

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**DISEÑO ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO**

INFORME DE COMPETENCIA PROFESIONAL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR

MIGUEL ÁNGEL PACHECO TEJEDA

Lima - Perú

2014

I. DEDICATORIA:

A MIS ADORADOS PADRES VÍCTOR E ISELA, QUIENES YA REPOSAN AL LADO DEL SEÑOR, POR LOS PROFUNDOS VALORES Y EL PERMANENTE AFAN DE SUPERACIÓN QUE SUPIERON INCULCARMEN DESDE NIÑO; Y QUE, CON SU CONSTANTE APOYO, ME PERMITIERON CULMINAR MI CARRERA, EN MI SIEMPRE AMADA ALMA MATER, LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA.

TAMBIÉN A MIS QUERIDOS HERMANOS, MUY EN ESPECIAL, A ORFA, SIN CUYO SOPORTE, ME HUBIERA SIDO IMPOSIBLE CONCLUIR MIS ESTUDIOS.

UN ESPECIAL RECONOCIMIENTO AL INGENIERO VÍCTOR LEYTON DÍAZ, POR SU VALIOSA ASESORÍA EN EL DESARROLLO DEL PRESENTE INFORME

INDICE

I. DEDICATORIA	
II. RESUMEN EJECUTIVO	VI
II.1. Introducción	VI
II.2. Metodología	VIII
II.3. Desarrollo del Proyecto	viii
II.3.1. Análisis de antecedentes que conducen a la necesidad de desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado	viii
II.3.2. Generalidades sobre el Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado	ix
II.3.3. Diseño Estructural del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado	x
II.3.4. Desarrollo de los módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado	xi
II.3.5. Características técnicas: Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado, funcionalidad, consideraciones para su implantación	xiv
II.3.6. Evaluación Económica	xvi
II.3.7. Conclusiones y Recomendaciones	xix

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES CONDUCENTES A LA NECESIDAD DE DESARROLLAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO	01
1.1. La Cadena de Valor del Estado	01
1.2. Mega proyecto original de Modernización y Descentralización del Estado	03

1.3. Estudio de Factibilidad respecto al desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado	05
1.3.1. Objetivo del Estudio de Factibilidad y exposición de datos situacionales en la Administración Pública	06
1.3.2. Evaluación Económica del Estudio de Factibilidad	07
1.4. Diagnóstico situacional de información de Recursos Humanos	07
1.5. Algunas necesidades detectadas en las entidades públicas:	10

CAPÍTULO II

2. GENERALIDADES SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO	15
2.1. Consideraciones sobre naturaleza del Sistema de Información de Recursos Humanos	15
2.2. Características que debe guardar el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.	16
2.3. Beneficiarios de la implantación del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.	18

CAPÍTULO III

3. DISEÑO ESTRUCTURAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO	19
3.1. Consideraciones para el diseño	19
3.2. Enfoque Sistémico del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos – SIRH	21
3.3. Módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH	24

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DE LOS MÓDULOS: SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO	25
4.1. SIRH-OR: Módulo de Organización	25
4.1.1. Estructura de Organización	26

4.1.2.	Estructura de Puestos	27
4.1.3.	Estructura Salarial	27
4.2.	SIRH-AD: Módulo de Administración	31
4.2.1.	Sub Módulo 2.1 – Administración Personal y Beneficios	31
4.2.2.	Sub Módulo 2.2 – Planillas de Pago (Nómina)	36
4.2.3.	Sub Módulo 2.3 – Bienestar y Servicio Social	37
4.2.3.1.	Programas de Bienestar	37
4.2.3.2.	Programas de Servicio Social	38
4.2.4.	Sub Módulo 2.4 - Relaciones Laborales y Disciplina	41
4.2.4.1.	Atención de reclamos individuales y colectivos	41
4.2.4.2.	Medidas Disciplinarias: Investigac./ Recomendac.	42
4.3.	SIRH-DE: Módulo de Desarrollo y Gestión	43
4.3.1.	Sub Módulo 3.1 - Provisión y Selección de Personal	47
4.3.2.	Sub Módulo 3.2 – Evaluación del Desempeño	50
4.3.3.	Sub Módulo 3.3 – Capacitación / Formación	54
4.3.4.	Sub Módulo 3.4 – Compensación y Retribución	61
4.4.	SIRH-EV: Módulo Evaluación de la Gestión y Explotación de la Información	63
4.4.1.	Criterios para la evaluación de gestión: La Normalización.	64
4.4.2.	Criterios para la evaluación de gestión: Uso Indicadores	67
4.4.3.	Funcionamiento del módulo SIRH-EV	73
4.4.3.1.	Explorador de datos y de información	74
4.4.3.2.	Emisor de reportes y queries pre diseñados	74
4.4.3.3.	Motor de desarrollo de indicadores	75
4.4.3.4.	Acciones privativas de SERVIR	78
4.4.3.5.	Portal de Transparencia	78

CAPÍTULO V

5.	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL SIRH: PROPUESTAS Y FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA	82
5.1.	Características Técnicas:	82
5.2.	Funcionamiento y funcionalidad del SIRH	83

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN ECONÓMICA	85
6.1. Horizonte de Evaluación	85
6.2. Costos asociados al Proyecto	85
6.3. Beneficios asociados al Proyecto	87
6.4. Alternativas desarrolladas	88
6.5. Evaluación Social del Proyecto	93
6.6. Sostenibilidad del Proyecto	94
6.7. Costos y Financiamiento	94

