

Implantación del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos (SIRHGA) en la plataforma SAP R/3. Gobierno de Aragón

DATOS GENERALES

Antecedentes del servicio

Durante los últimos 6 años el Gobierno de Aragón adquirió competencias en los colectivos de Sanidad y Educación, lo que llevó a un incremento significativo en el número de empleados gestionados, creciendo de 8.895 empleados en el año 1998 a 45.000 en el 2008. Hasta la fecha en el ámbito de Recursos Humanos existían aplicaciones diversas y heterogéneas dependiendo del colectivo, con falta de integración en muchos casos (ASPE, SIGP, Meta4, M3, aplicación del MEC...).

Después de una fase de análisis inicial donde se revisaron los procesos, herramientas y metodologías en el ámbito de Recursos Humanos, se tomó la decisión de implantar SAP. La herramienta fue elegida por su solidez y contrastada experiencia en otras Administraciones Públicas.

Objetivos específicos

El objetivo del Gobierno de Aragón es proporcionar más y mejores servicios a los ciudadanos, en un entorno de mayor transparencia y de progresiva simplificación de procedimientos

La implantación se centró inicialmente en los siguientes beneficios buscados por el cliente: Reducción del uso del papel en documentos legales, siendo sustituidos por la firma electrónica

Promoción del acceso on-line a la formación para empleados públicos, lo que posibilita una reducción de costes y hace la oferta más flexible y transparente

Nuevos canales de comunicación que posibilitan la interacción continua entre la administración y el empleado público

El Gobierno de Aragón ha realizado una apuesta muy importante en el desarrollo del backoffice, se ha centrado en soluciones de ERP de SAP, tanto en el ámbito económico-financiero con dos grandes aplicaciones, SERPA (área de la Intervención) y SERPA II (ampliación y adaptación del SERPA I al sector sanitario), y en la gestión de los Recursos Humanos con el sistema SIRHGA, que abarca, en la actualidad, a casi 35.000 empleados públicos (el 75% del total).

Esto refleja un esfuerzo grande realizado por el Departamento de Presidencia para integrar áreas en este proyecto a colectivos tan dispares como Educación y Sanidad, pero que presentan una vital importancia al ser temas prioritarios para la Comunidad Autónoma de Aragón.

A través del SIRHGA se ha incorporado en todo su proceso de gestión interna tanto la firma electrónica de los distintos empleados públicos, como la gestión documental, buscando la desaparición del papel en los procedimientos administrativos y la utilización intensiva del portal del empleado público.

Recursos empleados

El personal afectado por el proyecto son 45.000 empleados (13.500 de Adm.Gral, 15.000 de Educación y 16.500 de Sanidad) repartidos en 465 centros administrativos, 150 centros sanitarios y 729 centros públicos de Educación.

Más de 60 personas de las empresas implantadoras (Accenture e Iecisa) y 400 personas de la DGA han estado involucradas durante un periodo de más de 3 años
A día de hoy se han impartido casi 2000 horas de formación tanto a personal administrativo como informático.

Implementación

El sistema comenzó a funcionar en 2007 poniéndose en marcha el módulo de Estructura Organizativa y Plantillas. En Julio de 2008 entraron en productivo los módulos de Expediente Administrativo y Registro de Personal, Gestión de Tiempos y Planificación del Servicio, Nómina y Expediente Económico y Plan de Pensiones para los colectivos de Administración General y en Noviembre de 2008 para Sanidad - Atención Primaria. En Diciembre de 2008 arrancó el módulo de Acción Social en Administración General. Durante el mes de Marzo de 2009 se completó la implantación de los módulos anteriores para Sanidad - Atención Especializada y en Julio de 2009 para Educación. En el mes de Junio de 2009 se arrancaron los módulos de Presupuestación y en Julio de 2009 el módulo de Provisión. De manera paralela se han ido incorporando las funcionalidades asociadas a estos módulos del ESS (Employee Self Service) e Información a la Dirección. Esto supone que en la actualidad alrededor de 35.000 empleados se encuentran gestionados por SIRHGA.: 14.000 pertenecen a Administración General, alrededor de 7.000 al ámbito sanitario y 14.000 a Educación.

El número actual de usuarios transaccionales asciende a 850 y el ESS (Employee Self Service) cuenta con 20.000.

