

# La Transformación de la gestión del personal en las AAPP

La integración de las TIC en la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas ha producido un cambio sustancial en la relación de los empleados con la institución y en la manera de desempeñar sus tareas. La Junta de Comunidades de Castilla la Mancha, la Diputación de Málaga, los Ayuntamientos de Pamplona y Gijón y las Universidades de Jaén, Granada, Almería, Cádiz y Pablo de Olavide, explican sus avances en esta materia. *Por Marta Carro.*

**L**a gestión de los recursos humanos dentro de las Administraciones Públicas está sufriendo una notable mejora en eficiencia, eficacia y productividad gracias a la automatización y telematización de procedimientos. Es evidente que los cambios que se han producido en la forma de gestionar los recursos humanos, con la creación del portal del empleado o la supresión del papel en las comunicaciones, han flexibilizado y agilizado la gestión.

Uno de los cambios más profundos radica en la mayor confianza del empleado/a en la organización ya que percibe que el tratamiento es homogéneo para todo el mundo, que puede dirigirse directamente a la organización y recibir una respuesta ágil y segura, al mismo tiempo que está informado en todo momento de lo que le concierne en su tarea diaria.

Por ejemplo, la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha dispone de un Sistema de gestión de recursos humanos y nómina denominado proyecto REHNO, mediante el cual mantiene un sistema centralizado de gestión de recursos humanos y nómina, que comprende a todo el personal de administración general, a excepción del personal docente y del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha. Este sistema incluye la gestión, desde el punto de vista funcional, de las grandes áreas de registro de personal, retribucio-

### CUESTIONARIO

- 1. ¿Cómo utilizan y aplican las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el campo de los Recursos Humanos? ¿Cuál es su valoración sobre la implantación y el uso de las nuevas tecnologías en estos momentos?**
- 2. ¿Qué proyectos han emprendido ya en este ámbito, y cuáles están desarrollando actualmente?**
- 3. ¿Qué empresas tecnológicas han desarrollado estos proyectos para ustedes y qué inversión ha supuesto?**
- 4. ¿Cómo afectarán estas iniciativas al funcionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su relación con el empleado?**
- 5. ¿Cuáles son sus proyectos futuros en materia TIC?**
- 6. ¿Algo que añadir?**

nes, acción social, ordenación de personal y recursos humanos.

El Ayuntamiento de Gijón ha sido pionero e innovador en este ámbito y está trabajando en adaptar la aplicación de la gestión de la nómina y los módulos de gestión de personal al entorno web, de forma que se pueda gestionar el portal del empleado desde la web municipal, y que los empleados y empleadas municipales puedan tramitar sus permisos, licencias, descargar su

nómina, validar permisos, obtener certificados e informes desde fuera de su puesto de trabajo.

Otro ejemplo es la Universidad de Jaén, que está desarrollando un Sistema de flexibilidad horaria que pretende facilitar la descentralización en el control presencial de los empleados, dinamizar la gestión de sus necesidades en materia de permisos y licencias, así como posibilitar la introducción de nuevos mecanismos de gestión del tiempo.

La Universidad de Granada está inmersa en estos momentos en un importante proceso de modernización conducido por la implantación de procedimientos de administración electrónica en el que aspectos como el de la contabilidad analítica y la gestión de la investigación serán los que permitan que esta institución se pueda gestionar de manera ágil, apoyándose en las TIC.

Otra de las instituciones que, desde su comienzo, realiza un extensivo uso de las TIC en la gestión de recursos humanos es la UPO (Universidad Pablo de Olavide) que cuenta con una aplicación de gestión integral de RRHH. Se trata de uno de los módulos con los que cuenta el ERP institucional, producto diseñado específicamente para la gestión universitaria y que se encuentra ampliamente implantado en otras universidades españolas. Se integra perfectamente con el módulo de gestión económica para el cálculo de costes de plantillas y gestión de nóminas así como con el módulo de gestión académica a la hora de establecer los encargos docentes del profesorado.

La Universidad de Almería se encuentra actualmente en fase de implantación y explotación de procesos de las áreas en la plataforma Wanda, cedida por la Junta de Andalucía. Esto le va a permitir realizar cualquier tipo de gestión vía telemática con plena validez legal (firma digital). ☒

## JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

Mar Elvira Gutiérrez. Secretaria General de la Consejería de Administraciones Públicas y Justicia.

Luis Herrera Díaz-Aguado. Director General de la Función Pública y Calidad de los Servicios.

**"Todos los proyectos que actualmente tenemos en marcha son proyectos vivos, en continua evolución"**

1. Nuestra valoración sobre la implantación de las nuevas tecnologías en los recursos humanos es muy favorable, aunque el camino pendiente es de largo recorrido. Las nuevas tecnologías son un instrumento fundamental en el marco de una sociedad cada vez más informatizada, que demanda una contestación a sus peticiones en espacios de tiempo reducidos y sin necesidad de desplazamiento; celeridad en la resolución de procedimientos que tradicionalmente se dilataban durante varios meses; sencillez en la presentación de los procesos más complejos y, en general, una mayor calidad y satisfacción sin aumento del coste económico y en periodos temporales más cortos. Estos servicios, atendiendo al carácter masivo de los destinatarios, sólo pueden prestarse con el auxilio de complejos sistemas y aplicaciones informáticas.

2. Debido al espíritu de mejora constante en el servicio que prestamos y en la calidad del mismo, todos los proyectos que actualmente tenemos en marcha son proyectos vivos, en continua evolución. Así, principalmente, podemos destacar el sistema de gestión de recursos humanos y nómina (proyecto REHNO) mediante el cual se mantiene un sistema centralizado de gestión de recursos humanos y nómina, que comprende a todo el personal de administración general, a excepción del personal docente y del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha.

Este sistema incluye la gestión, desde el punto de vista funcional,



**Mar Elvira Gutiérrez (Castilla-La Mancha).**

de las grandes áreas como registro de personal, retribuciones, acción social, ordenación de personal y recursos humanos.

