entre otros aspectos.

- **Pregunta 10:** Recursos Humanos. Indagar acerca del tipo de perfiles necesarios para el área en función de la especificidad de las actividades que se desarrollan.
- **Pregunta 11:** Sistemas de Gestión: Tecnologías y sistemas informáticos empleados: listar las principales herramientas y plataformas tecnológicas utilizadas en su área.

INSTRUCTIVO FORMULARIO CUADRO DE DOTACIÓN

Este instructivo le ayudará a completar el formulario de referencia, “Cuadro de Dotación”. El objetivo es exponer información resumida de la dotación actual / inicial del organismo por modalidad de vinculación que surge de la Planilla Contenedora de Personal validada y la dotación indicativa que surge del “Análisis de productividad”. En esta planilla se muestra la distribución de la dotación actual/inicial por sector y por modalidad de vinculación, la dotación indicativa y la diferencia existente entre la dotación actual/inicial versus la dotación indicativa.

Este formulario está dividido en tres solapas:

- Datos Generales. Sirve para volcar los datos de dotación inicial/actual e indicativa de una unidad organizativa que puede ser una Subsecretaría/Gerencia y sus áreas inferiores.
- Datos Divididos. Sirve para volcar los datos de dotación inicial/actual e indicativa de un organismo/jurisdicción dividido en distintas unidades organizativas. Esta solapa permite visualizar los subtotales por unidades y luego calcular el total.
- Datos Complementarios. En dicha solapa se vuelcan los datos de “Comisiones Receptoras”, “Comisiones Cedentes”, “Licencias/Reserva Cargo”, “Jubilables”.

Datos Generales

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	RELEVAMIENTO															PLANIFICACIÓN	
2	SECTORES	MODALIDADES DE VINCULACIÓN													D.Inic.	D.Ind.	Dif. D.Ind. vs.
3		P.P.	P.P. en P.E.	D.T. en C. de	P.P. con F.E.	P.P. con D.T. en	P.P. con D.T. en	P.T.	Dec. N° 1421	LCT	Dec. N° 1109	Dec. N° 1109	PNUD	OMC			
4	REFERENCIAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
5	Secretaría/Subsecretaría														0		0
6	Dirección Nacional														0		0
7	Dirección														0		0
8	Coordinación														0		0
9	XXX														0		0
10	XXX														0		0
11	XXX														0		0
12	XXX														0		0
13	XXX														0		0
14	XXX														0		0
15	XXX														0		0
16	XXX														0		0
17	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Personalización de la Plantilla Cuadro de Dotación

- 1) Una vez validada la Planilla Contenedora de Personal con la contraparte del organismo bajo análisis, se puede proceder al armado del Cuadro de Dotación.
- 2) En la Columna “Sectores”, agregar la estructura organizacional validada que surge de la “Planilla Contenedora de Personal” y el “Organigrama de Dotación”. Los nombres de los sectores/áreas funcionales deben ser los mismos que surgen de ambas planillas.
- 3) En la fila Modalidades de Vinculación, agregar las distintas modalidades que surgen de la normativa vigente para el organismo, y que deben de haber sido validadas al momento de realizar la confección de la “Planilla Contenedora de

Personal” (Bloque III: Relación Laboral). **El dato de Modalidades de vinculación debe de coincidir.**

- 4) Para cada uno de los sectores que fueron ingresados, se debe de colocar la cantidad de recursos humanos que surge del filtro de dicha planilla Excel para cada una de las modalidades de vinculación.
- 5) En la columna Dotación Inicial se sumará la cantidad de personas que prestan servicios en cada una de las modalidades de contratación, estableciendo el total de la dotación inicial/actual por sector.
- 6) En la columna Dotación Indicativa se ingresarán los resultados del análisis de productividad para cada uno de los sectores. Se definirá aquí la cantidad de personas necesarias para que el sector de referencia cumpla con sus tareas de manera efectiva.
- 7) En la columna Diferencia Indicativa / Inicial-Actual se establecerá de forma automática, la diferencia entre la dotación indicativa y la dotación inicial/actual, en cada área.

INSTRUCTIVO FORMULARIO ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD

El objetivo de este formulario es facilitar el análisis de productividad de los productos y procesos relevados y realizar la estimación de la dotación indicativa en cada unidad orgánica.

Se genera un archivo por cada Dirección Nacional/General. Dentro de cada archivo se recomienda dividir las áreas (que pueden ser direcciones o unidades operativas u oficinas), de esta forma, el archivo deberá contener tantas pestañas como áreas tenga la Dirección Nacional/General.