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
7.1. Conclusiones relativas al Diagnóstico y Estudio de Factibilidad	95
7.2. Conclusiones sobre Sistema Recursos Humanos a desarrollar	97
7.3. Recomendaciones	100

BIBLIOGRAFIA	103
---------------------	------------

ANEXO I: Mega proyecto origen de necesidad de desarrollar Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado	106
ANEXO II: Resumen Estudio de Factibilidad que determinó viabilidad proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos	111
ANEXO III: Procesos de RRHH que se desarrollan en las entidades	120
ANEXO IV: Set de Indicadores del SIRH	131
ANEXO V: Ejemplos de outputs de pantallas para desarrollo de SIRH	140

I. RESUMEN EJECUTIVO

I.1. Introducción

El Informe materia del presente estudio, denominado ***“Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado”***, está referido a un servicio de consultoría brindado por el suscrito, a la Presidencia del Consejo de Ministros, Unidad Co ejecutora PCM - MODERNIZACION, del Programa de Modernización y Descentralización del Estado; cuyo objetivo principal era el diseñar de manera esquemática, la estructura y relaciones del Sistema de Información de Recursos Humanos de todo el aparato estatal; es decir, del Poder Ejecutivo, compuesto por Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, Organismos Reguladores, Oficinas y Comisiones Especiales.

El estudio solicitado estaba circunscrito dentro de un ambicioso mega proyecto denominado: “Programa de Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado - **PAMDE**”, que venía siendo desarrollado por la PCM, bajo el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, el cual dentro de su objetivo principal, desarrollo y explosión, desembocó en un componente denominado “Sistema de Información de Recursos Humanos”.

Este último componente mencionado, resultaba ser, el antecedente inmediato que determinó que, primeramente, debía elaborarse un estudio de factibilidad, utilizando la metodología del SNIP, que validara la necesidad de establecer un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado; y por ende, la necesidad de elaborar también, el diseño estructural de dicho Sistema de Información, tomando como base el diagnóstico desarrollado, el análisis de los procesos que se deben desarrollar en las áreas de Recursos Humanos de las entidades, con la finalidad de ejercer una adecuada gestión.

Al diseñarse un sistema ideal que incorpore el uso de herramientas de gestión de recursos humanos correctamente utilizadas, la información que se genere de éste, constituirá también un sistema ideal de información de Recursos Humanos.

En el desarrollo del Proyecto se explicarán detalles del mega proyecto Modernización y Descentralización del Estado (PAMDE) y del Estudio de Factibilidad del Sistema de Información de Recursos Humanos.

I.2. Metodología

Para el desarrollo del estudio de Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado, se seguirá una metodología evolutiva, partiendo desde los antecedentes que condujeron a la necesidad de desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos, continuando con los pasos que se han dado para, bajo un concienzudo análisis, determinar la mejor manera de cumplir con el objetivo; y finalmente, llegar a la propuesta del diseño y la determinación de las características técnicas bajo las que operaría el sistema . A continuación, la metodología utilizada.

- a) Análisis de antecedentes que conducen a la necesidad de desarrollo de un sistema de información de recursos humanos
- b) Evaluación de las generalidades alrededor del Sistema de Información de Recursos Humanos
- c) Detalle de todos los procesos relacionados a la administración y gestión de Recursos Humanos
- d) Diseño estructural del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos
- e) Desarrollo de los módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos
- f) Características técnicas del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, funcionalidad y consideraciones para su implantación

I.3. Desarrollo del Proyecto

I.3.1. Análisis de antecedentes que conducen a la necesidad de desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado

El primer objetivo de este estudio, fue el análisis cronológico del conjunto de antecedentes que condujeron a la necesidad de desarrollar un Sistema de Información de Recursos Humanos para la Administración Pública; partiendo desde el análisis de la Cadena de Valor del Estado y su objetivo principal: Servicio Público a la Ciudadanía; se continuó con el diagnóstico del Estudio de Factibilidad del Programa de Modernización y Descentralización del Estado, que identificó entre las acciones propuestas para ese programa, el diseño de un Sistema de Información de Recursos Humanos; siendo validada en el Estudio de Factibilidad realizado sobre dicho sistema.

En el Capítulo I de este estudio, se analizarán con mayor detalle estos antecedentes; entre ellos, los aspectos relacionados a:

- La Cadena de Valor del Estado,
- El Mega proyecto original de Modernización y Descentralización del Estado (**PAMDE**),
- El Estudio de Factibilidad respecto al desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado (Objetivo del Estudio, Exposición de datos situacionales en la Administración Pública, la Evaluación Económica, así como su Costo y Financiamiento);
- Diagnóstico situacional de la información de Recursos Humanos
- Algunas necesidades detectadas en las entidades públicas

En el sentido de convalidar el diagnóstico, se ha presentado una relación de necesidades detectadas en la Administración Pública,

relacionadas a los requerimientos de información de recursos humanos; así como la recopilación de todos los procesos que están relacionados a la administración y gestión de Recursos Humanos.

