



Comunicación

089

IMPLANTACIÓN DE UN ERP PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Francesc Xavier Solé Pera

Jefe de Departamento de SS. II. de Gestión de Personal
Ayuntamiento de Madrid

David Martín Vallés

Secretario de Registro de Personal y Coordinación Informática
Ayuntamiento de Madrid

Jesús Javier García Fernández

Jefe de Área Departamento de Recursos Humanos y Multas
Informática del Ayuntamiento de Madrid

Palabras clave

ERP, gestión de recursos humanos, portal del empleado, flujos de trabajo, registro de personal, SAP, integración, consolidación, gestión del cambio.

Resumen de su Comunicación

El Ayuntamiento de Madrid inició en el año 2004 la implantación de un ERP(Enterprise Resource Planning) que es una aplicación de gestión empresarial que integra el flujo de información consiguiendo optimizar los procesos, acceso a la información precisa y oportuna, la posibilidad de compartir información, eliminación de datos y operaciones innecesarias y reducción de tiempos y costes del proceso, basado en SAP para la gestión de Recursos Humanos. Después de dos años se encuentra operativo y en la comunicación se hace un balance de los objetivos que se perseguía, la gestión del cambio efectuada y los resultados obtenidos analizados críticamente.

La correcta implantación de un ERP conlleva el incremento de la productividad y mejora de la información para la tarea de decisiones, ello implica un cambio organizacional ya que se deben remodelar los procesos y estar implicadas personas de distintas áreas creando equipos multidisciplinares.

Las características principales del proyecto han sido su amplitud en cuanto al alcance funcional, y en cuanto al objetivo de consolidación que ha abarcado todos los organismos dependientes del Ayuntamiento y que tenían plataformas distintas de recursos humanos. Asimismo se ha implantado un Registro de Personal y una gestión de procesos basada en flujos de trabajo y habilitada para la firma digital.

La orientación al ciudadano y a la transparencia ha llevado a integrar el conjunto en un Portal del Empleado para mejorar las relaciones con el empleado y con la sociedad que sirve el Ayuntamiento en general.

IMPLANTACIÓN DE UN ERP PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

1. Antecedentes y situación de partida

Hasta la implantación del ERP el Ayuntamiento de Madrid contaba con un sistema de recursos humanos (en adelante RRHH) centralizado, propietario y basado en mainframe.

Un sistema difícilmente evolucionable con los limitados recursos de que disponía el Ayuntamiento, con varios años en uso lo cual dificultaba la incorporación de nuevas modificaciones sobre el software.

Sus características más destacables eran:

- Interfaz de usuario de tipo carácter.
- Plataforma tecnológica propietaria, basado en mainframe IBM.
- Centralización de procesos.
- Desarrollo a medida.
- Generación de mucha documentación impresa.

Y los aspectos técnicos a mejorar eran:

- La administración electrónica y del portal del empleado.
- Introducción de firma digital.
- Creación de flujos de trabajo informatizados y eliminación del papel.
- Consolidar en un solo sistema aplicaciones que cubrían funcionalidades de RRHH pero que no formaban parte del sistema principal.
- Consolidar en un solo sistema aplicaciones que se encontraban replicadas en distintas unidades del ayuntamiento. Por ejemplo había 5 sistemas de nómina.

Por otra parte, los Retos estratégicos que afrontaba la Corporación y que aún siguen vigentes en relación a la Gestión de los Recursos Humanos son los siguientes:

Adaptación a la nueva normativa: La publicación de nuevas normas como la Ley de Régimen Especial de Madrid y la ley 57/2003, 26 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, obligan a adaptar la gestión en general y de los RRHH en particular a la nueva situación.

Implantación del Registro de Personal. La implantación de esta herramienta de gestión de los recursos humanos estaba pendiente en el Ayuntamiento de Madrid.

Modernización de la gestión (eficacia+eficiencia). Las actuaciones de las Administraciones Públicas deben perseguir estos principios para garantizar el cumplimiento de los objetivos de las diferentes políticas públicas y asegurar el uso adecuado de los recursos económicos.