Para realizar el análisis se debe completar:

- **ÁREA / DIRECCIÓN:** Nombre del área que se está analizando.
- **PROCESO:** Conjunto de subprocesos con un objeto general común. Se debe colocar el nombre del proceso que es uno de los productos principales/entregables finales del área.
- **SUB PROCESO:** Son las actividades/tareas que se realizan para lograr el producto principal/ entregables finales.
- **UNIDAD DE MEDIDA:** Se refiere a la cantidad de veces que se realiza cada actividad del subproceso. Se coloca la frase "Cant. de..." productos finales del macro proceso.
- **CANTIDAD PROMEDIO ANUAL:** Refiere a la cantidad promedio anual de la unidad de medida, es decir, la cantidad de veces en el año que se realiza esa actividad.
- **CANTIDAD PROMEDIO MENSUAL:** Se refiere a la cantidad de veces, promedio, que se realiza esa actividad en un mes. Este campo no debe ser completado ya que se completará automáticamente por medio de la fórmula.
- **HORAS POR UNIDAD PRODUCIDA:** Se debe indicar el tiempo en horas, que requiere realizar cada una de las actividades de los subprocesos. Si el tiempo es brindado en minutos, se debe calcular minutos/60. Ejemplo: 90 Minutos/60. La estimación de tiempo debe de considerarse sin tiempos muertos.
- **HORAS TOTALES:** No completar. Se completará automáticamente por medio de la fórmula y refiere a la cantidad de horas mensuales que demanda realizar dicha actividad. Multiplica la cantidad promedio mensual y las horas por unidad producida. La sumatoria de horas totales refiere a la cantidad de horas que necesita el área para realizar todos sus sub-productos.

Se puede agregar una última columna de Observaciones en la se debe poner, de ser necesario, el nivel de complejidad de las tareas y la justificación del número de horas totales mensuales y toda información de utilidad en referencia a los procesos.

Cálculo de dotación indicativa

Esta tabla se encuentra a continuación de la tabla precedente. Deberá completarse la siguiente información:

- **DOTACION INICIAL/ACTUAL:** Completar el total de empleados que trabajan en toda el área relevada.
- **HORAS DIARIAS:** Este valor surge del análisis de la jornada de trabajo en el organismo en función de las especificidades del mismo de acuerdo a normativa. *(Nota: Según la jurisdicción, puede variar).*

NOTA: En caso de que el horario laboral sea distinto, se debe modificar según lo declarado por el organismo a relevar.

- **DIAS AL MES:** No completar. Este valor es fijo y se consideran 21 días hábiles en el mes.
- **HORAS DISPONIBLES MENSUALES:** No completar. Se realiza el cálculo automáticamente. Refiere a la cantidad de horas disponibles que tiene el área para realizar todas sus actividades/tareas.
- **PORCENTAJE DE AUSENTISMO:** No completar. Se estima un 20% de ausentismo en forma general. *(Nota: Según la jurisdicción, puede variar).*
- **HORAS DISPONIBLES DE TRABAJO:** No completar. Se completa automáticamente por medio de la fórmula. El dato refiere a la cantidad de horas totales mensuales disponibles con las que cuenta el área analizada en función al personal que se encuentra actualmente prestando servicios.
- **HORAS DE TRABAJO NECESARIAS PARA EL ÁREA:** No completar. Indica la cantidad de horas totales mensuales que necesita el área para cumplir con todas las tareas/funciones enumeradas en la tabla 1.
- **HORAS DE TRABAJO FALTANTES:** No completar. Refiere a la cantidad de horas necesarias para realizar las tareas, con la que dispone el área de acuerdo al personal disponible actualmente.
- **HORAS DE TRABAJO POR PERSONA MES:** No completar. Cantidad de horas que debe trabajar mensualmente cada una de las personas que integran la dotación total del área.
- **FALTANTE DE PERSONAL:** No completar. Indica, en caso de que existiera, la cantidad de personas adicionales a la dotación actual que se necesitan para cumplir con todas las funciones/tareas.
- **DOTACIÓN INDICATIVA:** No completar. Indica el número de personas necesarias para cumplir con todas las funciones/tareas.

Algunas aclaraciones:

- Los Directores Generales y Nacionales no se tienen en cuenta para el análisis de productividad.
- Los Directores simples no se tienen en cuenta para el análisis de Direcciones Simples con más de 10 personas.
- Los Coordinadores/Jefes/Responsables siempre se contabilizan en el análisis de productividad.
- Los Gerentes de Proyectos se contabilizan o no, según el caso.

INSTRUCTIVO PLANILLA CONTENEDORA DE PERSONAL

Este instructivo facilitará completar el formulario de referencia, “Planilla contenedora de personal”. El objetivo del mismo es obtener información verídica y fehaciente del personal que realiza tareas en el organismo.

Para poder cumplir este fin, la Planilla Contenedora de Personal deberá estar completa con información actualizada, a fechas del relevamiento, de todas las personas con un vínculo laboral con la unidad relevada.

- Deberán considerarse todas las personas con un vínculo laboral con la unidad relevada.
- Deberán incluirse tanto las personas que realizan tareas efectivamente en el organismo, independientemente de la fuente de financiamiento; como aquellas dentro de la jurisdicción presupuestaria, más allá de que realicen tareas en el organismo o no.
- Deberá estar completa en todos sus campos.