I.3.2.Generalidades sobre el Sistema de Información de Recursos Humanos

En el Capítulo II, se revisaron las consideraciones a tener en cuenta alrededor de la naturaleza del Sistema de Información de Recursos Humanos para su dimensionamiento, llegando a la conclusión de, que para que pueda existir un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo primero que tiene que existir, es precisamente la información; y para que exista la información, ésta debe generarse a partir de sistemas o aplicaciones sobre recursos humanos, que la originen como tal; y que un Sistema de Información de Recursos Humanos per se, no tiene razón de ser, si es que no existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que genere la información necesaria que lo retroalimente de manera recurrente y recursiva; es más, un Sistema de Información de Recursos Humanos es de por sí, un componente del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Se revisaron asimismo, las características cualitativas que debía guardar el Sistema de Información de Recursos Humanos, en el sentido de su utilidad y beneficios esperados, así como las características técnicas que debía tener para su operatividad y éxito, en la búsqueda del objetivo.

Igualmente, en este capítulo, se presenta a quienes serían los beneficiarios de la implantación del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos; siendo el principal **SERVIR**, Ente Rector para cumplir con sus funciones de concentrar, administrar, y gestionar información de las entidades del Estado,

para evaluación de su gestión y la emisión de propuestas de normas para optimizar la gestión y procesos de mejora continua y redimensionamiento de las entidades.

I.3.3. Diseño estructural del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado

En el Capítulo III se definirán las consideraciones para el diseño estructural del Sistema; y como primera actividad, se ha elaborado una lista en detalle de todos los procesos que intervienen en una adecuada gestión de recursos humanos, con la finalidad que sean ubicadas dentro de las entidades que se han detallado en los procesos marco.

Se determinaron 22 procesos relacionados a la estructura funcional de la entidad y a la documentación relativa a las políticas marco para el cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos; y 69 procesos relacionados a las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, para el mencionado cumplimiento de objetivos; haciendo un total de 91 procesos. En el ANEXO III, se presenta de manera explicativa, el detalle de los procesos.

Por otro lado, se presentaron las consideraciones a tener en cuenta para el diseño del Sistema, haciendo, en aras de una mayor simplificación, una analogía con respecto al diseño de una obra de arquitectura e Ingeniería de una vivienda, sobre sus cimientos, casco habitable, acabados y obras complementarias de confort; trasladando el paralelo a nuestro sistema. En ese sentido; las estructuras de Organización, Puestos, Salarios y Personas, serían los cimientos; los sistemas de Administración, serían el casco habitable; los sistemas de Desarrollo y Gestión, serían los acabados; y los sistemas de Evaluación de Gestión, serían las obras complementarias que permiten confort.

A continuación se presentó, bajo un enfoque sistémico, a todos los elementos coadyuvantes que condujeron al Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos y a la determinación de los 4 grandes módulos que, estimamos, darán solución a la necesidad de información objetivo del proyecto.

1. SIRH-OR: Módulo de Organización
2. SIRH-AD: Módulo de Administración
3. SIRH-DE: Módulo de Desarrollo y Gestión
4. SIRH-EV: Módulo de Evaluación de Gestión y Explotación de la Información

I.3.4. Desarrollo de los módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado

En el Capítulo IV, se desarrolló el contenido de cada módulo del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH; haciendo la precisión que, las estructuras, los flujos, así como la información de entrada y salida de los procesos presentados, son los requeridos para una adecuada gestión de recursos humanos; y que deberán ajustarse en el diseño definitivo a desarrollarse.

- El módulo SIRH-OR, considerado como los cimientos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, constituye el punto de partida del sistema, considerando que a través de éste se desarrollarán las herramientas estructurales sobre las cuales se soportará y descansará; y constituye una etapa de diseño de la organización, en la que las personas aún no intervienen ni aparecen, pero se desarrollan las estructuras que serán los cimientos para su posterior sustento, gestión y desarrollo. En este módulo se generan 3 de las 4 principales estructuras o bases de datos del sistema, (de Organización, de Puestos y de Salarios).
- El módulo SIRH-AD, en nuestra analogía con la obra de arquitectura e ingeniería, lo hemos identificado como el “casco

habitable”, ya que éste se constituye como requisito mínimo indispensable, para que una organización pueda manejarse ordenadamente. Este módulo integra los procesos relacionados a la administración de los recursos humanos; buscando agrupar en macro procesos representativos, conjuntos de actividades homogéneas identificables.

Siendo tan amplia la gama de actividades y procesos sobre Administración, se ha procedido a dividir las y agruparlas en sub módulos homogéneos, que explican los diferentes tipos de Administración de Recursos Humanos:

- ❖ Administración de Personal y Beneficios
 - ❖ Planillas de pago o Nómina
 - ❖ Bienestar y Servicio social
 - ❖ Relaciones Laborales con los trabajadores e instituciones que los agrupan; y procesos laborales y disciplina
- El módulo SIRH-DE, integra los procesos relacionados a la gestión del talento humano; teniendo como objetivo, que “cada puesto esté cubierto por una persona que posea las competencias necesarias para su correcto desempeño”; y viceversa, que, “ cada persona, ocupe un puesto que esté acorde con su perfil de competencias”. Asimismo, se mantendrá el objetivo permanente de mantener la motivación de los trabajadores, dándoles perspectivas de desarrollo personal, a través de una línea de carrera acorde con su perfil y recibir la formación necesaria para ello; y que perciba una retribución acorde con sus calificaciones y expectativas.