Prestación de servicios de calidad. La mejora de la calidad del servicio es uno de los objetivos de la Administración Municipal, ya incluso desde el mandato anterior.

Gestión integrada mediante sistemas de información Globales para el Ayuntamiento de Madrid. La renovación tecnológica no debe hacerse por cada Área de forma independiente, sino que se deben utilizar sistemas integrados.

2. Objetivos del proyecto

El Ayuntamiento de Madrid se enfrenta al reto de adaptar su organización y funcionamiento a la sociedad en constante evolución a la que presta servicio utilizando las mejores herramientas que en cada momento se encuentran disponibles en el mercado.

El objetivo final es la mejora de la calidad de los servicios públicos que el Ayuntamiento ofrece, para una sociedad cambiante que exige nuevos servicios y más eficientes. Para ello hay que conseguir satisfacer las demandas de los empleados públicos mediante entornos de trabajo orientados a la gestión del conocimiento.

La modernización y transformación del Ayuntamiento de Madrid son una prioridad y compromiso del Gobierno Municipal. En los últimos años el Ayuntamiento está experimentando una importante transformación de su organización y métodos de trabajo, al objeto de modernizarse y adecuarse a las nuevas demandas de la sociedad.

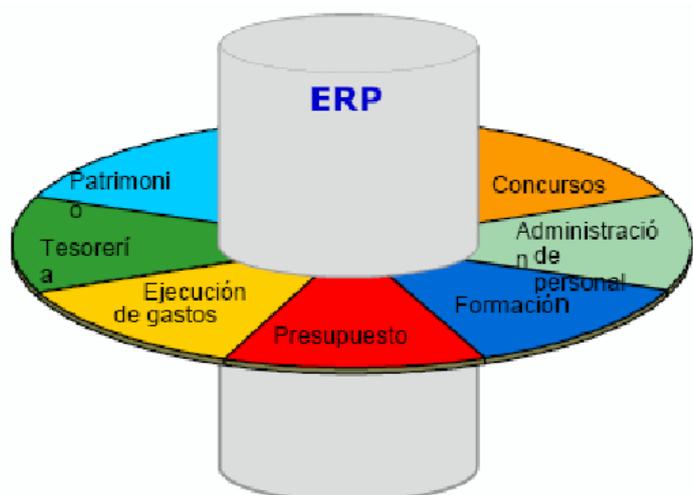
La visión tradicional del Ayuntamiento está evolucionando hacia un nuevo enfoque en el que predomina su papel de prestador de servicios diferenciados y de calidad, lo que ha motivado llevar a cabo el proyecto de implantación de un sistema integrado para la gestión económica financiera y de recursos humanos

Se persigue una mayor comunicación entre los diferentes Órganos Gestores y rapidez en la accesibilidad a la información para la toma de decisiones y aportar mayor valor a las tareas de gestión, análisis y control. Respecto del ciudadano se busca incrementar el número de servicios que presta el Ayuntamiento, mejorar la calidad de los mismos, de manera que se perciba una mayor transparencia y eficacia.

Para los empleados se pretende poner a su servicio nuevas herramientas de trabajo que faciliten las realización de labores administrativas y una mayor integración y homogeneización control y rapidez en la tramitación y seguimiento de los expedientes. Así como autoservicios para atender sus propias necesidades.

El objeto principal del proyecto es implantar un ERP de Recursos Humanos y proporcionar soporte a los cambios organizativos y funcionales necesarios para afrontar la nueva cultura de gestión definida por el Ayuntamiento de Madrid, cuyos pilares son:

- La integración organizativa de datos y procesos.
- La mejora de la accesibilidad a la información.
- La orientación hacia los empleados públicos.
- El empleo de las nuevas tecnologías.
- La automatización de procesos.
- La gestión del conocimiento corporativo del Ayuntamiento.