3. El software de base del proyecto REHNO es de la empresa Meta4, en su versión eMind. La empresa adjudicataria del expediente de Soporte y Desarrollo de nuevas funcionalidades para el Sistema de Recursos Humanos y Nómina (REHNO) de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, fue la UTE formada por las empresas Indra-Humantech, por un importe de adjudicación de 1.744.060 euros, por un periodo de dos años.

4. La gestión de recursos humanos tiene carácter instrumental, y no constituye un fin en sí misma, al igual que sucede con las tecnologías de la información. La gestión del personal en una Administración Pública debe, por lo tanto, orientarse a mejorar la prestación de los servicios públicos, y esta perspectiva no puede nunca perderse de vista. Esto se traduce en que toda la gestión debe procurar que los empleados públicos estén cada vez más cualificados y motivados, no sólo para garantizar el ejercicio de los derechos de los propios empleados, sino predominantemente para conseguir una mejora global de los servicios.

Para ello son esenciales dos cuestiones: la gestión debe considerarse un sistema integral y coordinado constituido por varios subsistemas, de forma que la selección, la formación, la provisión, carrera y movilidad, la descripción y valoración de los puestos de trabajo, las retribuciones o la evaluación del desempeño, son áreas, más que coherentes e interconectadas,

absolutamente dependientes unas de otras. Y en segundo lugar, cada uno de dichos subsistemas cada vez presenta un mayor grado de complejidad. Superada una fase en la que se ha atendido especialmente a la reducción de los tiempos de respuesta, estamos ya inmersos en otra etapa orientada a la obtención de mayores niveles de calidad, lo que exige la introducción de sistemas de medida y valoración en todos los procesos que hacen más complicada su resolución.

Ya no basta con lograr una nómina correctamente ejecutada, sino que es preciso que las retribuciones sirvan realmente para motivar e incentivar al personal. No es suficiente con resolver los concursos en menos tiempo y basados únicamente en méritos formales como la antigüedad, sino que debe asegurarse la obtención de los puestos por parte de los empleados con mayores capacidades para el desempeño de cada servicio.

5. En la actualidad, esta Administración ha adquirido un nivel relativamente satisfactorio de automatización de los distintos procedimientos. Pero, desde el punto de vista operativo, la gestión está fuertemente centralizada y corresponde en gran medida a la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios. La primera necesidad que vamos a atender es lograr una gestión de los recursos humanos mucho más desconcentrada y cercana a los propios destinatarios de los servicios, reforzando el papel de los responsables de personal de las distintas consejerías y organismos, que por otra parte son los primeros que demandan esta desconcentración de funciones.

Desde el punto de vista de los propios empleados, se van a incrementar y mejorar las utilidades proporcionadas por el Portal del Empleado, que se ha convertido en el cauce esencial de participación y comunicación entre la organización y los funcionarios y trabajadores.

La Escuela de Administración Regional está desarrollando con los servicios informáticos de la conse-

jería un ambicioso proyecto para implantar una nueva aplicación para la gestión de la Formación. Asimismo, se van a desarrollar nuevos servicios en materia de selección, como el próximo Portal del Opositor, que supondrá una mejora en la presentación y en la comunicación de los servicios y utilidades prestados por la EAR y el desarrollo de nuevos servicios.

Se quiere reforzar el papel de las relaciones de puestos de trabajo, que ya constituye un instrumento esencial para la gestión de los recursos humanos y que con el nuevo marco normativo que va a desarrollarse intensificará notablemente su utilidad, y para ello se espera reformar, simplificar y desdoblarse todo el procedimiento de elaboración, mejorando la aplicación existente para ello y garantizando la interconexión con otras aplicaciones informáticas utilizadas en el área económica de esta Administración.

## AYUNTAMIENTO DE GIJÓN

Senén Casal Iglesias. Director General de Servicios.

**"Hay que complementar la gestión mecanizada con el contacto personal"**

1. La gestión de los Recursos Humanos en cualquier organización es una tarea muy compleja, que requiere dotarse de herramientas de apoyo para sistematizar la información como apoyo a la toma de decisiones, así como facilitar a los empleados y empleadas la gestión de sus relaciones internas con los responsables de la toma de decisiones. En el Ayuntamiento de Gijón, la valoración del uso de aplicaciones y herramientas de gestión no puede ser más positiva, pues ha mejorado la productividad de los servicios de la Dirección de Recursos Humanos, que depende de esta Dirección General y que tiene a su cargo tanto la gestión de las Relaciones Laborales, como la Organización Administrativa y la Inspección General de Servicios.

2. El ayuntamiento ha sido pionero e innovador en este

ámbito. En los últimos años, se ha implantado la gestión de la nómina a través de una aplicación estándar de mercado para el propio ayuntamiento y las fundaciones y patronato dependientes del mismo. También se han implantado todos los módulos de gestión de personal: Formación, Selección y Provisión de personal, Registro de Personal, Acción Social, Control de Presencia, Relaciones de Puestos de Trabajo y elaboración del capítulo de Gastos de Personal.

Hay que resaltar la implantación del portal del empleado en la intranet municipal de forma que a través de la misma se pueden tramitar los permisos, licencias, vacaciones, comisiones de servicio, presentación para cursos de formación, convocatorias de ayudas sociales, etc., sin papel. Desde 2001 hasta este año, se ha ido extendiendo la aplicación de la gestión de la nómina y los módulos de gestión de personal a todas las empresas municipales (actualmente ocho), de forma que todo el grupo Ayuntamiento de Gijón tiene una única herramienta de gestión que facilita la coordinación en esta materia y en la información e indicadores disponibles.

Actualmente se está trabajando en adaptar la aplicación al entorno web, de forma que se pueda gestionar el portal del empleado desde la web municipal, y que los empleados y empleadas municipales puedan tramitar sus permisos, licencias, descargar su nómina, validar permisos, obtener certificados e informes, incluso, conocer los indicadores de conducta y de carga de trabajo a través de la Evaluación del desempeño.