Ante la amplia gama de herramientas de gestión que se deberá utilizar, se diseñaron los 4 sub módulos que darán solución a cada problemática en particular, pero que tendrán que trabajar de manera articulada, a fin de producir los resultados esperados:

- ❖ Provisión y Selección de Personal
 - ❖ Evaluación del Desempeño
 - ❖ Capacitación / Formación
 - ❖ Compensación y Retribución
- El módulo SIRH-EV, constituye el verdadero Sistema de Información de Recursos Humanos, puesto que se le ha diseñado para recibir, coleccionar, ordenar y explotar, la información desarrollada o emitida por la gestión y operación de todos los otros módulos y sub módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH.

La explotación de la información, a través de la generación de una batería de indicadores de resultados, obtenidos de los procesos; contrastados versus los lineamientos presupuestales iniciales, los objetivos estratégicos y específicos asignados; y la alineación con la misión, visión y valores de la entidad; permitirá realizar con márgenes de seguridad, la evaluación de la gestión de la entidad.

Para mejor entendimiento de los objetivos de este módulo se siguió una secuencia de explicar criterios que se utilizan para evaluar la gestión de las entidades y de la manera como se va a explotar la información en nuestro caso particular.

- ❖ Criterios para la evaluación de gestión La Normalización
- ❖ Criterios para la evaluación de gestión – Uso de indicadores
- ❖ Funcionamiento del módulo SIRH-EV

Los tres módulos del sistema, SIRH-OR, SIRH-AD y SIRH-DE, concurren con su información de output; conjuntamente con la información proveniente de otros sistemas y aplicaciones de la entidad (no de Recursos Humanos), hacia

un gran almacén de datos (Data Warehouse); en donde se organizará toda la información, para dejarla expedita para su explotación, de diversas formas.

La herramienta de Data Warehouse ofrece la ventaja de poder organizar la información de todos los sistemas y aplicaciones y brindar la oportunidad de realizar todos los cruces posibles, con orientación a generar todo tipo de indicadores de gestión.

A través de la interfase de un motor, carga toda la información que reside en las bases de datos de los módulos del SIRH (Estructura de Organización, Estructura de Puestos, Estructura Salarial y Estructura de datos de las personas); conjuntamente con el Data Logging que ha registrado todos los actos y movimientos procesados por las bases de datos de los módulos del SIRH y la información pertinente de otros sistemas y aplicaciones; originando un gran repositorio de información, a través del que se realizará la tarea de explotación de dicha información.

El módulo comprende 5 tipos de acciones para explotar la información:

- Exploración de datos y de información
- Emisión de reportes y queries pre diseñados
- Motor de desarrollo de indicadores
- Información para **SERVIR**, para evaluación de las entidades
- Portal de transparencia para recoger la opinión ciudadana sobre el servicio

I.3.5. Características técnicas del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado; funcionalidad y consideraciones para implantación

Para el funcionamiento del SIRH, a nivel de cada Unidad Ejecutora (o Unidad Concentradora) y de la sede central en el

Ente Rector, se proponen las siguientes características técnicas:

- Arquitectura Cliente / Servidor.
- Set de equipos: Pc o Servidor, Impresora, UPS, Módem.
- Lenguajes de Programación: Power Builder, Visual Fox Pro.
- Plataforma: Microsoft Windows.
- Manejador de Base de Datos: Oracle, SQL, Informix, Access, otros.
- Comunicaciones: Software SAT (Sistema Avanzado Transacciones), con medios de encriptación (demonios) y protección (firewall).
- Servidor de correo electrónico codificado y casillas de usuario.
- Medio SIAF-SP
- Software de Data Warehouse (SAP, SPSS, S-PLUS, etc.), con herramientas de análisis de Data Mining y Sistemas OLAP
- Software de Data Logging

Las características técnicas que se están recomendando, en cuanto a arquitectura, equipos, plataforma, base de datos, comunicaciones y casillas de correo electrónico, están referidas a las mismas bajo las cuales opera el SIAF-SP; por lo que podría decirse que su funcionalidad está probada.

El enfoque de utilización inicial del SIRH es básicamente off line o batch, considerando que no existe aún conectividad plena a nivel de entidades estatales, no pudiéndose establecer comunicación en línea; con excepción de un reducido grupo de entidades, sí conectadas a Internet y que pueden formar intranets para compartir información.

Por ello una de las condiciones establecidas para el diseño fue que sea portable y que pueda ser implementado de manera

escalable. El SIRH constituirá una aplicación que pueda ser implantada en las PCs de cada UE o en Unidades Concentradoras que agrupen a UE de pequeña envergadura, en las que no resulta económico ni útil hacerles una instalación exclusiva.

Cada Unidad Ejecutora o Concentradora, realizará descentralizadamente sus procesos, generando información día a día, que quedará registrada en sus bases de datos particulares y su Data Logging; y con la frecuencia que determine **SERVIR** y bajo formatos estándares, enviará a través de su casilla de correo electrónico codificado, las variaciones y movimientos realizados desde su última actualización.

En la sede central de **SERVIR**, el Servidor de correo electrónico codificado recibirá las informaciones encriptadas, las que a través de los demonios y fire wall con que cuenta el software SAT serán descriptadas y volcadas a las grandes bases de datos de **SERVIR**; y de éstas, al Data Warehouse; generando la confirmación, vía e-mail, sobre la actualización conforme o no, a las unidades ejecutoras que remitieron la información.