La implantación de SAP en el Área de Recursos Humanos pretende la modernización de los procesos de gestión interna, mediante el uso de repositorios de datos unificados y consolidando procesos idénticos que se ejecutaban en distintas unidades del Ayuntamiento (Organismo Autónomos).

La implantación de SAP forma parte de un conjunto de proyectos establecidos en un Plan de Mejora de la Gestión dentro del Ayuntamiento que afecta a otras actividades Corporativas.



3. Alcance funcional

SAP consta de un conjunto de módulos integrados que cubren todas las funcionalidades básicas de la gestión de Recursos Humanos. En el Ayuntamiento de Madrid se están implantando en su totalidad, realizando las adaptaciones necesarias en cada uno. Las funcionalidades cubiertas por cada módulo son: Estructura y RPT

Es el módulo que permite realizar una gestión de la Organización permitiendo para ello:

-
- Crear un modelo completo de las estructuras organizativas.
 - Obtener en cualquier momento una visión general del estado actual, pasado o futura.
 - Planificar y simular escenarios futuros.

Las variantes de plan ofrecen la posibilidad de gestionar en el sistema de manera paralela varios planes de organización.

Nómina y Expediente Económico

SAP soporta el sistema público de retribuciones así como sistemas privados permitiendo su coexistencia tal y como requiere el Ayuntamiento de Madrid con distintos convenios vigentes.

Selección de puestos de trabajo y bolsas de empleo

El sistema permite la gestión de convocatorias externas y la generación de bolsas de contratación, con la correspondiente definición de fases. También permite la evaluación y adjudicación de puestos.

Provisión de puestos de trabajo

El módulo permite la gestión de los concursos y sus fases, gestión de tribunales, baremación, publicación de resultados y adjudicación de puestos.

Administración de personal y Registro

El sistema contiene la gestión de las diferentes situaciones administrativas en las que se pueda hallar el personal, siendo posible su modificación por parámetros, tanto en terminología como en efectos, pudiendo ser distintos en función del periodo. Se contemplan, además, todos los tipos de absentismos, integrados tanto en la nómina como en el control de presencia.

El sistema está provisto de una gestión de actos administrativos que facilita su inclusión en el Registro de Personal de todas las ocurrencias asociadas a las personas. El sistema posee un sistema doble de fechas separando si fuera necesario las fechas administrativas de las económicas. La integración con la RPT es total, estableciéndose múltiples controles: formas de ocupación, reserva de puestos, herencia de datos retributivos y chequeos.

Acción Social

El módulo permite la gestión de planes globales de acción social, separándolos en tipos de ayudas que pueden gestionarse individualizadamente. Dentro de cada ayuda permite la gestión de solicitudes, la baremación y la adjudicación, así como la gestión de pagos y su integración presupuestaria.

Elaboración y gestión del capítulo I

El sistema permite la elaboración del presupuesto de capítulo I, su ejecución, así como el control y análisis. Existe una integración real con el módulo Económico de SAP.

Planes de Carrera

Permite definir catálogos de cualificaciones asociadas tanto a personas (para describir competencias) como a posiciones (para describir requerimientos) y describir cada puesto den la RPT mediante sus funciones, responsabilidades y requerimientos, y las competencias requeridas a los ocupantes.

Como resultado de los cursos de formación o actividades profesionales el módulo de planes de carrera permite asociar a cada empleado nuevas calificaciones y conocimientos.

Formación

El módulo de formación permite recoger los planes de formación del Ayuntamiento así como los distintos cursos tanto internos como externos que realizan los empleados.

El módulo permite hacer un seguimiento de las acciones formativas y el control económico de las mismas, así como la anotación de los títulos en el Registro de Personal.

Relaciones Laborales

El módulo permite la realización de proyecciones de cambios retributivos en relación a los procesos de negociación.

Permite, además, la gestión de las elecciones sindicales y la administración de los resultados.

Prevención de Riesgos Laborales

Mediante la definición de “grupos de exposición” se asocian riesgos a áreas de trabajo, posiciones y personas. A partir de la definición de riesgos, el sistema permite definir Planes de Prevención, que incluyen la formación de empleados, la recogida de datos mediante inspecciones periódicas y el análisis de la información recogida.

