



gerencia de  
la ciudad

MADRID

## REUNIÓN DE ARRANQUE DE PROYECTO

Diseño y Puesta en Marcha de Modelo Operativo y Tecnológico de  
Valoración de Cargas de Trabajo del Ayuntamiento de Madrid



Madrid, 30 de mayo de 2017



01

## El Proyecto: Objeto y Alcance

01



# El Proyecto: Objeto y Alcance



## La necesidad...

Desde la corporación municipal del Ayuntamiento de Madrid y los diferentes grupos políticos que la configuran, se ha solicitado por Acuerdo del Pleno...

- Que se trabaje en la racionalización y optimización de su estructura actual
- Definan y/o reorientando las políticas de organización y planificación de su personal:

coherencia en materia  
de organización

Flexibilización,  
profesionalización y  
mejora de la eficiencia  
de los recursos

## La respuesta

Desde la Gerencia de la Ciudad y, en particular, desde la Dirección de General de Planificación Interna

se ha iniciado la puesta en marcha de un proceso sistemático, metodológico y objetivo, de revisión y reflexión de la estructura municipal actual

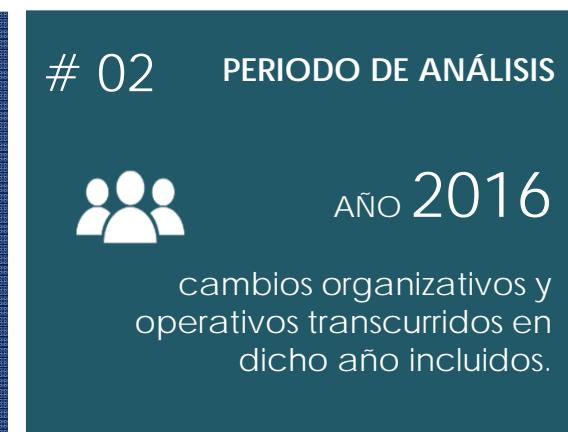
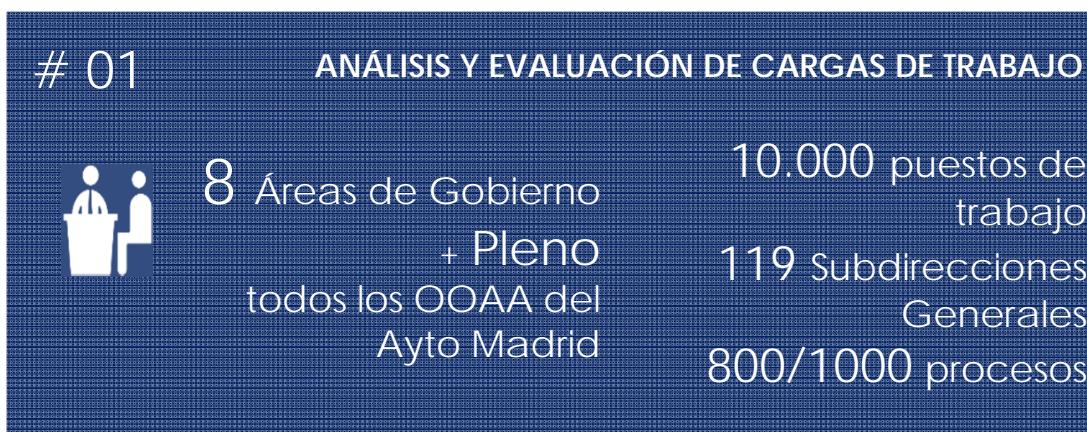
# El Proyecto: Objeto y Alcance



## OBJETO

- ↳ el diseño, desarrollo e implementación tecnológica del sistema para el análisis y la evaluación de las cargas de trabajo de las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos,
- ↳ tanto en sus aspectos conceptuales o de diseño, como operativos y tecnológicos,
- ↳ así como la elaboración de un informe final que determine las necesidades reales de personal y la recomendación de una adecuada redistribución de los trabajadores municipales en consonancia con esas necesidades.