I.3.6. Evaluación Económica

La Evaluación Económica se desarrolla en el Capítulo VI. El proyecto tiene un horizonte de ejecución de 10 años, entre sus 3 etapas: Pre inversión (estudios, consultorías), Inversión (contratación del diseño y programación; adquisición de hardware, software y licencias; costos de implantación; capacitación y difusión); y Post inversión (costos de operación y mantenimiento y renovación licencias).

El proyecto arrojará beneficios que podemos clasificarlos de dos tipos: beneficios tangibles y beneficios intangibles, entre los tangibles tenemos:

A. Disminución en los gastos de personal .- El costo de gastos de personal disminuirá por el establecimiento de controles permanentes en las planillas de remuneraciones (detección de pagos indebidos), en los cuadros de asignación de personal y el control del presupuesto analítico de personal.

B. Ahorro por economía de escala en el desarrollo de sistemas de recursos humanos en las unidades ejecutoras del estado. A partir de la implantación de este sistema de RRHH en todas las unidades ejecutoras del Estado se evitará nuevos gastos en desarrollos de sistemas de RRHH individuales en cada una de las entidades del estado y en el mantenimiento del mismo, el ahorro por economía de escala se obtiene porque se realiza el gasto una sola vez y se reutiliza el mismo sistema en cada unidad ejecutora (580 Unidades).

Para los resultados de la evaluación social, tanto en lo que corresponde a Costos, como a Beneficios, se descartaron los efectos de las cargas sociales relacionadas a impuestos, aranceles y tributos, sobre los costos de mercado, puesto que en aspectos contables, serán materia de efectos de compensación, al momento de elaborarse los estados financieros.

En el Capítulo VI., se podrá observar en detalle la evaluación económica del Estudio de Factibilidad. Para fines de este Resumen Ejecutivo, presentamos a continuación la alternativa elegida (Alternativa 1), en sus etapas de pre inversión, inversión y post inversión. Detallamos asimismo, el resultado de la evaluación social y los beneficios que se obtendrán de desarrollar el proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado:

Alternativa 1: Desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos por una empresa privada contratada para ello.

FLUJO DE COSTOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pre Inversión											
1	Est.Factibilidad y Est. técnico	74,456	74,456								
Total Pre Inversión		74,456	74,456	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión											
1	Hardware	1,013,126		921,024	92,102						
2	Software	162,950		162,950							
3	Desarrollo y programación	2,032,026		1,354,684	677,342						
4	Capacitación, implantación	1,233,280		411,093	616,640	205,547					
5	Gastos generales e imprevistos	328,000			164,000	164,000					
Total Inversión		4,769,382	-	2,849,751	1,650,084	369,547	-	-	-	-	-
Operación y Mantenimiento											
1	Mantenimiento de sistemas	138,908				19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844
2	Mantenimiento de software	126,280				18,040	18,040	18,040	18,040	18,040	18,040
3	Cambios, adaptaciones y mejoras	224,121				32,017	32,017	32,017	32,017	32,017	32,017
4	Entrenamiento nuevas aplicaciones	1,384,488				197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784
5	Gastos generales e imprevistos	229,600				32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800
Total Operación y Mantenimiento		2,103,397	-	-	-	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Total Proyecto		6,947,235	74,456	2,849,751	1,550,084	670,032	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Total acumulado			74,456	2,924,207	4,474,292	5,144,324	5,444,809	5,745,294	6,045,779	6,348,265	6,648,750

Flujos de costos sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto alternativo 1: desarrollo a la medida											
Flujos de pre inversión, inversión y valores de rescate		74,456	2,849,751	1,550,084	369,547	-	-	-	-	-	-
Flujos de operación y mantenimiento		-	-	-	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Flujos de costos sociales		74,456	2,849,751	1,550,084	670,032	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485

VACST Si 5,007,926

FLUJO DE INGRESOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

Flujos de Ingresos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos										
Disminución en gastos de personal					36,048,800	72,093,600	120,158,000	120,158,000	120,158,000	120,158,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos						23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Flujos de Ingresos sociales					36,048,800	95,665,097	143,727,497	143,727,497	143,727,497	143,727,497

VABST Si. 288,529,582

FLUJOS NETOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

Flujos Netos Sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos											
Disminución de pagos adeudados de remuneraciones						36,048,800	72,093,600	120,158,000	120,158,000	120,158,000	120,158,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos							23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Incremento de productividad del empleado público											
Flujos de costos de pre inversión, inversión	(74,456)	(2,849,751)	(1,550,084)	(369,547)							
Flujos de costos de operación y mantenimiento					(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	
Flujos Netos Sociales	(74,456)	(2,849,751)	(1,550,084)	(670,032)	35,748,315	95,364,612	143,427,012	143,427,012	143,427,012	143,427,012	

VABST Si. 288,529,582

VACST Si. 5,007,926

VANB Si. 283,521,630

TRR 184%

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de la Alternativa, utilizamos la técnica de determinar el Valor actual neto y la Tasa Interna de Retorno, a partir de los flujos de costos y beneficios sociales totales para un horizonte de evaluación de 10 años; a partir del cual realizamos el siguiente cálculo:

VABST: V. Actual flujo beneficios sociales asociados al proyecto

VACST: V. Actual flujo costos sociales asociados al proyecto

VANS: V. Actual neto flujo costos y beneficios: (**VABST – VACST**)

TIR: Tasa Interna de Retorno

- Para la **Alternativa 1:** Desarrollo de un sistema integral de recursos humanos por una empresa privada contratada.