Control de presencia y gestión de Tiempos

Permite realizar la grabación y la evaluación de tiempos de los empleados, permitiendo una evaluación tan detallada como se precise en cada circunstancia. Compaginándolo con el módulo de gestión de presencia actualmente en implantación. El sistema global permite una gestión de ausencias y presencias tanto individual como por contingentes asociadas a reglas parametrizables de gestión.

Salud y Seguridad Ocupacional

Gestiona la planificación de revisiones médicas en el Servicio Médico de la organización, así como el mantenimiento de los cuestionarios utilizados en cada tipo de evaluación.

El sistema permite llevar un control de las revisiones médicas de los empleados y su historial clínico, bajo estricto control de acceso exclusivo para el personal sanitario.

Portal del Empleado

Consiste en un conjunto de autoservicios con autenticación a distintos niveles incluida la firma digital que permite genera una mejora en las relaciones del Ayuntamiento con sus empleados, además de un decremento de la burocracia asociada a los trámites.

4. Producto base para la implementación: SAP R/3

El producto base utilizado para el Ayuntamiento de Madrid en la implementación ha sido SAP R/3. El fabricante facilita distintos núcleos del ERP en función del sector industrial al que va destinado. Cada uno, a su vez, está compuesto por varios módulos funcionales. Adicionalmente se realizan adaptaciones

específicas para adaptarlas a la normativa de cada país. La versión implantada en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos es HRPS_e, siglas que se traducen como recursos humanos del sector público español.

SAP está estructurado en función de infotipos que son agrupaciones lógicas de datos que presentan una validez temporal, lo que permite conservar un histórico de todos las situaciones y un acceso a la información exacto en cualquier momento en el tiempo.

El sistema es capaz de tratar individualizadamente grupos de colectivos tanto a nivel reglas de negocio (funcionarios, laborales, ...) como a nivel organizacional (Organismos Autónomos) como a nivel procedimental (Áreas de Nómina).

5. **Ámbito de implantación**

El sistema se implanta en los siguientes ámbitos organizativos:

- Ayuntamiento de Madrid: Áreas de Gobierno y Juntas de Distrito.
- Organismos Autónomos: Madrid Salud, Madrid Emprende, Patronato de Turismo, Agencia para el Empleo, Informática del Ayuntamiento de Madrid, Agencia Tributaria.

6. **Proceso de implantación**

El proceso de implantación de SAP se ha dividido en dos fases, en la primera se han implantado los siguientes módulos básicos:

- Estructura orgánica y relación de puestos de trabajo.
- Administración de personal y Registro.
- Nómina y expediente económico.
- Elaboración y ejecución del capítulo I.
- Acción social .
- Integración con Intranet Municipal, por lo que afecta a los módulos anteriores.

Durante los últimos meses se ha trabajado en el diseño y desarrollo de los distintos módulos del sistema y en las tareas de migración, depuración y carga de los datos de los sistemas actuales en el nuevo sistema. Este proceso ha permitido la realización de comprobaciones, ajustes, pruebas y validación de los nuevos procesos.

Desde octubre de 2005, las áreas de gestión de personal están utilizando SAP para la generación de documentos normalizados asociados a los procedimientos de administración de personal (nombramientos, ceses, comisiones, etc). Con ello se han ido poniendo a punto los formatos de documentos y los procedimientos de gestión. Posteriormente, estos documentos han sido mecanizados en el sistema actual (SIGPER) para la obtención de la nómina.

Con este funcionamiento en paralelo de los dos sistemas se han ido depurando los procesos de migración de datos históricos a SAP y ajustando los procesos de cálculo de conceptos de nómina, para su entrada en producción en el primer semestre de 2006.

Antes del segundo semestre se culminará la implantación del resto de módulos y se hará extensivo su uso a todos los Organismos Autónomos, incluyendo la descentralización a las Juntas de Distrito.