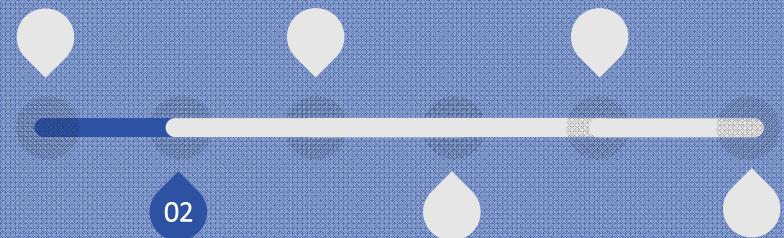
## ALCANCE



\*incluyéndose el personal de Instalaciones deportivas, así como todo aquel personal además que haya aportado carga de trabajo (becario, interinos, etc.). Se excluirá del presente contrato el personal de Distritos, de las Secretarías Generales Técnicas, el personal de la Policía, Bomberos y el Samur, personal directivo y eventual

02

## La Metodología





## Enfoque General

### 1 Recogida de información

#### Ámbito funcional

Entrevistas a 'Interlocutores' de DG, SG y OOAA: recogida información

- Organigrama y puestos, Funciones, Procesos
- Indicadores de actividad y gestión

Entrevistas a 'Interlocutores' de DG, SG y OOAA: validación de datos

- Dedicaciones

#### Ámbito tecnológico

Cuestionario online individual (por empleado):

- % tiempos de dedicación a cada función
- Tiempos mínimos, medios y máximos de ejecución actividades

Validación de la calidad del dato recogido

### Resultados

#### Quién hace qué:

Matriz de cruce de procesos y funciones con Unidades Organizativas y Puestos de trabajo

### Base de datos

### 2 Cálculo de Productividades: Carga de trabajo

#### Cálculo de indicadores de carga de trabajo

- para cada unidad: DG, SG, Unidad Administrativa
- por macroproceso, proceso, subprocesso y función

#### Explotación de la información

- Productividades por unidad y por subprocesso y función

### Resultados

#### Productividad:

Actividad/ hora



#### Explotación estadística Visualización gráfica

### 3 Dimensionamiento

#### Estimación de Dimensionamiento Óptimo

- Unidades con resultados directos (indicadores de actividad)
- Unidades sin resultados (ej. Dirección, coordinación,.....)