Durante el año 2010 se está llevando a cabo el roll-out al resto de sectores sanitarios, lo que implicará que para finales de año 45.000 empleados estarán gestionados por SIRHGA.

Resultados

En general el sistema cubre todos los procesos que cubren la vida laboral de un empleado: desde la contratación hasta la desvinculación pasando por la retribución, concurso de traslados, control de presencias y seguimiento de costes.

El alcance del proyecto comprende la implantación de la solución vertical SAP HRPse (Human Resources Public Sector Spain) en la versión 4.6C de los siguientes módulos: RPT, Estructura Orgánica y Plantillas, Registro, Gestión de Tiempos, Nómina y Expediente económico, Plan de Pensiones, Simulación y Presupuestación, Provisión, Business Intelligence y Employee Self-Service. Además se ha implantado el producto de Accenture OrgPublisher para generar automáticamente representaciones gráficas de la estructura organizativa desde el Employee Self-Service. El asset de Accenture Clone&Test se ha implantado facilitando la sincronización entre entornos, los procesos de migración y contribuyendo a clonar y proteger datos maestros de empleados durante el mantenimiento de la aplicación.

El sistema cuenta con usuarios pertenecientes al Departamento de Función Pública perteneciente a Presidencia, las Secciones de Personal de las Secretarías, Entes de Derecho Público y Organismos Autónomos, la Dirección General de Presupuestos, Intervención para el colectivo de Administración General, Unidades de Personal y Nóminas de Servicios Centrales de Sanidad, centros de Atención Especializada y Atención Primaria, Unidades de Personal y Nóminas de Servicios Centrales y Provinciales del ámbito de Educación, y empleados públicos en general como usuarios del Portal del empleado.

Lecciones aprendidas y conclusiones

Cabe destacar los siguientes factores de éxito del Proyecto SIRHGA:

- Liderazgo e involucración de la Dirección del Proyecto y usuarios clave. Durante el

proyecto el Departamento de Presidencia ha liderado la gestión del cambio por el impacto organizativo presentado en las diferentes áreas involucradas, que ha redundado en que el proyecto haya sido exitoso para el Gobierno de Aragón. Para ello se ha contado con la participación continua de usuarios clave pertenecientes a diferentes departamentos y a los colectivos de Educación y Sanidad que han contribuido al análisis, diseño e implementación de la solución. Este modelo de trabajo en equipos mixtos ha ayudado a que el sistema se encuentre orientado a las necesidades reales del empleado, y ha facilitado el proceso de transición.

- Gestión del cambio. Se han elaborado periódicamente encuestas de satisfacción entre los empleados públicos usuarios del sistema con el objetivo de detectar con antelación dificultades en el proceso de implantación y poder realizar acciones paliativas o de mejora en el proceso. Se ha llevado a cabo un plan de formación gradual y continua en cada una de las fases del proyecto: inmersión en la solución, formación a usuarios clave y finales, sesiones de refuerzo, aulas abiertas.... impartidas tanto por personal de la UTE como por personal propio del Gobierno de Aragón, que ha facilitado el cambio de sistemas y procesos.
- Coordinación entre colectivos. La definición de los módulos de SIRHGA se ha realizado de manera simultánea en los tres colectivos involucrados, de modo que ha sido posible definir una única aplicación con puntos en común y que responda a las particularidades de cada uno de ellos. Las reuniones periódicas de coordinación han posibilitado tomar decisiones claves en el proyecto que, de no hacerlo, habrían supuesto retrasos en la implantación (por ejemplo, migración, retroactividad anterior al arranque)
- Componentes y productos aceleradores de la implantación. Las empresas implantadoras han facilitado herramientas ya desarrolladas y contrastadas previamente que han acelerado la ejecución del proyecto y han aportado valor añadido (OrgPublisher, Clone&Test, Herramienta de Paralelos de Nómina, Gestor de Expedientes ...)
- Complementariedad entre empresas implantadoras. Las empresas que han realizado la implantación, Accenture y IECISA, líderes de mercado en proyectos similares, han trabajado de manera coordinada complementándose en aspectos funcionales, técnicos y de gestión