3. La aplicación utilizada es Meta 4-Mind, si bien en estos momentos estamos migrando hacia People-Net. Los costes, dado que la implantación ha sido con personal propio, no han supuesto un gasto excesivo. La primera inversión de 1998 fue de cerca de 200.000 euros y, en estos momentos, con la actualización de las licencias y nuevos módulos, la estimación de la inversión conjunta en estos últi-



**Senén Casal (Gijón).**

mos tres años no ha superado los 300.000 euros. A ello hay que añadir el mantenimiento anual que es un porcentaje sobre las licencias. Pero no debe olvidarse que la aplicación sirve para todo el grupo municipal: ayuntamiento, fundaciones y patronato, empresas municipales, en torno a unos 3.000 empleados/as.

4. Es evidente que los cambios que se han producido en la forma de gestionar los recursos humanos, con la creación del portal del empleado, y la supresión del papel en las comunicaciones, han flexibilizado y agilizado la gestión, pero el cambio más profundo ha sido que se ha percibido una mayor confianza del empleado/a en la organización. El empleado puede dirigirse directamente a la organización y recibir una respuesta ágil y segura y estar informado en todo momento de lo que le concierne en su tarea diaria.

5. Se está trabajando en un proyecto muy novedoso de implantar una aplicación para gestionar las incidencias internas de todos los servicios municipales, de forma que todos los empleados puedan anotar sus sugerencias, quejas o peticiones sobre cualquier tema que afecte a su trabajo diario.

6. Solamente que si bien la gestión del personal a través de procesos mecanizados facilita la comunicación y prontitud en atender las peticiones del personal, y con ello se favorece el clima laboral, es evidente que toda gestión eficiente de recursos humanos requiere también una atención y contacto personal directo entre los responsables de recursos humanos y los empleados, especialmente en tema de información sobre cam-



**Julio Sucunza (Pamplona).**

bios, denegaciones de peticiones, etc. Hay que complementar, en definitiva, la gestión mecanizada con el contacto personal.

#### **AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA**

**Julio Sucunza Azcona. Director del Área de Presidencia.**

**"El objetivo es un sistema que nos dé como resultado una solución integral e integrada de los RRHH"**

1. La utilización de las TIC en el campo de los recursos humanos tiene una doble vertiente. Por un lado nos encontramos con las aplicaciones que se centran en la gestión de los recursos humanos, y por otro, con las que se ponen a disposición de los trabajadores para una mejora en la gestión de los servicios que se prestan a los ciudadanos. Ha sido este último aspecto el que más desarrollo ha tenido en el ayuntamiento.

A través de la sociedad municipal Animsa, en colaboración con otras empresas tecnológicas, se desarrolló una intranet que ha permitido disponer a los trabajadores de una importante fuente de información, con acceso a diferentes secciones temáticas, búsqueda de documentación o acceso al archivo municipal. Dentro de las secciones temáticas cabe destacar: el desarrollo del sistema de gestión de expedientes que permite el seguimiento desde su inicio hasta su finalización con la correspondiente resolución; el acceso a todos los aspectos relacionados con la protección de datos personales, desde los ficheros con datos personales, las funciones y obligaciones de usuarios y responsables de ficheros, o los diferentes proce-

dimientos de notificación, acceso, rectificación o cancelación: el acceso a la normativa vigente en materia de personal, presupuestaria o de legislación foral y común, así como a todas las sentencias y autos en causas del ayuntamiento.

Dentro de la búsqueda de documentación, se tiene acceso a todas las actas municipales existentes desde 1994, o a resúmenes de prensa, licitaciones y concursos, o bien asistir a la retransmisión en directo o diferido de los plenos del ayuntamiento. En cuanto a la aplicación de las TIC en el campo propio de la gestión de personal, no ha tenido un desarrollo tan importante como ha ocurrido con la implantación de la intranet. En este sentido se inició la implantación de la plataforma Meta4 fundamentalmente con funciones de nómina, al ser éste el aspecto más problemático en ese momento.

A partir del desarrollo de la nómina y Seguridad Social, se implementó la gestión de la planta y de la RTP. A partir de este punto, se plantea un incremento de las diferentes herramientas que permitan una mayor agilidad en la gestión de RR HH, al suponer ello una repercusión en la gestión de los servicios que se prestan a los ciudadanos, a pesar de la problemática que supone la parametrización específica para la administración pública de las herramientas a desarrollar.

2. Nos planteamos un objetivo fundamental, que es tener un sistema que nos dé como resultado una solución integral e integrada de los recursos humanos. A partir de este objetivo, y con el punto de partida de la plataforma Meta4, se han ido desarrollando diferentes módulos que faciliten y agilicen la gestión de RR HH. Así, se ha implantado el módulo de gestión de la bolsa de trabajo, donde se recogen todas las convocatorias con la relación y situaciones de las personas candidatas a la contratación.

Está previsto que para el mes de mayo sea operativo el portal del empleado que va a permitir,

# El Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) apuesta por la modernización para gestionar su capital humano

CONSEGUIR una gestión de los Recursos Humanos moderna, integrada y que pudiera convivir con el resto de los sistemas existentes, fue el objetivo que perseguía el Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE).

Para lograrlo, uno de los primeros pasos que se han dado, ha sido la implantación de una plataforma tecnológicamente avanzada para la gestión de la nómina de sus cerca de 10.000 empleados ya que, como asegura Antonio Benito Domínguez, Jefe del Área de Producción y Sistemas del SPEE, "disponíamos de un sistema antiguo desarrollado en Cobol que obligaba a realizar continuas operaciones manuales que hoy no tienen sentido, pues en cualquier sistema moderno están automatizadas. Por ello, era indispensable implantar una solución que nos permitiera mejorar la gestión y, sobre todo, enlazar con el resto de las aplicaciones informáticas disponibles en el SPEE".