Por último, se menciona que la Planilla es un archivo en formato Excel compuesta por tres solapas: Introducción, Campos Validados y Contenedora, propiamente dicha.

SOLAPA “Introducción”:

Organismo	Nombre de Organismo
Formulario	Planilla contenedora de dotación
Fecha de solicitud	Indicar la fecha en que se realiza la solicitud de completar organismo. Ej. 01/09/2019
Fecha acordada para finalización	Indicar la fecha en que se acuerda que el organismo haga entrega de planilla completa. Ej. 25/09/2019
Días para completar el pedido	Se calcula automáticamente
Responsable por parte del Organismo	Indicar nombre y apellido de la persona encargada de completarla
Correo Electrónico	Indicar mail de la persona encargada de completarla
Teléfono	Indicar Teléfono de contacto de la persona encargada de completarla
Nombre del Líder de Proyecto	Indicar Nombre y apellido del responsable de dotaciones de realizar el trabajo
Correo Electrónico	Indicar mail del Líder de Proyecto
Teléfono	Indicar teléfono de contacto del Líder de Proyecto

SOLAPA “Campos a Validar”:

Se debe adecuar la solapa 2 “Campos Válidos”, de acuerdo a la nomenclatura y realidad de cada organismo / proyecto a relevar. En el caso que algún campo no corresponda, antes de eliminarlo, el responsable por parte del organismo, de completar la Planilla Contenedora de Personal, corroborará esto con el Líder de Proyecto del equipo de Análisis y Planeamiento de Dotaciones.

- ¿Discapacidad? Opciones: SI / NO.
- Modalidad de Vinculación: Se debe adaptar con las modalidades existentes en el organismo.
- Escalafón: Autoridades Superiores / SINEP / otro (especificar).
- Grupos y Familia: Ver solapa “Grupo_familia”. Este grupo y familia del nomenclador surge a partir de información compartida por la Oficina Nacional de Empleo Público. En el caso que exista alguna modificación, será necesario impactarlo.

GRUPO	FAMILIA
TRANSVERSAL	Servicios Administrativos
	Administración Presupuestaria
	Asuntos Jurídicos
	Comunicación y Relaciones Institucionales
	Gestión de Proyectos y Control Interno
	Mantenimiento y Servicios Generales
	Recursos Humanos
	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS)
GESTIÓN GUBERNAMENTAL	Planificación e Implementación de Políticas Públicas
	Regulación
	Autorización y Registro
	Control
CIENTÍFICO	Investigación y Desarrollo
	Aplicación Científica
SERVICIOS	Salud
	Arte, Conservación Patrimonial y Cultural
	Asistencia Jurídica a la Ciudadanía
PRODUCCIÓN	-

- Tipo de Función: Auxiliar / Asistente / Analista / Experto / Especialista / Técnico / Administrativo / Función Ejecutiva / Autoridad Superior/ Otros (Especificar).
- Función Ejecutiva: Nivel I / Nivel II / Nivel III / Nivel IV.
- Alcance de Supervisión: NO / 1 a 5 personas / 6 a 15 personas / 16 a 30 personas / más de 30 personas.
- Nivel de complejidad de las tareas: Muy Complejo / Complejo / Semi-Complejo / Rutinario.
- Firma y Presentismo: SI / NO / En otro organismo (Especificar).
- Nivel Educativo Alcanzado: Especificar el nivel educativo de cada recurso.
- ¿Intimado a Jubilarse?: Intimado / Jub. en trámite / Jubilado.

SOLAPA “Contenedora”:

BLOQUE I: Datos personales

Los datos personales se refieren a toda aquella información relativa a una persona física viva, los cuales permiten identificarla, o volverla identificable. Lo solicitado en este punto es información personal del agente.

Apellido – Nombre – CUIT/CUIL – Fecha de nacimiento – Discapacidad (Sólo con certificado de discapacidad): Si la persona cuenta con certificado, indicar “SÍ” en la lista desplegable; de lo contrario indicar “NO”.

BLOQUE II: Área de Trabajo (organigrama)

El área de trabajo implica posicionar a la persona, ya identificada anteriormente, en la estructura organizacional del organismo conforme al organigrama vigente. Los nombres que aquí se exponen son de modelo, por lo cual los mismos serán susceptibles de modificación en función de la estructura organizacional que tenga cada uno de los organismos.

- **SECRETARÍA / DIRECCIÓN EJECUTIVA:** Debe consignarse el nombre de la misma. **SUBSECRETARÍA / SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA:** Debe consignarse el nombre de la misma.
- **UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL.**
- **UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.**
- **DIRECCIÓN NACIONAL O GENERAL:** Debe consignarse, si corresponde, la Dirección Nacional o General.
- **DIRECCIÓN SIMPLE:** Debe consignarse, si corresponde, la Dirección Simple en cual presta servicios.
- **UNIDAD O ÁREA / COORDINACIÓN:** Debe definirse, si corresponde, la unidad específica en la que la persona presta servicios. Si dependiera directamente de la unidad superior (Dirección Nacional, por ejemplo), no corresponde completar.