Referencias y enlaces

- Artículo sobre el proyecto SIRHGA publicado en el diario de actualidad económica Expansión el 10/10/2008 (doc adjunto 'Expansion10Octubre2008.pdf')
- Reportaje sobre el proyecto SIRHGA publicado en el diario local El Periódico de Aragón el 24/08/2008 (doc adjunto 'ElPeriodico24Ago2008.pdf')

DATOS ESPECÍFICOS

Características que contribuyen a la confianza en el servicio

El sistema SIRHGA cumple estrictamente los requisitos de la LOPD en cuanto a confidencialidad y encriptación de información se refiere estableciendo las medidas necesarias para garantizar la seguridad que deben reunir los ficheros automatizados, sistemas y programas que intervengan en el tratamiento automatizado de los datos de carácter personal. Este punto es especialmente crítico por tratarse de un sistema de gestión de Recursos Humanos. Mediante estas medidas se busca garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

La implantación de la firma electrónica en el ámbito SIRHGA persigue el cumplimiento de la legislación vigente: Directiva 1999/93/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 1999, por la que se establece un marco comunitario para la firma

electrónica Diario Oficial n° L 013 de 19/01/2000 P. 0012-0020, asegurando la identidad del emisor, la identidad del mensaje e implica confianza en el poseedor de la clave privada y en la entidad que certifica la validez de dicha clave.
Mediante el expediente electrónico de los documentos de personal se garantiza la integridad, autenticidad, confidencialidad, calidad, protección y conservación de los documentos almacenados.

Características que contribuyen a la seguridad del servicio

Desde el Gobierno de Aragón la seguridad de la información se contempla como una responsabilidad asociada a la protección de la información (incluyendo también los sistemas que la procesan, la infraestructura tecnológica soporte y las instalaciones desde la que se realiza ese tratamiento) de las amenazas que puedan afectar a su integridad, disponibilidad y/o confidencialidad.

La seguridad en el sistema SIRHGA contempla los siguientes aspectos:

- Procedimiento de back-ups: la información contenida en los sistemas de información es un bien crítico para el Gobierno de Aragón, por lo que debe estar debidamente respaldada, de forma que se garantice su recuperación tras un desastre o un fallo en los sistemas.

Por ello se definen unas prácticas periódicas que regulan tanto la realización como la gestión de las copias de seguridad, con el fin de asegurar que son obtenidas de manera adecuada y se almacenan en lugar seguro. El programa VERITAS NetBackup v.5 es utilizado para la gestión de las copias de seguridad. En esta aplicación quedan registrados los informes de finalización de las copias de seguridad. Estos informes son revisados diariamente por el responsable de copias de seguridad, para comprobar que no se han producido fallos en el proceso de copia. Las copias de seguridad obtenidas a partir de la información contenida en los diferentes servidores que forman la infraestructura SAP deben ser almacenadas en lugares seguros que permitan su disponibilidad en caso necesario

- Control de accesos: de acuerdo con la ley 7/2001, de 31 de mayo, el Gobierno de Aragón establece que los permisos de acceso de los usuarios a la red y sistemas de información se concedan, específicamente, en base a las necesidades derivadas de sus funciones y responsabilidades. Es decir, cada usuario tendrá acceso, únicamente, a los recursos e información necesarios para el desempeño de las tareas que tiene encomendadas.

La concesión del acceso al sistema SIRHGA lleva asociado un proceso previo formal de solicitud, evaluación y aprobación. Este procedimiento de gestión de accesos considera también las bajas o modificaciones en los derechos de acceso, así como indicaciones para la gestión de usuarios temporales.

Todos los usuarios disponen de un identificador de usuario unívoco. Las credenciales de acceso de cada usuario son personales e intransferibles y su proceso de asignación y comunicación garantizan su confidencialidad y previenen el acceso no autorizado a través de la suplantación de identidad.

Periódicamente se realiza un proceso de revisión por parte de los responsables de la gestión de las diferentes aplicaciones para verificar que sólo los usuarios autorizados tienen acceso a los diferentes sistemas de información y aplicaciones. Para garantizar este objetivo, SIRHGA permite obtener listados actualizados con los usuarios activos (con capacidad para identificarse y autenticarse en el sistema) y sus privilegios de acceso (perfiles o roles asignados).