VABST= 288.5 MMS/. **VACST** = 5.0 MMS/.

VANS = 283.5 MMS/. **TIR** = 194%

- Para la **Alternativa 2:** Adquisición y adecuación de un paquete de recursos humanos existente en el mercado.

VABST = 240.6 MMS/. **VACST** = 11.6 MMS/.

VANS = 229.0 MMS/. **TIR** = 137%

- Para la **Alternativa 3:** Incorporación de área de sistemas que desarrolle paulatinamente y progresivamente los módulos de recursos humanos.

VABST = 226.6 MMS/. **VACST** = 4.9 MMS/.

VANS = 221.7 MMS/. **TIR** = 153%

El análisis costo beneficio realizado nos orienta a escoger la Alternativa 1 como la mejor alternativa de las tres evaluadas en el presente proyecto.

Para la realización del proyecto se requieren S/. 6'947,235:

- Pre inversión: S/. 74,456
- Inversión: S/. 4'769,382
- Operación y mantenimiento: S/. 2'103,397

El costo de Operación y mantenimiento refleja un total, durante 7 años de operación, a razón de S/. 300,485 por año.

Los montos correspondientes a las fases de pre inversión e inversión totalizan S/. 4'843,838 y serían cubiertos por operaciones de préstamo de instituciones internacionales como el BID y/o el Banco Mundial.

Los costos de Operación y mantenimiento que corresponden a un monto anual de S/. 300,485 serán asumidos por el ente rector: Consejo Superior del Empleo Público (antes **COSEP**, en adelante **SERVIR**). Este monto se incorporará a su presupuesto operativo anual.

I.3.7. Conclusiones y Recomendaciones

Se presentan de manera sucinta, las conclusiones y recomendaciones del estudio; las mismas que se analizarán con amplitud en el Capítulo VII.

I.3.7.1. Conclusiones relativas a Diagnóstico y Estudio de Factibilidad:

- A. El problema principal en la Administración Pública identificado por el PAMDE, se definió como, la **"Reducida eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión administrativa del Poder Ejecutivo"**.
- B. Una de las causas que generarían esta situación, es la **"Inadecuada gestión de recursos humanos"**, originando la necesidad de un Sistema de Información de Recursos Humanos, cuyo estudio de factibilidad, determinó que su problema central era la **"Escasa disponibilidad de información de los empleados públicos"**.

Las razones son múltiples; pero precisamos algunas:

- Caos administrativo y carencia de información sustantiva y suficiente de RRHH, originado por multiplicidad de regímenes laborales (D. Leg. 276, D. Leg. 728, CAS); la multiplicidad de condiciones laborales (Nombrado, Contratado, CAS); y la multiplicidad de Regímenes Previsionales (Sist. Nac. Pensiones, Dec. Ley 20530_Cédula viva, Sist. Privado de Pensiones_AFP).
- Ni las áreas de RRHH ni los niveles directivos, generan la información necesaria, por desconocimiento; o porque no tienen recursos; o por resistencia a proporcionarla (intereses personales, encubrir incapacidades, deficiencias de gestión o favoritismos).
- Un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo primero que tiene que necesita es la información, (a generarse a partir de sistemas o aplicaciones sobre RRHH); pero no existen suficientes medios (infraestructura, hardware, software, telecomunicaciones, internet), ni criterios de estandarización, que permitan generarla, prepararla y procesarla.
- Algunas necesidades detectadas, relacionadas a información de Recursos Humanos, recogidas en el diagnóstico son : Necesidad de información estadística confiable de las entidades; Procesos de selección de personal transparentes; Detectar posiciones cubiertas por personal sin calificaciones; Eliminar o reducir clientelismo y favoritismo; Restaurar sentido de mérito y desempeño como factor de ingreso, permanencia, capacitación, progresión y compensación; Diagnóstico de capacitación provechosa y orientada a resultados; Indicadores de eficiencia, eficacia, productividad, servicio

- C. Como conclusión final sobre el diagnóstico y estudio de factibilidad, se determina que **sí resulta de necesidad inmediata, la elaboración de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado.**

I.3.7.2. Conclusiones relativas al Sistema de RRHH a desarrollar:

- A. Objetivo General del Sistema.** Algunas características que deberá guardar el Sistema: Favorecer la integración de la información del Estado; Generar información oportuna y confiable; Hacer uso de Herramientas de Gestión de RRHH; Favorecer la toma de decisiones sobre RRHH; Favorecer la transparencia en la gestión de RRHH; Favorecer los procesos de fiscalización y control; Debe ser funcional, sencillo, flexible y de fácil administración; Debe ser portable (podrá ser implementado descentralizadamente) y escalable (implementación modular y progresiva).
- B. Objetivos específicos del Sistema:** Tamaño ideal de las organizaciones; puestos ocupados por personas con competencias adecuadas para su desempeño; personas ocupando puestos acordes con sus competencias; personas motivadas; expectativa de líneas de carrera; capacitación adecuada para el desarrollo; remuneración acorde con expectativas; respeto por los derechos laborales, etc.
- C.** Para el objetivo específico, se determinaron 91 procesos: 22 relacionados a la estructura funcional de las entidades y políticas marco para objetivos estratégicos y específicos; y 69 procesos relacionados a las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, para el mencionado cumplimiento de objetivos.