#### Identificación de Déficit/Excedente de efectivos

#### Sostenibilidad del sistema

- Replicabilidad del proceso en años sucesivos

### Resultados

#### Recomendaciones dimensionamiento y redistribución de efectivos



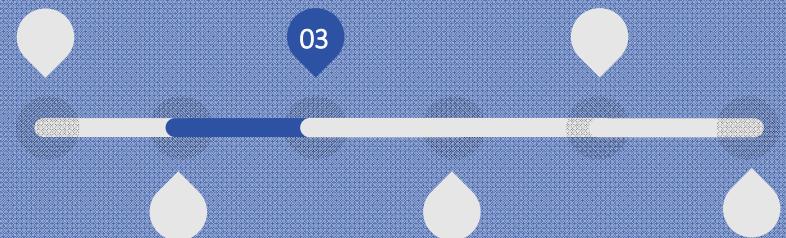
#### Sistema parametrizable

- Por perfil usuario
- Replicar estudio

Plan de Comunicación

03

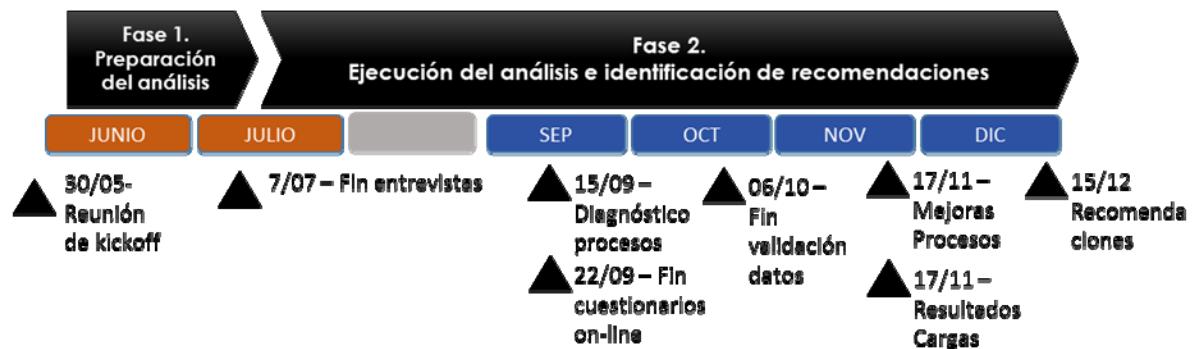
## La Planificación



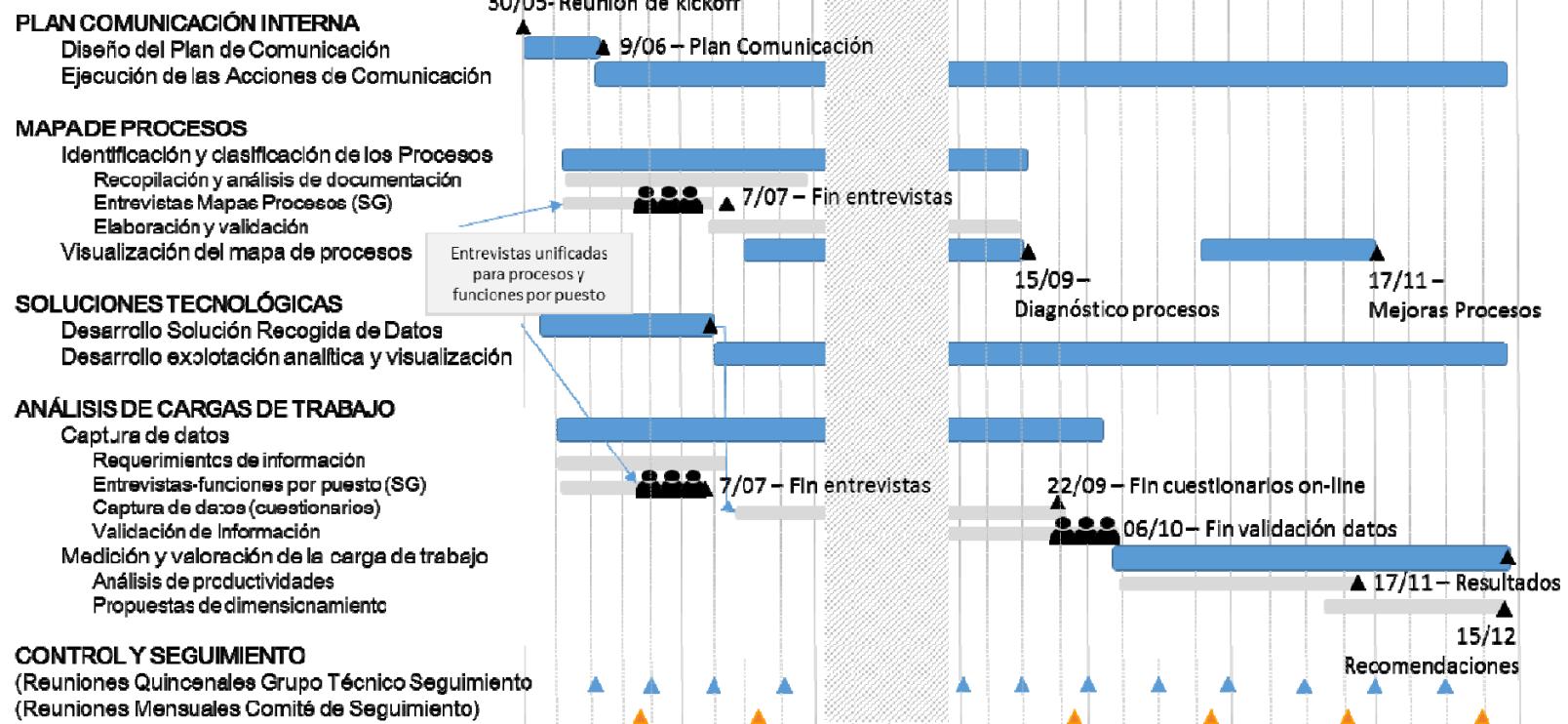
# La Planificación

HITOS

Hitos  
destacados  
mensualmente



Planificación detallada





Y además...

## 1 Plazo de ejecución

- ✓ **Muy ambicioso** considerando la dimensión del estudio y la experiencia previa del estudio de Juntas de Distritos.

## 2 Plazo máximo

- ✓ **Plazo máximo de ejecución en 6 meses** (compromiso disponibilidad resultados antes de fin 2017).