Asimismo existe un registro con los usuarios que tienen capacidades de administración sobre los sistemas e infraestructura tecnológica soporte.

- Política de transportes: con el objeto de garantizar la integridad y consistencia del sistema productivo el Gobierno de Aragón han establecido procedimientos de transportes de órdenes (modificaciones al sistema) fuera del horario crítico en que los usuarios finales se encuentran trabajando con e objeto de no alterar la dinámica de trabajo en el sistema.

Aspectos de usabilidad del servicio

La aplicación SIRHGA es accesible desde diversos canales:

- Aplicación transaccional
- Autoservicio del empleado, en entorno web.
- Terminales de fichaje

En particular el acceso a SIRHGA desde un entorno web extiende la gestión de los Recursos Humanos al empleado e implica una mayor cercanía en su relación con la Administración Pública.

El ESS (Autoservicio del empleado) supone un entorno amigable con facilidad de uso para el empleado. El acceso al Portal puede realizarse desde cualquier equipo de la red del Gobierno de Aragón (red RACI) en cualquier punto geográfico lo que facilita la movilidad e incrementa el uso de la aplicación.

Características de inclusión del servicio

El Autoservicio del Empleado y el acceso a ciertas funcionalidades desde el Portal supone un salto cualitativo en la comunicación entre el empleado público y la Administración. En particular cabe destacar la implantación del acceso al expediente administrativo desde un entorno web y accesible para todos los empleados del Gobierno de Aragón.

Características de participación ciudadana del servicio

En la actualidad SIRHGA no cuenta con participación ciudadana del servicio. En breve se prevé que se pondrá en marcha la publicación de la RPT a través del Portal de Aragón de modo que todos los ciudadanos puedan consultar de manera interactiva y en tiempo real las características de los puestos de trabajo existentes en la estructura organizativa.

Datos de utilización del servicio

El número actual de usuarios transaccionales asciende a 850 y el ESS (Employee Self Service) cuenta con 20.000 y está previsto que se extienda a todos los empleados del Gobierno de Aragón.

Características de multicanalidad del servicio

La aplicación SIRHGA es accesible desde diversos canales:

- Aplicación transaccional
- Autoservicio del empleado, en entorno web
- Terminales de fichaje
- Cuadro de mando (Business Intelligence)

Características de multilingüismo del servicio

El sistema tiene carácter local por lo que no se han desarrollado en concreto características multilingüísticas del servicio. Sin embargo, el entorno transaccional de SAP puede visualizarse en idioma inglés y alemán, además del español.

Aspectos de reingeniería del servicio

Los cambios que ha supuesto SIRHGA, tanto a nivel tecnológico como a nivel procedimental y organizativo han sido gestionados por la importancia que presentan en la aceptación de la nueva herramienta, y por ende, en el éxito del proyecto.

Dicho plan estratégico de gestión del cambio contempla los siguientes aspectos:

- Plan de Liderazgo
- Plan de Comunicación
- Plan de Formación
- Gestión de Expectativas

El grado de avance de las acciones realizadas en gestión del cambio ha sido revisado periódicamente en reuniones de seguimiento, lo que ha posibilitado la detección anticipada de problemas y la paliación de estos a tiempo de manera que se ha minimizado su impacto en el desarrollo del proyecto.

En la documentación adjunta quedan detalladas las acciones realizadas en cada uno de los aspectos indicados arriba, en los siguientes documentos: 'SIRHGA Observatorio Cambio.pdf', 'SIRHGA Plan Comunicación ppt 08.pdf' y 'SIRHGA Plan Liderazgo.pdf'

Aspectos de simplificación del servicio

Uno de los objetivos principales en la implantación de SIRHGA ha sido el dato único, entendiéndose por la no duplicidad de información. Esto ha supuesto la simplificación y reducción de tiempo invertido en las tareas meramente administrativas.

Aspectos de integración del servicio

Uno de los aspectos fundamentales de la implantación de SIRHGA es la integración. Hasta la fecha en el ámbito de Recursos Humanos existían aplicaciones diversas y heterogéneas dependiendo del colectivo, con falta de integración en muchos casos (ASPE, SIGP, Meta4, M3, aplicación del MEC...).