Tras revisar diferentes soluciones existentes en el mercado, la oferta ganadora fue la propuesta por la compañía Meta4 con su plataforma PeopleNet AA.PP. "Todas las compras del Servicio Público de Empleo Estatal se llevan a cabo a través del Servicio Central de Suministros perteneciente a Patrimonio, que dispone de un catálogo donde están incluidas todas las claves de Meta4", afirma Antonio Benito, que explica también que, "en la apuesta por Meta4, hubo una serie de criterios y funcionalidades que nos llevaron a decantarnos por esta aplicación como por ejemplo: la migrabilidad de la herramienta, la forma de trabajar y su amplia conectividad y comunicación con otros entornos".

### Gestionar todos sus RRHH

En palabras de Carlos Martínez, Account Manager Sector Público de



Imagen del futuro portal del empleado.

**Para Meta4, este nuevo contrato supone la consolidación de su posición en las AAPP españolas, donde ya gestiona el capital humano de más de 400.000 empleados públicos de nuestro país.**

Meta4, "el SPEE ya disponía de la solución de Meta4 para la gestión de Recursos Humanos a través del MAP (proyecto SIGP), al igual que todos los organismos de la Administración General del Estado (AGE). La adquisición de la suite de Nómina supone un paso natural que SPEE da para completar la gestión integral de personas con la plataforma PeopleNet y, sobre todo, abre la posibilidad de seguir implantando otros módulos de la plataforma que les permitan una gestión integral de todos sus Recursos Humanos".

Meta4 cuenta con una amplia experiencia en la Administración Pública y en concreto en el MAP, que ya dispone de la plataforma de Meta4 PeopleNet Recursos Humanos para toda la AGE, lo que permitirá al SPEE acceder a esta solución y gestionar la totalidad de sus Recursos Humanos con la plataforma de Meta4. Éste ha sido uno de los criterios tenidos en cuenta a la hora de tomar una decisión, junto con la adaptabilidad de la

herramienta, perfectamente diseñada para cubrir los especiales requerimientos de la función pública en el campo de los Recursos Humanos, además del corto tiempo de puesta en marcha del proyecto; la reducción de los desarrollos a realizar para su adaptación y la total interoperabilidad con los sistemas de gestión presupuestaria y económica financiera de que disponía el SPEE.

### Fases del proyecto

El proyecto de implantación, adaptación y puesta en funcionamiento del sistema será llevado a cabo por la compañía Fujitsu a lo largo de todo el 2009 y la puesta en producción del pago de la primera nómina está prevista para enero de 2010.

Los usuarios que se beneficiarán de la puesta en marcha de Meta4 PeopleNet AA.PP. serán, por un lado, los gestores que utilizan la herramienta para la gestión (altas, bajas, incidencias, enfermedad, cotización, pago, etc.) de las nóminas de todos los tra-

bajadores del SPEE. Pero el grupo más beneficiado serán todos los empleados, usuarios de la herramienta a través del portal del Empleado y del Responsable. En este sentido, el Jefe de Producción y Sistemas explica que, "como todo el sistema funciona en el marco de un portal del empleado, son los propios funcionarios los que pueden consultar la nómina, sus certificados, cambiar la domiciliación de la cuenta en la que reciben su salario, ver y gestionar sus vacaciones, entre otras muchas tareas". El portal permite la descentralización de la función de los gestores de RRHH, simplificando y automatizando procesos administrativos y ahorrando tiempo en gestiones puramente administrativas.

### Futuro

Una de las características más destacadas de Meta4 PeopleNet AA.PP. es la garantía de evolución de la mano de la propia Administración Pública, algo indispensable para todos los organismos y en concreto para el Servicio Público de Empleo Estatal pues, como afirma José Antonio Benito Domínguez, "en un futuro, el SPEE se plantea ofrecer nuevos servicios de consulta al ciudadano bajo otras arquitecturas y soluciones de gestión vía web. Se están modernizando las aplicaciones y eso conlleva no sólo que los trabajadores puedan acceder a su nómina sino que lo hagan vía web y no necesiten pasar por la oficina para cualquier gestión relacionada con ella. El objetivo final es descongestionar las oficinas de tareas básicas".

Señalar que para Meta4, este nuevo contrato supone la consolidación de su posición en las diferentes Administraciones Públicas españolas, donde ya gestiona el capital humano de más de 400.000 empleados públicos de nuestro país. ☒

**Julia Santos**

↳ tanto vía intranet como Internet, el acceso de los trabajadores a su información personal, sus datos económicos, su puesto y su tiempo de trabajo. Esto va a permitir el acceso a las nóminas de los últimos cinco años, a la solicitud de vacaciones, licencias y permisos, a las acciones de política social, a las diferentes situaciones administrativas, unidas a la carrera profesional, o a la gestión de la formación. Con ello, disminuirán los tiempos de tramitación de las diferentes solicitudes, con una mayor agilidad en la gestión de personal, o se podrá detectar las necesidades de formación, pudiendo planificar las diferentes acciones formativas en función de la demanda generada.

A la hora de aprovechar la información que el sistema de gestión de recursos humanos ofrece, se ha iniciado la elaboración de diferentes herramientas de *bussines intelligence* para el tratamiento y análisis de la información generada por el sistema, que nos permitirán disponer de un cuadro de mandos para poder realizar la oportuna planificación de los recursos humanos.

3. Los proyectos TIC se desarrollan a través de la empresa municipal de informática Animsa, que se encarga de gestionar las necesidades que desde el ayuntamiento se demandan. Ésta a su vez encarga los diferentes trabajos de ejecución a empresas tecnológicas, como ha ocurrido en el caso de Meta4 o de Altia.

4. Estas iniciativas esperamos tengan un efecto positivo en la mejora de la organización administrativa, así como en una mayor rapidez en la gestión de los trámites que realizan nuestros trabajadores. Con una respuesta inmediata a las cuestiones planteadas, se podrá realizar la planificación de la formación o fomentar una mayor participación activa del trabajador, así como establecer un sistema adecuado para realizar la evaluación del desempeño. Sin duda, todo ello deberá tener un efecto positivo tanto en la mejora de la



**Ricardo Trigueros (Málaga).**

eficiencia como en la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos.