## 3 Periodo computable

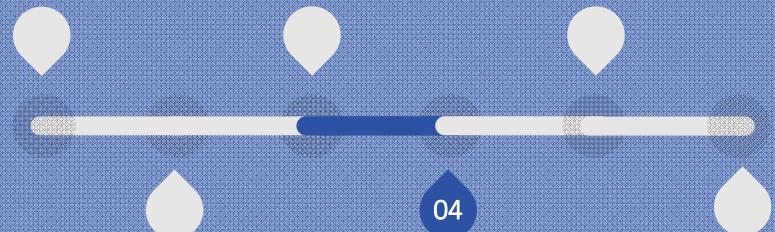
- ✓ Mes de agosto “no computable” a efectos de plazo de proyecto:
  - coincidencia con fase de recogida y validación de información por puesto
  - limitada disponibilidad de personal en dicho mes** para efectuar dicho contraste.

## 4 Trabajos paralelos

- ✓ Trabajos metodológicos y tecnológicos en paralelo para optimizar la ejecución
- ✓ Identificadas **actividades críticas** que condicionan
  - 180 entrevistas en 20 días laborables.
  - Mapa de procesos, cruce con la organización e indicadores de gestión.
  - Disponibilidad de herramienta de recogida de información por puesto.
  - Cumplimentación de cuestionarios on-line por cada puesto.

04

## Los Resultados





## Más a allá de los entregables asociados al estudio ...

# 01



Informe Final de Evaluación de Cargas (2 formatos)

- Documento Ofimático Resumen Ejecutivo
- Módulo visualización Microstrategy

# 02



Plataforma Web de Visualización Parametrizable (a medida)

# 03



Herramienta de recogida de información parametrizable

...a través de módulo de Administrador, para futuras ediciones del estudio.

# 04



Plan de Transferencia de conocimiento

...28 horas de formación (4 x 7h) a personal de la DG de Planificación Interna y del IAM.

# 05



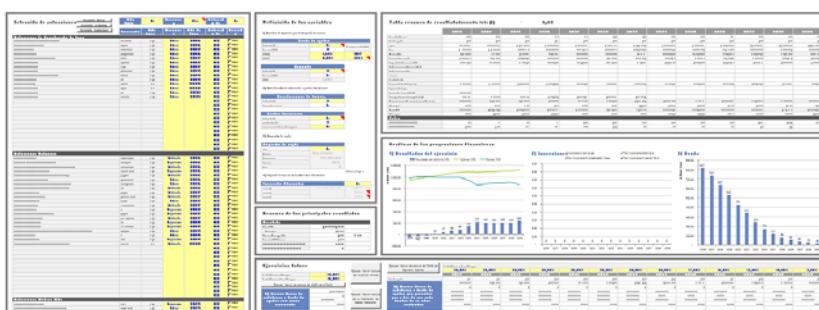
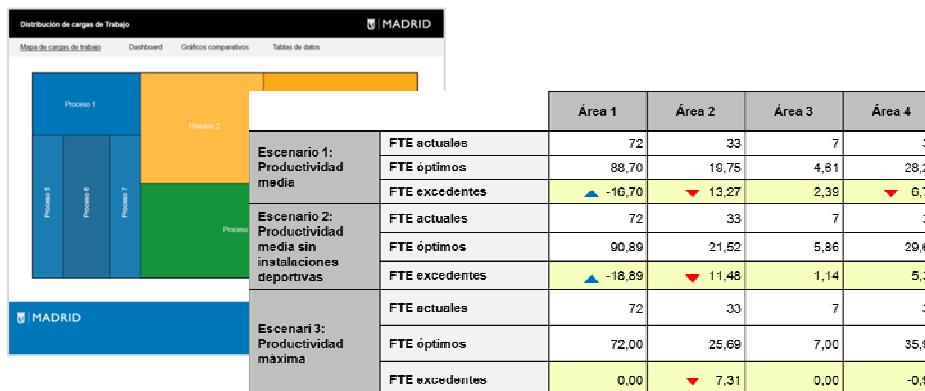
10 procesos clave rediseñados

# Los Resultados



## Informe Final de Evaluación: Módulo de Visualización y Plataforma Web.

Tanto el **módulo de visualización en Microstrategy** como la **plataforma web** permitirán mostrar de forma personalizada, mediante una colección de gráficos y dashboards todos aquellos indicadores definidos. A priori, incluirán:



- ✓ **Mapa de cargas de trabajo** (parametrizable por proceso y subproceso, AG, DG, SG, unidad funcional, categoría profesional,...)
- ✓ **Dashboard:** área configurable por usuario que muestra conjunto de gráficos con indicadores seleccionados
- ✓ **Gráficos Comparativos**
- ✓ **Tablas de datos** (excedentes/déficit de efectivos en diferentes escenarios de rendimiento y/o de volumen de actividad)
- ✓ Todos los **gráficos/datos** serán también **exportables en formato imagen y Excel**