Nota: En caso de que existan áreas que no estén dentro de la normativa aprobada por el organismo, se debe aclarar y agregar en el BLOQUE II.

BOQUE III: Relación Laboral

La situación de revista se refiere al tipo de vinculación laboral bajo la cual ha sido empleada la persona en el organismo.

- **MODALIDAD DE VINCULACIÓN:** Debe seleccionar alguna de las opciones de la lista desplegable. En caso de elegir la opción “Otras modalidades de

contratación” deberá describir el tipo de contratación en la columna “OBSERVACIONES” que se encuentra en la última columna del formulario.

Importante: Las modalidades de vinculación surgen del análisis y entendimiento de los Convenios colectivos de trabajo y/o ley de contrato de trabajo de cada uno de los organismos bajo análisis. Las modalidades aquí expuestas reflejan de forma orientativa la realidad de las jurisdicciones y organismos centralizados del Poder Ejecutivo Nacional.

- **ESCALAFÓN:** Debe completarse el escalafón al cual pertenece.

BLOQUE IV: Características del Puesto

- **CARGO ACTUAL / OCUPACIÓN / FUNCIÓN:** Refiere al nombre del puesto de trabajo. Ejemplo: administrativo de expedientes, coordinador de planeamiento, consultor, etc.
- **GRUPO Y FAMILIA DEL NOMENCLADOR¹:** Seleccione la opción correspondiente en la lista desplegable en función del grupo y familia que desempeña.

GRUPO	FAMILIA
TRANSVERSAL	Servicios Administrativos
	Administración Presupuestaria
	Asuntos Jurídicos
	Comunicación y Relaciones Institucionales
	Gestión de Proyectos y Control Interno
	Mantenimiento y Servicios Generales
	Recursos Humanos
	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS)
GESTIÓN GUBERNAMENTAL	Planificación e Implementación de Políticas Públicas
	Regulación
	Autorización y Registro
	Control
CIENTÍFICO	Investigación y Desarrollo
	Aplicación Científica
SERVICIOS	Salud
	Arte, Conservación Patrimonial y Cultural
	Asistencia Jurídica a la Ciudadanía
PRODUCCIÓN	-

- **TIPO DE FUNCIÓN:** Elegir en el listado desplegable entre las categorías claramente diferenciadas.
- **FUNCIÓN EJECUTIVA:** Indicar que nivel de función ejecutiva corresponde.
- **TIPO DE FUNCIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO (LIDERAZGO-GERENCIAL/EQUIPO DE TRABAJO):** Aquí es necesario diferenciar los trabajadores que ocupan puestos de mando, de aquellos que cumplen funciones técnicas específicas y de los que solo desempeñan tareas administrativas o de apoyo. La celda posee un desplegable que permite elegir entre categorías claramente diferenciadas.

¹ Este grupo y familia del nomenclador surge a partir de información compartida por la Oficina Nacional de Empleo Público. En el caso que exista alguna modificación, será necesario impactarlo.

- **ALCANCE DE SUPERVISIÓN:** Por favor, indicar entre las categorías ofrecidas en el menú desplegable la cantidad de personas supervisadas.
- **TAREAS:** Se deben describir las principales actividades que desempeña el recurso humano.
- **NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS:** De acuerdo al nivel de complejidad de las tareas descriptas anteriormente se deberá seleccionar alguna de las opciones.

BLOQUE V: Jornada y Lugar de trabajo

La jornada y el lugar de trabajo se refieren a la cantidad de horas de trabajo a cumplir por la persona, establecidas por medio del Convenio Colectivo de Trabajo o la Normativa que se rija, que regula la actividad, y a la ubicación geográfica (*medida: dirección*) del sitio donde desempeña las actividades, respectivamente.

- **JORNADA DE TRABAJO:** Debe consignarse la cantidad de horas semanales estipuladas según el convenio de trabajo respectivo.
- **HORARIO LABORAL:** Se solicita la descripción del horario de entrada y salida a su puesto de trabajo.
- **LUGAR DE TRABAJO:** Debe consignarse la ubicación física de su dependencia laboral, especificando hasta número de oficina Ejemplo: Roque Sáenz Peña 511, Piso x, oficina xxx, CABA.
- **FIRMA PRESENTISMO:** Se debe optar por un desplegable que indica “sí” o “no”. Aquí se intenta verificar la existencia o no de algún sistema de control de la presencia de las personas en sus puestos de trabajo.

BLOQUE VI: Situación de Revista

La información complementaria de la situación de revista implica los años de antigüedad que posee la persona en el organismo como así también en el puesto actual.