5. Unido al desarrollo del portal del empleado, y de las herramientas de *bussines intelligence* que se implanten, se prevé el desarrollo del expediente personal electrónico para su integración en el portal del empleado. Igualmente, está previsto un nuevo sistema de control de presencia que permita a los diferentes responsables tener conocimiento inmediato de la situación del personal a su cargo.

#### **DIPUTACIÓN DE MÁLAGA**

**Ricardo Trigueros Huertas.**  
Director del Área de Organización y Gobierno Interior.

#### **"La Intranet y el portal del empleado son desarrollos de nuestro servicio de Informática"**

1. La gestión de los Recursos Humanos supone uno de los ejes de desarrollo fundamentales en la estrategia global de la Diputación de Málaga, reflejada en el proyecto *Málaga Evolucion*, donde se recogen los diferentes planes directores cuyo objetivo es la modernización de esta institución supramunicipal. Entre estos planes directores, se encuentran los de Recursos Humanos y de Tecnologías de la Información, y es la sinergia entre ambos planes la que está permitiendo abordar los nuevos retos que a nivel normativo y organizativo se nos plantean.

El firme compromiso con la modernización y simplificación de trámites administrativos y el cumplimiento con el nuevo marco normativo requieren de unos plazos y unos contenidos muy precisos. El

estatuto del Empleado Público y la ley de Administración Electrónica, por sólo mencionar algunas de las normas más importantes, ponen fecha y forma a las diferentes tareas a acometer, y que se traducen en las diferentes actuaciones recogidas en los planes directores mencionados. Creemos que la gestión de los Recursos Humanos no puede ser entendida como una estrategia aislada, algo que se evidencia una vez que se aplican las TIC a su desarrollo.

Es difícil de imaginar un sistema de información global sin las integraciones necesarias con la información relacionada con el personal de la institución, donde estarán reflejados datos tan dispares como los de nómina, control de presencia, el correo electrónico o los permisos de accesos a las aplicaciones. El factor común es la persona, y sus atributos serán de aplicación en un buen número de sistemas y aplicaciones corporativas. De la apropiada gestión de estos datos dependerá el correcto funcionamiento del sistema de información global.

3. El punto de partida para acometer los proyectos presentes y futuros es la definición de un modelo de negocio tecnológico en el que se pueden identificar tres niveles: 1, Nivel de Sistemas. En este nivel se concentran los equipos y aplicaciones para la gestión de la organización, las personas, el sistema retributivo, la selección, la formación, la evaluación, el control de turnos, horario, de asistencia etc. 2, Nivel de Procesos. Es el nivel que concentra la definición, revisión y evaluación de procesos y catálogos de servicios (acogida, contratación, selección y gestión de RPT). 3, Nivel de Servicios. A través de la intranet, el empleado accede a las aplicaciones necesarias para realizar sus tareas y a la información que puede facilitarle la misma. A través del Portal, los empleados pueden consultar sus datos personales, sus nóminas, solicitar prestaciones sociales, y acceder a toda la información relevante en su relación laboral.

4. Para la gestión integral de los recursos humanos seleccionamos la aplicación PeopleNet de Meta4; y como colaborador en su mantenimiento, desarrollo e implantación de nuevos módulos tenemos a Human Tech. Para la gestión de procesos, trabajamos con la plataforma tramitación basada en software libre desarrollada y mantenida por la Junta de Andalucía. La intranet y el portal del empleado son desarrollos de nuestro propio Servicio de Informática.

5. La gestión de recursos humanos en una administración local con más de 1.500 empleados/as tiene una capacidad casi ilimitada de mejora. Las iniciativas que estamos poniendo en marcha nos están permitiendo mejorar la calidad en la gestión y acercarnos al empleado/a mediante la creación de la Unidad de Atención al Empleado, los planes de formación presencial y on line y el desarrollo de nuevos sistemas de selección.

6. Los desarrollos más significativos en materia TIC son los relacionados con los procesos de tramitación y donde se centran la mayor parte de las actuaciones que forman parte del Plan Director de Tecnologías de la Información. La nueva ley de administración electrónica supone un reto de enorme importancia para el futuro de las administraciones públicas, al requerir una profunda transformación de las mismas.

#### **UNIVERSIDAD DE ALMERÍA**

**Ramón Iglesias Aragón.** Jefe de Servicio de Planificación y Organización Administrativa.  
**"Las Tecnologías de la Información son el instrumento necesario de nuestro avance"**

1. En nuestra universidad, disponemos de una diversidad de herramientas para la gestión de recursos humanos: Gestión de Personas, Gestión de Nóminas, Gestión de Control de Presencia, Gestión de Competencias, y Gestión de la Formación. En lo que respecta a mi Servicio esta gestión se ciñe a la Gestión de Competencias y la For-

mación. Disponemos de un portal web de uso restringido de perfil de empleado donde el mismo dispone de toda la información y gestión.

En el caso de la gestión de competencias, hemos pasado de un proceso de evaluación por el método de incidentes críticos que duraba tres meses a otro de evaluación en línea que dura un mes. El primero abarcaba al 45% de la plantilla y el segundo al 98,7%. Con la misma finalidad de optimizar plazos e información se ha adquirido una aplicación para el proceso de Gestión de la formación que nos va a permitir ofrecer servicios al empleado en línea de forma inmediata. Se eliminará el uso de papel, optimizando trámites y plazos.

Es evidente que nuestra valoración es positiva y más tratándose de una administración como la nuestra, donde nuestros principales usuarios serán los profesionales del mañana. La implantación de nuevas herramientas de gestión y la mejora de las existentes reflejan los ciclos de mejora continua a los que nuestro sector está sometido desde hace varios años. Todo es susceptible de mejora y no cabe duda de que el uso de herramientas TIC impulsa notablemente este ciclo.