- D. Considerando la secuencia "*Entrada – Proceso – Salida*", algunos de los inputs (entradas) para el Sistema de Información: Normatividad legal y Políticas públicas; Necesidad de información estadística de entidades; Necesidades de herramientas para gestión de personal; Procesos de selección de personal; Necesidades de diagnóstico de capacitación; Necesidades indicadores de eficiencia, eficacia, productividad; Detección de posiciones cubiertas por personal sin calificación; Necesidad de línea de carrera empleado público.
- E. Respecto al "*Proceso*", en el Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado, los módulos que lo constituirán, se han explicado ampliamente en líneas anteriores. Solo los enumeraremos:
- SIRH-OR:** Módulo de Organización
- SIRH-AD:** Módulo de Administración
- SIRH-DE:** Módulo de Desarrollo y Gestión
- SIRH-EV:** Módulo Evaluación de Gestión y Explotación de la Información
- F. Respecto a los productos que serán "*Salidas*" en el Sistema de Información, tenemos: Información oportuna y confiable; Propensión al uso de herramientas de gestión y mejora en la toma de decisiones; Procesos de selección de personal transparentes; Propensión a eliminar el clientelismo político; Directivos satisfechos; Trabajadores públicos adecuadamente gestionados y motivados; Propensión a eliminar CAS; Mejora en la calidad del servicio público; Mejoría en la percepción ciudadana, con relación al desempeño de las entidades públicas.

I.3.7.3.Recomendaciones:

- A.** Poner en marcha e implementar, de manera urgente, el proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado, materia de este proyecto, a nivel de todas las Unidades Ejecutoras, de todas las instituciones del Estado. Seguir con la siguiente etapa de contratar la consultoría para elaborar el Diseño Específico, a nivel de detalle.

- B.** Implementación deberá ser modular. Primordialmente, integración con el SIAF; interconexión directa y en tiempo real con unidades ejecutoras; así como aplicaciones portátiles, para el procesamiento localidades más recónditas, que aún no gozan de servicios de internet confiables.

- C.** Desarrollar una agresiva campaña de GESTIÓN DEL CAMBIO, a fin de calar en el servidor público y que tome consciencia de que la búsqueda de optimización de funciones y calidad de la información. lo que busca es redundar en las mejores decisiones; en un mejor ambiente de trabajo para el desempeño de las funciones; y en mejores perspectivas para su desarrollo.

- D.** Acciones de capacitación, con relación a la filosofía y el manejo del nuevo sistema, para quienes generarán, manipular o utilizar la información; fundamentales para el éxito del objetivo; caso contrario, por muy excelentes que sean los sistemas y aplicativos del proyecto, sin capacitación, estos sistemas resultarán inútiles.

- E.** Resolver la problemática de caos administrativo por la pluralidad de regímenes laborales, condiciones laborales y regímenes pensionarios que exista a todo nivel de la Administración Pública: Unificación de Regímenes Laborales

(los trabajadores estatales deberían adecuarse al Régimen del D. Leg. N° 728, en todo sentido); eliminar las situaciones de personal contratado por largos periodos; Ingreso a la Administración Pública debería ser por concurso; sería recomendable que el Sistema Privado de Pensiones, sea el régimen de opción mayoritaria.

- F.** Propiciar la meritocracia como estrategia de equidad salarial y de desarrollo de personal.
- G.** Desarrollar estudios técnicos a todo nivel de la Administración Pública, con el fin de desarrollar líneas de carrera, que permitan una mejor planificación del desarrollo del personal y mantener una adecuada motivación en el tiempo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES CONDUCENTES A LA NECESIDAD DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO

En este capítulo analizaremos de manera cronológica el conjunto de antecedentes que han conducido a la necesidad de desarrollar un Sistema de Información de Recursos Humanos para la Administración Pública; partiendo desde el objetivo principal del Estado, continuando con el diagnóstico del Estudio de Factibilidad del Programa de Modernización y Descentralización del Estado; identificando entre las acciones propuestas para este programa, el diseño de un Sistema de Información de Recursos Humanos y validándola mediante el Estudio realizado para demostrar la Factibilidad de dicho sistema.