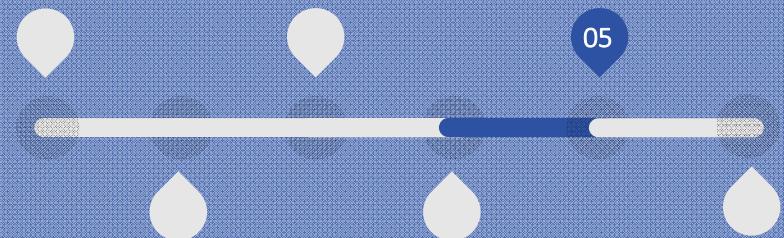
## Los Resultados

El valor para los responsables de la organización, ya que a través de la plataforma podrán...

1	Predecir necesidades efectivos y dimensionamiento	Responder a las necesidades estructurales o coyunturales de efectivos que puedan plantearse en el futuro acorde a la evolución de la actividad.
2	Predecir riesgos y establecer alertas	Identificar posibles condicionantes de plantilla (limitaciones) que impacten en la gestión municipal, agilizando la toma de decisiones al respecto.
3	Facilitar la toma de decisiones y la priorización de acciones	Establecer prioridades en función de las previsiones presupuestarias disponibles y a otra información objetiva.
4	Comparar escenarios	Analizar y comparar diferentes alternativas de redistribución de efectivos y/o evolución de actividad, facilitando la elección de la mejor opción.
5	Personalización de resultados	A través herramienta de visualización parametrizable para cada unidad administrativa.
6	Replicabilidad del análisis	Posibilidad de re-utilización periódica de la herramienta, a través de Módulo de Administración (permite configurar campañas, procesos, usuarios y organización).