2. En la actualidad, tenemos en fase de pruebas un proyecto de implantación a nivel andaluz (afecta a las universidades públicas andaluzas) para la Gestión de Competencias y de la Formación. En cuanto a las la detección de carencias competenciales, se hará con mayor rigor y la información aportada a nuestros empleados será más diversa. Sobre la formación, el nuevo desarrollo potenciará exponencialmente la gestión y esperamos mejorar sensiblemente la satisfacción de nuestros usuarios. No por eso olvidamos que los niveles de satisfacción de hoy son las bases de exigencia de mañana y necesitamos mejora continua, entre otras cosas por tratarse de procesos certificados según la norma ISO 9001: 2008

3. Estamos en fase de pruebas en cuanto a la ejecución del proyecto



**Juan Marrero (U.Cádiz).**

andaluz de implantación de una herramienta para la Gestión de Competencias y de Formación. La empresa adjudicataria es META4 y el coste se ha centralizado en la misma Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Esta iniciativa va a permitir que todas las universidades públicas homologuemos nuestra gestión en estos ámbitos y dispongamos de mejores instrumentos que faciliten el tránsito de personal de una universidad a otra.

4. Todo uso de TIC's permite obtener mejores rendimientos así como aumento de la eficacia y eficiencia. Nuestra universidad dispone de un alto despliegue de ordenadores entre sus empleados y todo esto permite enfocar cualquier gestión sobre los recursos humanos a través del uso de herramientas informáticas. Forma parte de la cotidianidad el uso de instrumentos que mejoran y facilitan la comunicación. Es por eso que esperamos un alto impacto de valoración del nuevo proyecto.

5. Actualmente, estamos en fase de implantación y explotación de procesos de las áreas en la plataforma Wanda cedida por la Junta de Andalucía. Esto va a permitir realizar cualquier tipo de gestión vía telemática con plena validez legal (firma digital). Este salto cualitativo en la gestión administrativa nos está haciendo ser referentes en nuestro sector (junto con otras universidades). Igualmente seguimos desplegando desarrollos propios para la gestión de la Calidad en los Servicios y la comunicación.

6. Señalar que las TIC'S son instrumento necesario de nuestro avance y nuestro objetivo es seguir su estela.

#### UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Juan Marrero Torres. Jefe del Departamento de Planificación y Contratación de Personal.

**"El gran reto es la implantación de la administración electrónica "**

1. Las TIC'S se constituyen como una parte fundamental en la gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cádiz. Por ello, utilizamos dichas tecnologías en cada uno de los procesos de la gestión.

2. La utilización de las nuevas tecnologías se concreta, principalmente, en las siguientes actuaciones: Utilización de aplicaciones informáticas para la gestión de Recursos Humanos (selección, administración, nóminas, Seguridad Social), para el control de presencia del personal, así como para la gestión por competencias; dotación a cada puesto de trabajo de la universidad de un ordenador personal; utilización de Internet como instrumento de información y prestación de servicios; las distintas unidades administrativas, incluido el área de personal, cuentan con una página web en la que se publican todos los aspectos relevantes para mantenerse informado, así como se establecen una serie de servicios digitales (petición de contratación de personal, petición de certificados, petición en los cursos de formación, etc.). Utilización de una aplicación (Tavira) para enviar correos electrónicos masivos y a determinados colectivos de personal.

En estos momentos, estamos trabajando para la implantación de varios procedimientos para su tramitación mediante la administración electrónica, entre los que se encuentra la solicitud de méritos docentes del profesorado. Creo conveniente destacar, el proyecto de evaluación de las competencias del personal de administración y servicios, que se ejecuta mediante la utilización de las nuevas tecnologías.

3. Las empresas con las que trabajamos son la Oficina de Coope-



**J.L. Verdegay (U.Granada).**

ración Universitaria en aplicaciones de los recursos humanos (plantilla, selección, administración y nóminas). El sistema de control de presencia con SPEC y la aplicación para la formación y la evaluación de las competencias con Meta4.

4. Las nuevas tecnologías y la utilización de las mismas en la relación organización-empleado, llevarán, por una parte, a la descentralización de dicha gestión en los directivos y mandos intermedios, así como a una mayor autonomía y agilidad en la gestión por parte de los propios empleados.

5. El gran reto es la implantación, en su integridad, de la administración electrónica.

#### UNIVERSIDAD DE GRANADA

José Luis Verdegay Galdeano. Delegado del Rector para las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**"El PAS es un aspecto clave para lograr mejores niveles de calidad y excelencia en nuestras universidades"**

1. Utilizamos las TIC,s en diferentes ámbitos, empezando por la gestión de nuestros alumnos. Pero, desde un punto de vista estratégico, quizás el más importante sea el de la formación del Personal de Administración y Servicios (PAS), lo que consideramos un aspecto clave para lograr mejores niveles de calidad y excelencia en nuestra universidad.

Actualmente, tenemos una sala de computadores en la sede del rectorado, concretamente en el Complejo Administrativo Triunfo, dedicada a la formación del PAS en aspectos asociados a la gestión de los recursos humanos y se

está instalando una aplicación, Meta4, junto con otras aplicaciones elaboradas por el personal de nuestro Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones (CSIRC). Para la formación del PAS no sólo está disponible esa sala, que podríamos decir lo está en dedicación exclusiva, sino también todas las demás aulas de informática que dependen del CSIRC. Aparte, existen numerosas aplicaciones desarrolladas en nuestra universidad relacionadas con la gestión de los RRHH: Personal (PAS y PDI), habilitación, nóminas, procesos selectivos, gestión de incidencias al horario, control de permisos y licencias, formación (tanto presencial como virtual) y dietas.

2. Meta4, dedicado a la gestión por competencias, desarrollo del desempeño. Programa para gestión de cursos. Programas para la gestión del Complemento de Productividad (Encuestas para valoración por competencias). *Otorga*, un programa para control de asuntos propios y/o bajas laborales. Ayudas GAS (viajes, vacaciones, seguros, subvenciones, exenciones de matrícula). Y, evidentemente, todos los relativos a aplicaciones sobre personal, nóminas, y Seguridad Social.