- **ANTIGÜEDAD EN EL ORGANISMO:** Debe completarse consignando el tiempo que la persona lleva trabajando en la Jurisdicción.
- **ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL:** Refiere a la antigüedad en el puesto descripto.
- **AÑOS DE APORTES JUBILATORIOS:** Debe completarse con el tiempo transcurrido desde el día en que el empleado ingresó en la APN.
- **¿INTIMADO A JUBILARSE?:** Elegir entre las categorías ofrecidas en el menú desplegable.
- **COMISIÓN DE SERVICIO/ADSCRIPCIÓN:** Elegir entre las categorías ofrecidas en el menú desplegable:

- a. COMISIÓN DE SERVICIO-ORGANISMO RECEPTOR: Se debe completar en el caso de que la persona esté prestando servicios en el organismo en “comisión de servicios”. En este caso, se debe consignar cuál es el organismo de origen de la persona en la columna “Observaciones”. Ejemplo: “Ministerio del Interior, Obras Pública y Vivienda”.
- b. ADSCRIPCIÓN-ORGANISMO RECEPTOR: Se debe completar en el caso de que la persona esté prestando servicios en el organismo en “adscripción”. En este caso, se debe consignar cuál es el organismo de origen de la persona en la columna “Observaciones”. Ejemplo: “Ministerio del Interior, Obras Pública y Vivienda”.
- c. COMISIÓN DE SERVICIO-ORGANISMO CEDENTE: Se debe completar en el caso de que la persona esté prestando servicios fuera del organismo en “comisión de servicios”. En ese caso, se debe consignar en qué organismo la persona de referencia presta servicios en la columna “Observaciones”. Ejemplo “Ministerio de Defensa”.
- d. ADSCRIPCIÓN-ORGANISMO CEDENTE: Se debe completar en el caso de que la persona esté prestando servicios fuera del organismo en “adscripción”. En ese caso, se debe consignar en qué organismo la persona de referencia presta servicios en la columna “Observaciones”. Ejemplo “Ministerio de Defensa”.

BLOQUE VII: Educación

La educación se refiere a toda aquella actividad educativa formal, finalizada o no, que haya emprendido la persona empleada en sus distintos niveles.

- **Nivel educativo alcanzado:** Debe completarse con información sobre el máximo nivel educativo alcanzado por la persona (hasta nivel universitario).
- **Título obtenido:** Se completa con la denominación del título obtenido. Ejemplo: Bachiller en ciencias comerciales, técnico en electricidad o Lic. en Administración.
- **Otros estudios realizados:** Se completa con otros estudios realizados (Especializaciones, Diplomaturas, Posgrados, Maestrías, otros).

***Nota:** Se deben adaptar las características de cada bloque, dependiendo de las particularidades encontradas en el relevamiento. Se recomienda que antes de realizar alguna modificación, se ponga en conocimiento al Líder de Proyecto de la Unidad de Coordinación del Programa para recibir orientación acerca de los campos a modificar y cómo hacerlo en la plantilla.*

Glosario de tipos de forma de contratación en la APN

En términos generales, podría decirse que las personas que trabajan en la Administración Pública Nacional (APN) pueden estar bajo distintas modalidades de

contratación entre las que pueden mencionarse: por un lado aquellas contenidas de alguna manera en la Ley Marco del Empleo Público, Ley 25.164, como planta permanente, planta transitoria , planta de gabinete y las personas contratadas por el art. 9 de la Ley 25.164, conforme al Decreto 1421/02 modificado por Decreto 735/16 (comúnmente llamada “planta temporaria”) ; por otro lado cabe mencionar aquellas personas que están contratadas por múltiples modalidades que técnicamente no implican relación de dependencia por los Decretos 1023/01 (locación de obra) o el Decreto 1109/17 (contrato de locación de servicios).

El Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) –Decreto 2098/2008-, el cual reemplazó al Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) -Decreto 993/1991-, es el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial que rige para la mayoría de los es transversal a la administración pública centralizada y descentralizada (Jefatura de Gabinete, Ministerios, organismos descentralizados), en cargos de Planta Permanente, Planta Transitoria y en el régimen de contrataciones de conformidad con el decreto 1421/02.

Es importante aclarar que la única forma de contratación que conlleva estabilidad en el empleo público es la planta permanente y la única forma de acceder a ella es por concurso. Asimismo, el personal de planta permanente es el único que participa de los procesos de mejora escalafonaria y de progreso en la carrera administrativa. Ahora bien, existen algunas particularidades que conviene tener en cuenta a la hora de completar la Planilla Contenedora de Personal:

- ☐ **Planta Permanente:** es aquel agente que ingresó por concurso a la carrera administrativa, cumplió con todas las formalidades (evaluación y curso de inducción), se desempeñó un año en el cargo y existe un acto administrativo que valida su situación. Asimismo, incluye el régimen de planta permanente no concursado que corresponde al personal re encasillado por ordenamiento jurisdiccional, cambio de escalafón, etc.
- ☐ **Planta permanente en proceso de estabilidad:** es aquel agente que efectivamente concursó, pero aún no cumplió con las formalidades para concluir el período de prueba.
- ☐ **Designación Transitoria en Cargo de Planta Permanente con o Sin Función Ejecutiva:** Solo el Jefe de Gabinete de Ministros tiene la atribución de poder designar de forma transitoria por un plazo de 180 días hasta la sustanciación del respectivo concurso.
- ☐ **Planta Permanente con Funciones Ejecutivas concursadas:** Se aplica para aquellos agentes de planta permanente que no sólo concursaron su cargo (por ejemplo, un escalafón de “nivel A” o una “B” o “C”), sino también por las Función Ejecutiva asociada al cargo. Las Funciones Ejecutivas tienen una duración de 5 años calendario contados a partir de la notificación de la designación respectiva.
- ☐ **Planta Permanente con Designación transitoria en Función Ejecutiva:** Se aplica para aquellos agentes de planta permanente que concursaron para un cargo que se corresponde con la función a desempeñar, pero no concursaron por la función ejecutiva asociada al cargo y se las designa transitoriamente.

- **Planta Permanente con Designación transitoria en Cargo de mayor jerarquía y con Función Ejecutiva:** esta situación se da cuando un agente que tiene un nivel “más bajo” que el que requiere el cargo a cubrir –esta figura se conoce como subrogancia- y deja su cargo en licencia en el tiempo en el que cubra el cargo de mayor jerarquía.

La carrera en SINEP avanza: Verticalmente, por concurso y horizontalmente por grados y tramos.

- **Planta Temporal:** esta figura contractual la utilizan algunos organismos para contratar agentes para realizar trabajos de corto plazo.
- **Personal contratado Art. 9, Decreto 1421/02:** refiere a los agentes que se contratan por un tiempo determinado (habitualmente un año) para cumplir funciones en la APN y gozan de algunos beneficios de la planta permanente
- **Ley 20744 (PF/ PPE), Art 90/93/99.** Personal contratado por la Ley de Contrato de Trabajo. Contratos que se asimilan al artículo 9 Decreto 1421/02

INSTRUCTIVO MODELO INFORME GENERAL

La finalidad de este documento es presentar la estructura básica que debe contener un informe general de dotaciones para asegurar el suministro de la información de relevancia. Dicha información surge del relevamiento realizado y del análisis de la información recopilada a través de las herramientas de trabajo expuestas en el documento Instructivo Metodológico.

Se enfatiza que la estructura “base” de la composición de un Informe General responde a la necesidad de disponer de información homogénea de los diferentes organismos relevados, pero sin limitar en modo alguno la capacidad de generar contenido adicional de valor a través de la profundización de las particularidades de cada organismo y las diferentes dependencias analizadas.

La riqueza de la información procesada puede ser expuesta utilizando diferentes herramientas y recursos visuales adicionales, como ser: cuadro de indicadores, comparativos de información, gráficos de evolución, mapas de distribución, flujogramas de procesos, etc.

PRESENTACION INICIAL

1) Portada de informe:

- Organismo relevado
- Autoridad
- Fecha del relevamiento (año y mes de presentación)

2) Índice numerado

Esquema recomendado

1. Marco de trabajo
 - 1.1. Introducción.
 - 1.2. Objetivo del Análisis.
 - 1.3. Esquema.
 - 1.4. Alcance del trabajo.
 - 1.5. Otras consideraciones (si corresponde).
2. Situación actual
 - 2.1 Presentación del organismo (Misión, Visión, Objetivos, Productos claves, Alcance Territorial, Metas anuales, otros).
 - 2.2 Marco Normativo.
 - 2.3 Organigrama Dotación Inicial/Actual.
- 3 Resumen de los Resultados
 - 3.1 Dotación inicial e indicativa por sectores (Cuadro de Dotación)
 - 3.2 Organigrama: Dotación indicativa
 - 3.3 Principales potenciales oportunidades de mejora del organismo
- 4 Detalle de los Resultados

A continuación, se detalla la información básica necesaria al momento de la presentación los resultados obtenidos del análisis de cada una de las áreas relevadas. Como bien se detalló al inicio, en este apartado se pueden utilizar otras herramientas adicionales que ayuden a la comprensión del análisis de cada área y al entendimiento organizacional.

- Misión y Objetivos
- Alcance
- Producto Principal y Metas Anuales
- Dotación Inicial e Indicativa, y estructura organizativa interna
- Detalle de productos, métricas y tipo de perfiles necesarios (alto nivel)
- Oportunidades de mejoras

5 Conclusiones

- Conclusiones del organismo

INSTRUCTIVO MODELO INFORME EJECUTIVO

La finalidad de este documento es presentar la estructura básica que debe contener un informe ejecutivo de dotaciones.

Este esquema cumple con la función de organizar la información que debe tener el informe ejecutivo, sin embargo, su forma puede variar, según las particularidades de cada organismo.

El informe ejecutivo representa el resumen de los resultados del análisis de dotación, es el que se presenta a las autoridades para realizar la firma y cierre del proceso. El informe ejecutivo se elabora una vez validado el informe general y los resultados que se presentan en el mismo.