05

## La Organización y Seguimiento





# La Organización y Seguimiento

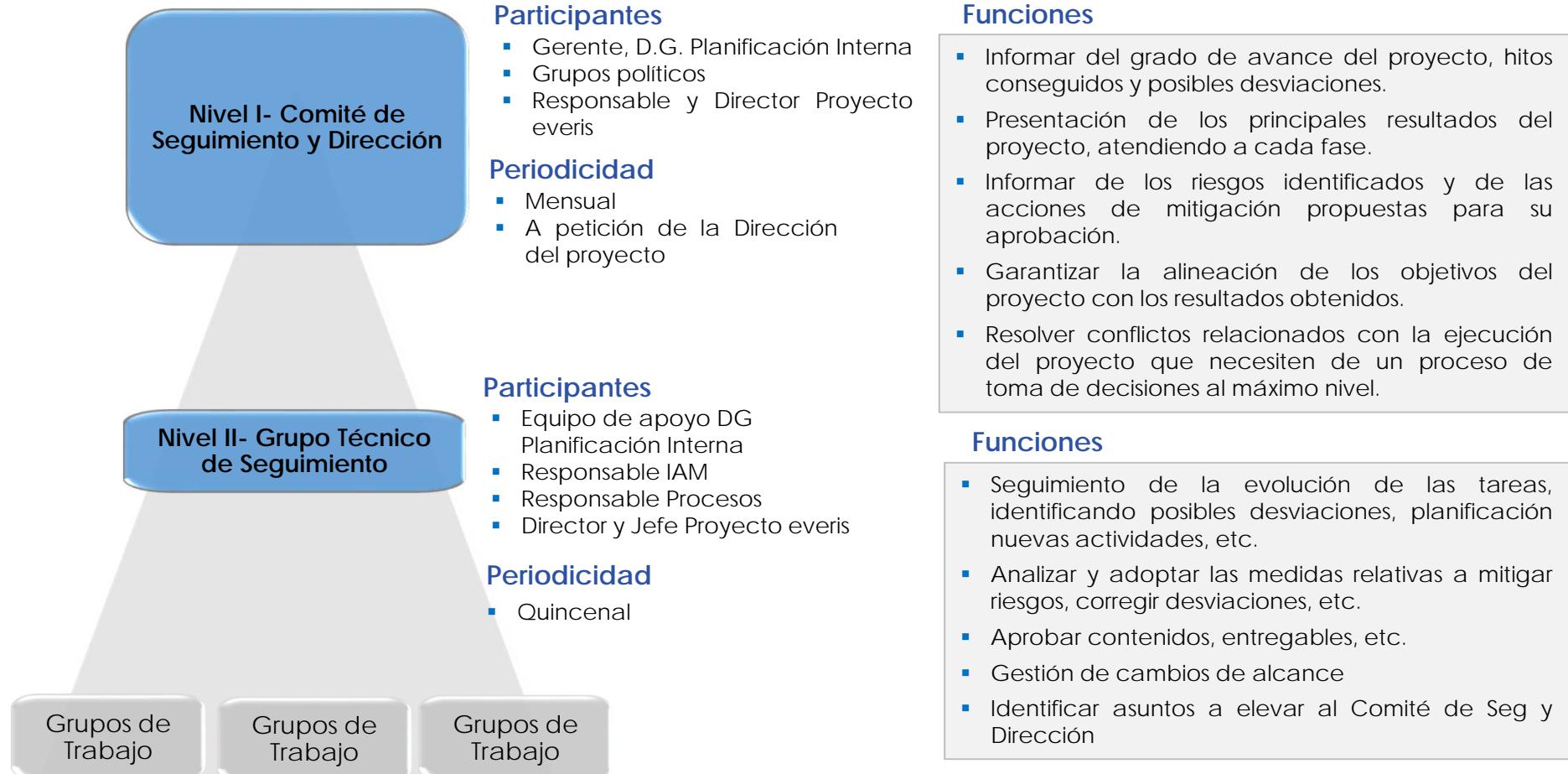
## Estructura y equipo de trabajo





# La Organización y Seguimiento

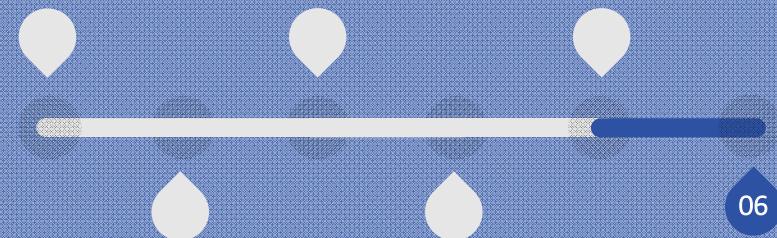
## Órganos de Seguimiento y Control



**Grupos específicos que se constituirán y convocarán para trabajar en ámbitos concretos del proyecto:** herramienta de recogida de información, mejora de procesos, modelo de explotación, etc. Los participantes se consensuarán con los responsables del proyecto.

06

## Próximos Pasos y Aspectos Clave



# Próximos Pasos y Factores Clave



## Acciones a corto plazo con foco en

### 1 PLAN DE COMUNICACIÓN

- **Entregable Plan de Comunicación Global de Proyecto**
- **Correo electrónico desde buzón de proyecto** informando del inicio de entrevistas (SGTs/ interlocutores)
- **Nota informativa** sobre inicio de proyecto para publicar en la Intranet (Ayre)
- **Identificación de necesidades de jornadas informativas específicas**

### 2 PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS: RECOGIDA Y VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN (ENTREVISTAS)

- Determinación grupos de trabajo específicos y participantes: **PROCESOS E INDICADORES**
- Reuniones de trabajo ámbitos específicos.
  - **PROCESOS:**
    - información clave levantamiento mapa procesos
    - Determinación de los 10 procesos objeto de rediseño y metodología aplicación
  - **INDICADORES:** Indicadores de actividad y fuentes de información disponibles
  - **CARGAS:** Entrevistas de resolución dudas y ampliación de información sobre Organigrama y RPTs, Funciones. 180 (DG, SG, Gerentes OO.AA. y otros)\*

### 3 DESARROLLO HERRAMIENTA TECNOLÓGICA RECOGIDA INFORMACIÓN POR PUESTO

# Próximos Pasos y Factores Clave



## Factores Clave de éxito/ lecciones aprendidas

1	Máximo nivel de participación e involucración	Por parte de la organización a la hora de proporcionar información (como lo ha sido hasta ahora): Cargas por puesto e Indicadores de actividad/resultados
2	La esponsorización del proyecto es clave	Más allá del compromiso, es crítica la esponsorización, sobre todo en el caso de la gestión de los agentes "NO FACILITADORES"
3	Agilidad en los comienzos	Ser ágiles en la concertación y desarrollo de entrevistas iniciales: guiones personalizados, equipos en paralelo, suplentes. Fecha límite JULIO 2017
4	Información clara, sencilla y completa	Facilitar al máximo la recogida de información por puesto, cuestionario on-line personalizado con soporte continuo para resolución dudas (telefónico y correo electrónico)
5	Re-utilización del conocimiento	Poner en marcha los grupos de trabajo específicos (procesos, indicadores, tecnología,...): ser eficientes reutilizando el conocimiento existente, alineando objetivos, ...
6	Calidad del dato	Tanto por parte de los "propietarios" y sus responsables, como a través de reglas de validación automáticas (herramienta).