3. Recientemente, hemos colaborado con SHS (con Meta4) y el resto ha sido software propio desarrollado por el personal del CSIRC. La relación con esa empresa se ha desarrollado bajo un esquema de colaboración con el resto de las universidades andaluzas y el presupuesto, por tanto, ha sido conjunto.

4. Tendremos más elementos para la valoración del trabajo realizado a un nivel medio de detalle. Conseguiremos una mayor agilización en la evaluación del personal, y una mayor objetividad. Podremos estudiar y conocer las competencias personales para asociarlas a productividad efectiva y, por tanto, a calidad. Creemos que la mejora y mayor integración de los datos gestionados por las aplicaciones propias actuales hará que se consiga tener mejor conocimiento de temas como: situación laboral real,

ubicación real, nómina, retenciones y complementos económicos aplicables.

5. Entre otros, los principales desafíos que afrontamos son la integración con herramientas orientadas para la e-administración. También es fundamental modelar los procedimientos relacionados con Recursos Humanos dentro de una plataforma web de e-administración, y mejorar la estructura de competencias por puestos, y la evaluación de las mismas, para mejorar la gestión universitaria y, por tanto lograr, mayores cotas de eficiencia, eficacia y productividad.

6. La Universidad de Granada está inmersa en estos momentos en un importante proceso de modernización conducido por la implantación de procedimientos de e-administración que, a muy corto plazo, producirán beneficios fácilmente imaginables. Para conseguir las metas que nos hemos propuesto, la colaboración entre la Gerencia, la Secretaría General, y la Delegación para las Tecnologías de la Información y la Comunicación, está siendo esencial, y se está demostrando como una garantía de eficacia y eficiencia. En ese sentido, aspectos como el de la contabilidad analítica, la gestión de la investigación, serán los que permitan que una institución de la dimensión que tiene la nuestra, se pueda gestionar de manera ágil, apoyándose en las TIC.

#### UNIVERSIDAD DE JAÉN

Pedro Manuel Serrano Pérez. Jefe de Servicio de Personal y Organización Docente.

**"Es necesario profundizar en la potenciación de la Intranet corporativa"**

1. La aplicación de los TIC en la gestión integral de los recursos humanos de nuestra organización se desarrolla en cuatro áreas: aplicación informatizada en los procesos de administración de personal, control de presencia, los relacionados con la formación de la plantilla y en los procesos de evaluación del

rendimiento y del desempeño.

Nuestra valoración es muy positiva. No obstante, consideramos necesario profundizar en la potenciación de la intranet corporativa y del portal del empleado en el sentido de que, manteniendo sus utilidades actuales como elementos de distribución de la información y procesamiento de transacciones, avance hacia sistemas interactivos y personalizados en el ámbito de la gestión integral de RRHH.

2. Como señalábamos, los proyectos de desarrollo se orientan hacia los sistemas de flexibilidad horaria, evaluatorios y de planes de desarrollo. El sistema de flexibilidad horaria pretende facilitar la descentralización en el control presencial de los empleados, dinamizar la gestión de sus necesidades en materia de permisos y licencias, así como posibilitar la introducción de nuevos mecanismos de gestión del tiempo laboral.

Con sistemas e-assessment, en el marco de la gestión integral de recurso humanos por competencias, línea estratégica asumida por esta universidad, pretendemos dotarnos de una herramienta que agilice los procedimientos de evaluación de los empleados con técnicas como la autoevaluación, top down, evaluación 360º, entre otros.

También sistemas de planes de desarrollo por los que aspiramos a que los procesos evaluatorios y los gaps derivados de ellos, tengan como principal objetivo obtener retroalimentación para los empleados. El uso de nuevas tecnologías puede facilitar la consecución de este fin, permitiendo el acceso a bases de datos de actividades formativas diseñadas para corregir sus desviaciones o carencias de desarrollo, marcar itinerarios de conocimiento vinculados a su promoción profesional e incluso avanzar en la interactividad de la formación a demanda.

3. Smart, Meta 4 y Oficina de Cooperación Universitaria.

4. Estas nuevas iniciativas potenciarán el marketing interno de recursos humanos y facilitarán el desarrollo de los objetivos y pla-

nes estratégicos de recursos humanos de la organización. También permitirá una comunicación interactiva y personal con nuestros empleados. Optimizarán las conexiones entre las diferentes áreas y departamentos de la universidad, mediante el incremento de la fluidez de sus transacciones y descentralizarán determinadas funciones relacionadas con los sistemas de trabajo.

5. Introducir medios tecnológicos que proporcionen el marco para la implantación de sistemas de gestión del conocimiento y del talento.

#### UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE

Andrés Garzón Villar. Vicerrector de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**"Si queremos garantizar el éxito será necesaria la implicación de toda la institución"**

1. Las universidades son organizaciones muy dinámicas y lo son también en todo lo relacionado con gestión de RRHH. Una universidad en crecimiento como ha venido siendo la UPO en los 11 años de historia, sufre amplias variaciones de la plantilla año a año. Estas variaciones se producen en términos tanto cuantitativos (nuevas contrataciones) como cualitativos (promociones y cambios de puesto de trabajo). Esta plasticidad requiere recursos de gestión potentes y sólidos.

Desde su comienzo, la UPO cuenta con una aplicación de gestión integral de RRHH. Se trata de uno de los módulos con los que cuenta nuestro ERP institucional, Universitas XXI, producto diseñado específicamente para la gestión universitaria y que se encuentra ampliamente implantado en las universidades españolas. Se integra perfectamente con el módulo de gestión económica para el cálculo de costes de plantillas y gestión de nóminas así como con el módulo de gestión académica a la hora de establecer los encargos docentes del profesorado.

Todo el personal de la UPO dispone de un equipo informático y en el momento de su incorporación se le dota de una identidad virtual consistente en una clave y contraseña personal así como de su certificado digital personal emitido por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. Dicha identidad va asociada a una cuenta de correo electrónico pero se utiliza también para la conexión a una zona de acceso personal restringido en la web donde tiene acceso a documentación personal y a trámites que necesitan identificación.