ESQUEMA DE INFORME EJECUTIVO

➤ Portada

- Organismo relevado
- Autoridad
- Fecha del relevamiento (año y mes de presentación)

➤ Información Ejecutiva del Organismo

- Misión y objetivo del organismo
- Metas anuales
- Otros

➤ Resumen de los Resultados

- Cuadro de Dotación con los resultados finales

➤ Firmas

- Datos de las autoridades que van a protocolizar el cierre del relevamiento y a comprometerse a cumplir con los acuerdos alcanzados.

INSTRUCTIVO “ESTADO DE AVANCE PROGRAMA”

El seguimiento del avance del Programa y sus distintos Proyectos se centraliza en el formulario de ESTADO DE AVANCE PROGRAMA, en el cual se ingresa semanalmente la información relevante correspondiente a cada organismo planificado en esta planilla.

La disponibilidad de la información en este formato permite planificar y realizar el seguimiento adecuado, monitoreando el nivel de avance de cada uno de los análisis en curso y detectando de manera temprana los desvíos que pudieran presentarse respecto a lo planificado.

Para realizar el ingreso de la información de manera correcta, se debe completar:

- **TIPO DE INSTITUCIÓN PÚBLICA:** Se selecciona desde la tabla inserta, disponible para su administración en la solapa “DATOS_TABLA”: Las opciones prefijadas son: Ejecutivo Nacional, Empresas y Sociedades del Estado, Municipio, Provincia, Universidades Nacionales, Otros Entes Públicos; pudiendo agregarse las opciones que fueran necesarias.
- **ORGANISMO:** Nombre completo de la entidad.
- **MOTIVO REVISIÓN Y SOLICITANTE:** Motivo del análisis y solicitante. Ej.: Dentro de la planificación anual, Modificación de Estructura, Incorporación de Programas, Variación de Volumetría, otros.
- **FECHA DE SOLICITUD ANÁLISIS:** Refiere a la fecha de solicitud del análisis. (DD/MM/2020)
- **AÑO:** Indicar el año de manera separada. Permite agrupar la información de manera más ágil.
- **STATUS:** Se ingresa el estado al momento de la actualización. Es un campo semaforizado: Planificado (Blanco), En curso (gris), Demorado (amarillo), Fase Final (verde), Finalizado (azul).
- **% DE AVANCE:** Nivel de avance del proyecto. Surge de la planilla de seguimiento de avance de proyecto que realiza cada Líder de Proyecto.
- **FECHA DE INICIO:** Refiere a la fecha de inicio del relevamiento. Se expresa de manera completa. (DD/MM/2020)
- **FECHA DE FIN PLANIFICADA INICIAL:** Refiere a la fecha inicial estimada de finalización (Planificación inicial). (DD/MM/2020)
- **FECHA DE FIN RE-PLANIFICADA:** Refiere a la primera actualización de fecha estimada de finalización, en caso de corresponder. (DD/MM/2020).

Nota (1): Cabe aclarar que para que efectivamente se impacte una nueva fecha de fin, es necesaria la justificación y acuerdo de ambas partes (organismo bajo análisis y

equipo de relevamiento), y posterior notificación y aprobación por parte de Autoridad Superior.

- FECHA DE FIN RE-PLANIFICADA 2: Refiere a la segunda actualización de fecha estimada de finalización, en caso de corresponder.

Nota (1): Cabe aclarar que para que efectivamente se impacte una nueva fecha de fin, es necesaria la justificación y acuerdo de ambas partes (organismo bajo análisis y equipo de relevamiento), y posterior notificación y aprobación por parte de Autoridad Superior.

- DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ALCANZADOS (inicial actual): número de dotación inicial/actual vigente.
- DOTACIÓN INDICATIVA: número de dotación indicativa final.
- DIFERENCIA: número que surge de la diferencia entre la dotación inicial y la dotación indicativa.
- CANTIDAD DE REPARTICIONES A SER ANALIZADAS: dependencias del organismo que son incluidas en el análisis.
- OBSERVACIONES: Ampliación de la información consignada que amerite mayor nivel de detalle.

INSTRUCTIVO “INFORME DE AVANCE DE PROYECTO”

El siguiente instructivo tiene como objetivo brindar información acerca del esquema del informe de avance por Proyecto (Organismo/Jurisdicción). La periodicidad de dicho informe será acordada entre ambas partes (Unidad de Coordinación del Programa y Contraparte). Se recomienda que la periodicidad sea de forma mensual/quincenal.

➤ **Portada**

- Organismo relevado.
- Estado de avance.
- Fecha del informe.

➤ **Avance General**

- Fecha de inicio y fin planificado del proyecto.
- % de Avance General y resumen descriptivo. Esta información surge del Plan de Trabajo. Asimismo, el Líder de Proyecto debe brindar un resumen descriptivo del avance.
- Logros alcanzados.
- Riesgos.
- Próximas decisiones/definiciones.