Madrid, 30 de mayo de 2017



gerencia de  
la ciudad

MADRID

# La Planificación

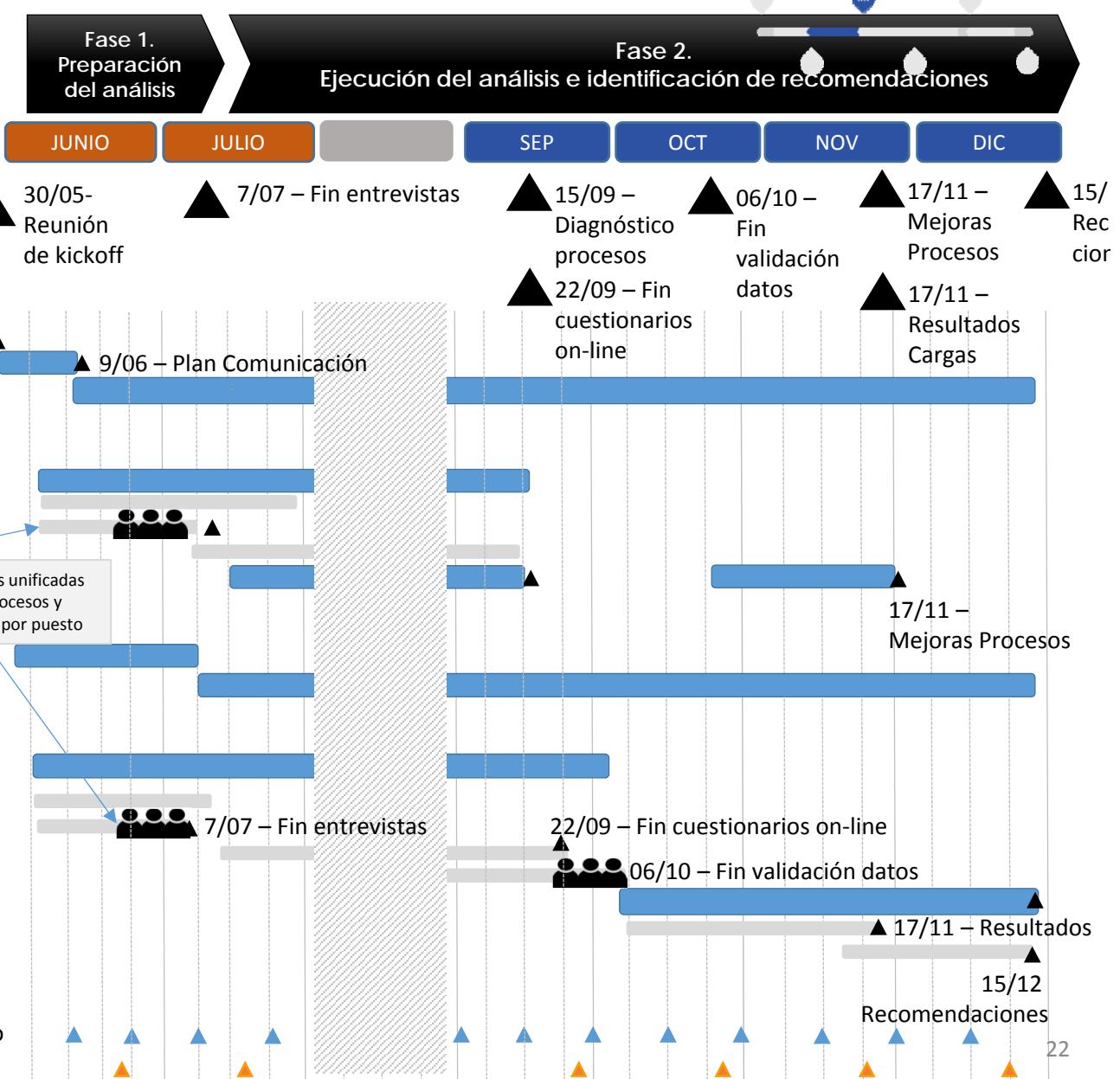
**PLAN COMUNICACIÓN INTERNA**  
 Diseño del Plan de Comunicación  
 Ejecución de las Acciones de Comunicación