Alrededor de esta aplicación hemos implementado otros recursos TIC, sobre todo de cara a facilitar la relación de nuestros trabajadores con el área de gestión de RRHH. Prácticamente todos los trámites para los que es posible pueden iniciarse telemáticamente a través de formularios web disponibles en nuestro portal de administración electrónica u oficina virtual. En este portal existen formularios de acceso abierto así como una zona de acceso restringido a los servicios personales ya comentados.

Además, estamos trabajando en un proyecto de implantación de administración electrónica. También contamos con algunos recursos TIC encaminados a facilitar el trabajo e incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de nuestro personal. Disponemos de una plataforma de trabajo colaborativo y gestión del conocimiento on line donde pueden organizarse grupos de trabajo con capacidad de gestión de reuniones presenciales y virtuales. El personal de administración y servicios (PAS) utiliza una aplicación para el control de presencia que puede realizarse directamente sobre el PC del puesto de trabajo.

Como en otros aspectos de la actividad universitaria, la UPO realiza un extensivo uso de las TIC en la gestión de sus RRHH, asegurando la implantación de un sistema sólido y contrastado de gestión con herramientas de productividad y con el establecimiento de herra-



**Andrés Garzón (U.P.Olavide).**

mientas que faciliten la relación del personal de la Universidad con su administración.

Pero queda mucho por hacer. La modernización de la administración es todavía una tarea pendiente en las administraciones públicas y, por supuesto, también en las universidades. Esta modernización va a requerir la adopción de modelos basados en racionalización de la gestión, implantación de la gestión por procesos, gestión por competencias, implantación de sistemas de garantía de calidad, incorporación a la sociedad de la información cumpliendo la legislación emergente en ese sentido y un largo etcétera de cambios para los que las TIC vendrán a ser unos valiosos aliados.

2. Aún siendo una universidad joven, la UPO se encuentra inmersa en un proceso de modernización y racionalización de su gestión en proyectos apoyados en las TIC. Los principales proyectos en desarrollo se detallan a continuación: En el contexto del plan de calidad de las universidades del sistema universitario andaluz estamos desarrollando un plan de calidad en el que se están evaluando todos nuestros servicios, realizando nuestro catálogo de procedimientos y nuestras cartas de servicios.

Para soporte de este proyecto, estamos implantando una herramienta cedida por la consejería de Justicia y administración pública llamada AGORA. Para un aspecto relacionado a la gestión de sistemas de garantía de calidad de nuestros títulos estamos usando la aplicación AENEIS para la gestión por procesos.

Para implantar la gestión por competencias, estamos implantando

do el módulo correspondiente de la aplicación Meta4 que gestiona también aspectos de autoevaluación y formación. Cabe también citar el proyecto de implantación de administración electrónica dado que va a tener un impacto muy importante en la gestión universitaria y, por supuesto, en la gestión de RRHH dado que va a transformar las relaciones entre usuarios e institución.

En este momento, nos encontramos implantando un proyecto financiado por la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa (CICE) de la Junta de Andalucía. Este proyecto viene a satisfacer los requerimientos que la reciente legislación en materia de acceso a la sociedad de la información, administración electrónica, contratación electrónica, etc, impone a las administraciones públicas. Hemos finalizado la implantación de la plataforma W@NDA y nos encontramos desarrollando los primeros procedimientos completamente telematizados.

3. Es complicado evaluar el coste que están suponiendo las implantaciones aunque podríamos estimar que en los últimos tres años han supuesto unos 400.000 euros, la mayor parte provenientes de aportaciones finalistas de la CICE. Siendo ésta una estimación del coste contratado en empresas, es importante hacer notar que la implantación de estos sistemas requiere mucho esfuerzo por parte de la organización en forma de horas de trabajo de técnicos y personal de los servicios administrativos.

Para la implantación, hemos contado con múltiples alianzas de empresas del sector tecnológico como Everis, Guadaltel, Isotrol, Iecisa, Gabilor, Novasoft, Ibermática, SHS y OCU (Oficina de Cooperación Universitaria) proveedora de Universitat XXI.

4. Nuestra visión de este aspecto a medio plazo prevé un cambio sustancial en la relación de los empleados con la institución y en la manera en que aquéllos desempeñan sus tareas. La automatización y telematización de procedi-

mientos va a traer como consecuencia que el empleado dedicará menos tiempo a tareas repetitivas y va a dedicar más tiempo a tareas de control, de evaluación y mejora y de formación. Por otro lado, va a encontrar mucho más fácil su relación con la administración y va a tener acceso en cada momento a conocer de modo transparente a través de su portal del empleado o su escritorio de tramitación el estado de todos los trámites que tenga activos en cada momento.

Queda aún un largo camino por recorrer en el que el tecnológico no es el mayor obstáculo. Si queremos garantizar el éxito, será necesaria la implicación de toda la institución, una buena planificación estratégica y una gestión del cambio ordenada que tenga en cuenta las características específicas de una universidad como administración pública.

5. Los indicados son los proyectos que nos ocuparán a medio plazo. Sin embargo una institución moderna debe planificar a más largo plazo. Una universidad es una organización basada en el conocimiento, siendo éste su principal activo. En un entorno en el que la información crece de modo exponencial y donde cada vez va a ser más necesaria una correcta gestión de esa información el poseer un modelo de gestión del conocimiento puede resultar fundamental a la hora de generar y transmitir ese conocimiento, y ese modelo deberá basarse en una plataforma tecnológica. En ese mismo concepto, debemos ir trabajando en un modelo integral de comunicaciones institucionales que facilite la gestión del carácter multicanal que está adquiriendo la comunicación.

Además, las universidades andaluzas nos encontramos en un proceso de análisis de futuro que nos va a ayudar a definir los próximos retos y posibles soluciones en el campo de las TIC. Probablemente, la plena incorporación a la sociedad de la información va a requerir sistemas ERP institucionales mucho más integrados, integrables, interoperables y flexibles. ☒