➤ **Avance por Etapas**

- Se comparte el avance por etapas que surge del Plan de Trabajo.

➤ **Detalle de Avance por Áreas**

Se detalle el avance del relevamiento por área, indicando:

- Nombre del área.
- Estado de avance y % de avance.
- Pendientes.
- Acciones a realizar.

INSTRUCTIVO “PLAN DE TRABAJO”

El siguiente instructivo tiene como objetivo brindar información acerca de cómo completar la plantilla Excel PLAN DE TRABAJO.

Dicha plantilla ya viene cargada con las etapas de los proyectos y sus actividades principales.

Nombre del Organismo/Jurisdicción		Duración del plan		Inicio real		% Completado															
Período resaltado:		6																			
ACTIVIDAD		INICIO PLAN	FIN PLAN	INICIO REAL	FIN REAL	PORCENTAJE ENTREGADO															
						2019															
						AgostoSeptiembreOctubreNoviembre															
						1234567891011121314151617															
ETAPAS Y ACTIVIDADES						30%															
Etapa 0 - Planificación del Trabajo de Campo y Análisis Documental		2	2	2	2	100%															
Etapa I - Lanzamiento Institucional del Proyecto		3	4	3	4	100%															
Etapa II - Requerimiento de información preliminar		5	7	5	2	0%															
Etapa III - Relevamiento		9	6	0	0	67%															
Etapa IV - Análisis de información		9	6	0	0	0%															
Etapa V - Determinación de Dotación Indicativa		9	6	0	0	0%															
Etapa VI - Informe Final y presentación de resultados		9	6	0	0	0%															

A continuación, se enumeran los datos que deben ser modificados para cada uno de los proyectos:

Nombre del Organismo/Jurisdicción: Indicar el nombre del Proyecto.

GANTT: Agregar el año, los meses y las semanas de duración del proyecto planificado.

Inicio / Fin Plan: Indicar para cada una de las etapas y actividades la duración planificada en semanas.

Inicio / Fin Real: Indicar para cada una de las etapas y actividades la duración real en semanas.

Porcentaje Entregado: Indicar el porcentaje de avance de cada una de las actividades.

El porcentaje de las etapas se calcula automáticamente.

- Consideraciones: A partir de la Etapa III – Relevamiento y hasta la Etapa V – Determinación de dotación indicativa, el plan de trabajo debe reflejar las “n” áreas de trabajo bajo análisis. En función de ello, las fórmulas de estas etapas deberán modificarse y dividirse por la “n” cantidad de áreas que correspondan: Ejemplo: En la Etapa IV “Análisis de información” hay dos áreas y la formula es “=(J56+J62)/2”. Si se agregan dos áreas más, la formula sería: “=(J56+J62+ÁREA3+ÁREA4)/4”.

Periodo resaltado: Indicar el periodo que corresponde. El periodo marca el n° de semanas de la Fila 6 y particularmente en cuál se encuentra.

INSTRUCTIVO MATRIZ DE OPORTUNIDAD DE MEJORA

La finalidad de este documento es presentar el esquema de la matriz de oportunidades de mejora y como debe de ser completada.

La matriz de oportunidades de mejora surge con el fin de identificar y volcar potenciales oportunidades de mejora organizacionales que son identificadas durante el relevamiento. Dichas oportunidades, debidamente analizadas y profundizadas en una siguiente etapa, pueden derivar en futuros proyectos a ser implementados por el organismo con el fin de impactar en mejoras en su organización.

INFORMACIÓN A COMPLETAR:

Nº: Indicar el número de orden en la que fue identificada la oportunidad de mejora.

Fecha de identificación: Indicar la fecha en la que fue identificada. DD/MM/2019

Usuario de ingreso: Nombre del miembro del equipo que identificó la oportunidad.

Tópico: Se proponen los siguientes tópicos (Tecnología, Recursos Humanos, Procesos, Estrategia, Capacitación, Infraestructura, Modelo de Gestión, Ambiente de Control, otros).

Área/Proceso: Área/Proceso en la que impacta la mejora a implementar. Determinar si afecta transversalmente a todo el organismo o si repercute en una Dirección/Gerencia/Jefatura/Área específica del mismo.

Observación/Hallazgo: Descripción del Hallazgo.

Evidencia: Fundamentos concretos del hallazgo.

Nombre y Detalle de la oportunidad de mejora. Indicar nombre y detallar la oportunidad de mejora.

Potencial Impacto: Alto/Medio/Bajo. Se refiere a la repercusión del resultado en la organización con la implementación de la mejora en términos cualitativos y cuantitativos. Este campo debe ser validado por el responsable del área.

Estimación tiempo implementación: Largo plazo/mediano plazo/corto plazo. Este campo debe ser validado por el responsable del área.

Responsable del área/proceso: Indicar el nombre del responsable de área/proceso.

Comentarios/otros.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Guía Metodológica para el Análisis y Planeamiento de Dotaciones, documentos e instructivos

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 53 pagina/s.