**MAPA DE PROCESOS**  
 Identificación y clasificación de los Procesos  
 Recopilación y análisis de documentación  
 Entrevistas Mapas Procesos (SG)  
 Elaboración y validación  
 Visualización del mapa de procesos

**SOLUCIONES TECNOLÓGICAS**  
 Desarrollo Solución Recogida de Datos  
 Desarrollo explotación analítica y visualización

**ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO**  
 Captura de datos  
 Requerimientos de información  
 Entrevistas-funciones por puesto (SG)  
 Captura de datos (cuestionarios)  
 Validación de Información  
 Medición y valoración de la carga de trabajo  
 Análisis de productividades  
 Propuestas de dimensionamiento

**CONTROL Y SEGUIMIENTO**  
 (Reuniones Quincenales Grupo Técnico Seguimiento  
 (Reuniones Mensuales Comité de Seguimiento)

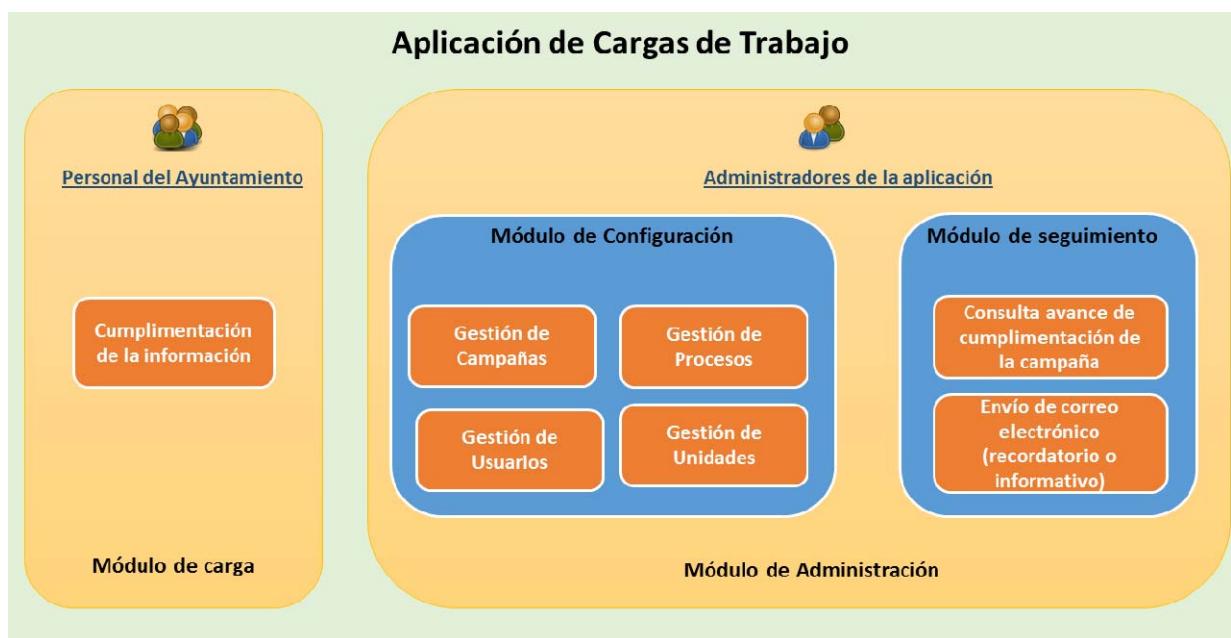


# Los Resultados



## 6 Replicabilidad

Posibilidad de re-utilización periódica de la herramienta, a través de Módulo de Administración (permite configurar campañas, procesos, usuarios y organización).



- **Módulo de carga.**

A través de este módulo, el personal seleccionado para cada campaña, podrá informar de las acciones realizadas en su puesto y unidad.

- **Módulo de configuración.** La aplicación de recogida de información tendrá un módulo para parametrizar nuevas campañas, procesos y unidades, así como, los permisos de acceso a cada módulo de la aplicación.