7. Plan de formación de los usuarios

El plan de formación se realizó en dos fases, la primera con usuarios clave y la segunda con el resto de usuarios finales. Los objetivos a cubrir fueron:

- Formar al personal de las distintas Áreas y Centros Directivos del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos, en la utilización del Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos, para alcanzar los adecuados niveles de conocimiento y habilidad técnica.
- Impartir las bases teórico-prácticas en las técnicas de gestión, organización y calidad necesarias para el logro del objetivo anterior.
- Reducción de los errores tras la puesta en producción del nuevo Sistema de Información, familiarizando a todos los usuarios en el nuevo entorno con objeto de mitigar la resistencia al cambio.
- Adecuar los perfiles profesionales actuales del personal del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos a los perfiles profesionales requeridos para la utilización del nuevo Sistema de Información.

Estos cursos se subdividieron en las siguientes acciones formativas:

ACCION FORMATIVA	CURSOS
Pruebas Administración de personal	2
Pruebas Registro, Valoración e Intervención	2
Pruebas Nómina	2
Administración de personal	4
Cálculo de Nómina	5
Estructura orgánica y RPT	3
Nombramientos y bajas	4
Sanciones y Modificaciones I	2
Modificaciones II	2
Acción Social	3
Queries (consultas)	1
Actos Área Seguridad	1
Consultas y Sistemas de Información	12
TOTAL	43

8. Usuarios del sistema de recursos humanos

El primer bloque de usuarios que están participando en la realización de procesos paralelos durante el último trimestre de 2005 son los siguientes:

ALTAS DE USUARIOS POR MÓDULOS	USUARIOS
Estructura orgánica y RPT	44
Administración de Personal	182
Nómina	59
Consultas	80
Acción Social	20
TOTAL	385

A lo largo del primer semestre de 2006, se extenderá la utilización del sistema a las Áreas de Gobierno y a las Juntas de Distrito, como soporte al cambio del modelo de gestión y descentralización de la gestión de personal del Ayuntamiento.

9. Conclusiones

El modelo de gestión se ha renovado mejorando notablemente desde una gestión totalmente basada en el papel en la que la informática sólo se utilizaba en la última fase de la actuación administrativa, para que una vez finalizados todos los trámites la información producida se grabara por la Unidad de Coordinación Informática.

Además se han normalizado los documentos que soportan los Actos Administrativos de personal, constituyéndose el Registro de Personal. Se ha utilizado el estándar de SAP adaptado a la Administración Pública española, cuyas funciones se han configurado según la normativa vigente para las administraciones españolas. En los aspectos necesarios no cubiertos se han realizado desarrollos a medida.

Los datos fundamentales de personal de toda la organización constituyen la Base de Datos corporativa soportada en SAP, en ella se encuentran todos estos datos organizados adecuadamente. Hasta la implantación de SAP la gestión se hacía fuera del sistema, generando todos los documentos y moviéndolos al margen del sistema informático y sólo se grababa la información después de la aprobación de los Actos Administrativos.

Cada usuario puede acceder a toda la información que precisa y sólo a la que precisa. Se han diseñado 71 flujos de trabajo que mueven la información y organizan los trámites que deben realizarse a través de toda la organización.

En conclusión se puede decir que el proyecto ha significado un importante esfuerzo debido a la necesidad de adaptar la complejidad del Ayuntamiento de Madrid a un producto prediseñado. El proyecto que ahora está en la recta final necesita todavía un mayor esfuerzo para completar la implantación.

Una vez completado este esfuerzo la situación va a ser cualitativamente mejor, gracias a la incorporación de funcionalidades que eran necesarias, junto a otras de gran utilidad. Además se habrán conseguido considerables mejoras en el modelo de gestión del Área de Personal.

El siguiente paso es lograr nuevas mejoras gracias a la incorporación de aspectos de la administración electrónica como la firma electrónica, que permitirá nuevos logros como por ejemplo la eliminación de papel en la gestión.