La implantación de SIRHGA ha supuesto la integración, tanto a nivel de colectivos que trabajaban en aplicaciones autónomas, como a nivel de aplicaciones. El sistema SIRHGA se sitúa como integrador de varias aplicaciones que facilitan la gestión administrativa y el acceso a la información por parte de los usuarios, entre otras:

- Herramienta de gestión de turnos GPT
- DEU (Directorio del empleado único)
- Sistemas de Ingreso, Oposición y Provisión de Educación
- LDAP Corporativo
- Applet Firma Digital
- Gestor documental corporativo PAPIRO

Características de eficacia del servicio

La posibilidad de usar un cuadro de mando como herramienta de gestión y de ayuda a la toma de decisiones estratégicas, así como de mejora de la comunicación con el ciudadano y de eficacia en la ejecución.

La facilidad de acceso en tiempo real y de manera integrada a la información permite que los gestores sean más eficaces tanto a la hora de realizar sus funciones propias de la gestión de Recursos Humanos como en el servicio a los ciudadanos.

Características de eficiencia (rendimiento, consumo) del servicio

La implantación de SIRHGA tiene resultados previstos tan tangibles como la reducción en un 30% del esfuerzo necesario para la tramitación y el papeleo, mediante el acceso a la información por el Autoservicio del empleado y la implantación de la firma electrónica, con la consiguiente reducción del coste efectivo de las cuestiones administrativas.

La aplicación del sistema integrado permite, además, la gestión telemática a partir de una tarjeta con firma electrónica autorizada, que se extenderá a todos los servicios de la DGA. De esta forma, no solo los trabajadores que operan con terminales de ordenador tendrán garantizada esta posibilidad, sino también todo el personal de Salud, Educación o Servicios Sociales que se dedican a la atención directa de los usuarios. Para ello, en los centros sanitarios, educativos o sociales se instalarán los denominados quioscos o puestos informáticos con las prestaciones oportunas para ofrecer los servicios de comunicación necesarios.

La existencia del dato único en SIRHGA y la integración de todos los elementos de la gestión de Recursos Humanos hacen los procesos más cortos y eliminan la duplicidad de las tareas.

Aspectos de interoperabilidad del servicio

SIRHGA ha conseguido que sistemas heterogéneos puedan intercambiar datos a través de SAP PI, que actúa como puerta de enlace entre SIRHGA y múltiples aplicaciones de la DGA: sistemas de fichajes, GPT (planificador de turnos), sistemas de concursos de traslados y centros docentes de Educación, DEU (Directorio de empleado único), LDAP corporativo y firma digital

Características de reutilización del servicio

Durante la implantación del Proyecto SIRHGA se ha usado una metodología común a todos los colectivos que ha posibilitado realizar un seguimiento y control continuo a la situación del proyecto, trabajar de manera ordenada y generar documentación reutilizable en cada una de las fases. Esta documentación ha sido almacenada en el SharePoint, que actúa de repositorio documental y gestor de reuniones, sirviendo de canal de comunicación continua entre el equipo de proyecto de la UTE y el empleado público del Gobierno de Aragón.

Como productos utilizados en cada una de las fases cabe destacar:

- Matrices de requerimientos
- Documentos de análisis de alternativas
- Diseños Funcionales
- Diseños Técnicos
- Plan de pruebas
- Plan de Formación
- Manuales de formación de usuarios claves y finales
- Manuales técnicos de parametrización

Las soluciones aportadas en el desarrollo del proyecto, específicas de Sector Público, han sido tomadas en consideración por SAP a la hora de incluirlas en el estándar de su aplicación, dado su grado de adaptación a casuísticas similares.

Otros aspectos o características del servicio cualitativos o cuantitativos.

El proyecto en cifras:

Personal afectado directa o indirectamente por el proyecto:

- Adm.Gral: 13.500 empleados

- Personal estatutario: 16.500
- Personal docente: 15.000

repartidos en 465 Centros Administrativos, 150 Centros Sanitarios y 729 Centros Públicos de Educación

Más de 60 personas de las empresas involucradas (Accenture y Iecisa) y 400 personas del Gobierno de Aragón durante un periodo de más de 3 años

- Permite el acceso a un total de 850 usuarios transaccionales que acceden a la aplicación.
- Se han impartido casi 2000 horas de formación tanto a personal administrativo como informático.