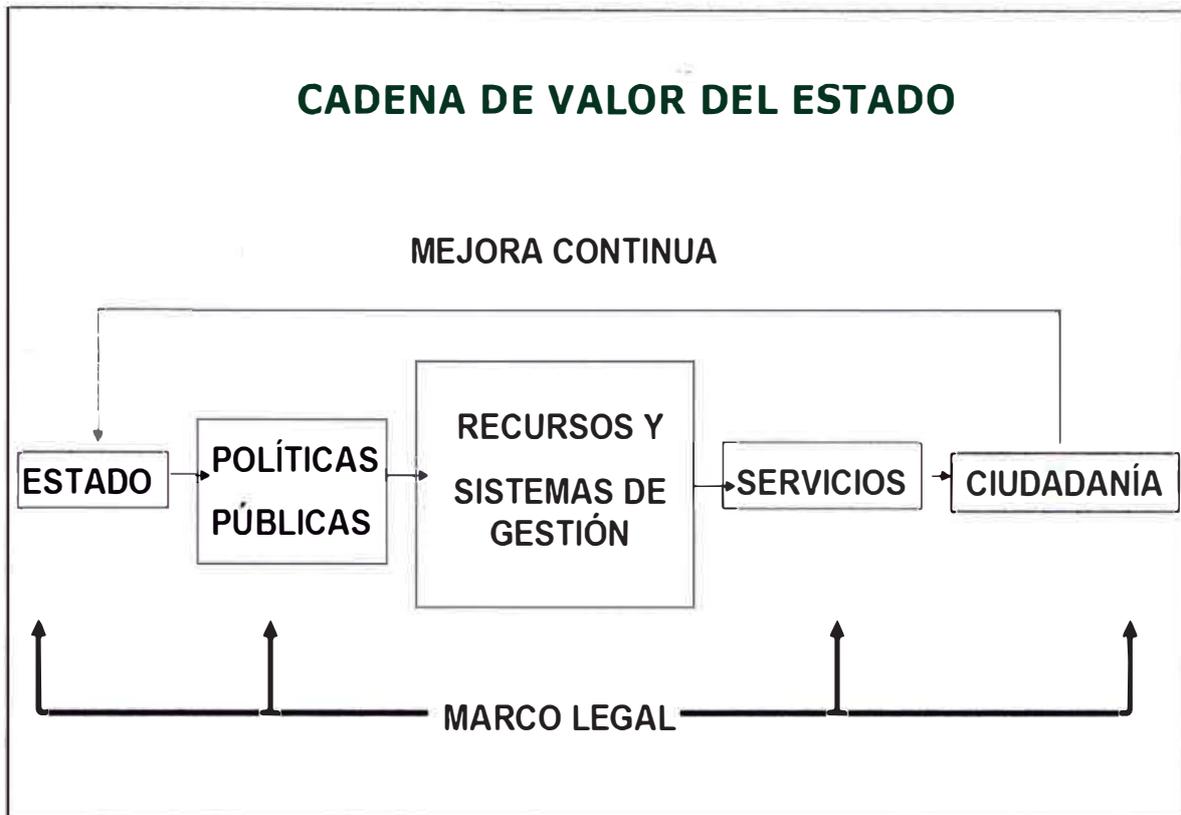
1.1. La Cadena de Valor del Estado

De conformidad con el contenido de la vigésimo cuarta Política de Estado establecida en el foro del Acuerdo Nacional, el objetivo principal está orientado a construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. Asimismo, el Estado debe atender las demandas de la población, gestionando políticas públicas y sociales; y regulando servicios públicos. El Estado debe Garantizar una adecuada representación y defensa de los usuarios de estos servicios, la protección a los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores.

Con este objetivo el Estado:

- a)** Incrementará la cobertura, calidad y celeridad de la atención de trámites así como de la provisión y prestación de los servicios públicos, para lo que establecerá y evaluará periódicamente los estándares básicos de los servicios que el Estado garantiza a la población;
- b)** Establecerá en la administración pública mecanismos de mejora continua en la asignación, ejecución, calidad y control del gasto fiscal;
- c)** Dará acceso a la información sobre planes, programas, proyectos, presupuestos, operaciones financieras, adquisiciones y gastos públicos proyectados o ejecutados en cada instancia de gobierno;
- d)** Pondrá en uso instrumentos de fiscalización ciudadana que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas en todas las instancias de gobierno;
- e)** Erradicará la utilización proselitista del Estado y la formación de clientelas;
- f)** Mejorará la capacidad de gestión del Estado mediante la reforma integral de la administración pública en todos sus niveles;
- g)** Reducirá los costos de acceso a los bienes y servicios públicos; y
- h)** Revalorará y fortalecerá la carrera pública promoviendo el ingreso y la permanencia de los servidores que demuestren alta competencia y solvencia moral.

Como se podrá apreciar, todos estos enunciados y objetivos, se encuentran dentro de lo que configuramos como la Cadena de Valor del Estado; en la que se visualiza que el Estado, bajo un marco legal adecuado, debe generar Políticas Públicas y articularlas con Recursos y Sistemas de Gestión, para producir los servicios que han sido enunciados, con eficiencia, eficacia y transparencia, a la ciudadanía en general, que es su objetivo supremo, bajo un mecanismo de retroalimentación que propicie la mejora continua. En el Cuadro N° 1 podemos apreciar este esquema:



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 1

1.2. Mega proyecto original de Modernización y Descentralización del Estado

Como ya hemos mencionado, el trabajo materia del presente estudio, está referido a un servicio de consultoría brindado por el suscrito, a la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM; estudio circunscrito dentro del mega proyecto denominado: “Programa de Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado - **PAMDE**”, desarrollado por la PCM, bajo el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

En el ANEXO I, desarrollamos una Ayuda Memoria, sobre el **PAMDE**, respecto de sus alcances y de su estructuración para llegar a su objetivo principal; sin embargo, para fines de comprensión, sobre su relación con el Proyecto “Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado”, expondremos algunos conceptos de manera genérica:

El objetivo principal del PAMDE, era: INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO, mediante tres objetivos específicos: 1) Adecuada asignación de competencias y recursos en las entidades del Poder Ejecutivo, 2) Capacidad organizativa, operativa y técnica de las instituciones del Poder Ejecutivo para ejercer adecuada y transparentemente sus funciones y, 3) Objetivos estratégicos comunes y adecuados mecanismos de articulación inter instituciones del Poder Ejecutivo.

De acuerdo a los estudios de pre inversión elaborados por la Unidad Formuladora, el PAMDE constaba de tres subprogramas: 1) Subprograma de Modernización, 2) Subprograma de Descentralización y 3) Subprograma MEF. Dichos subprogramas, tenían 16 componentes en conjunto; entre ellos, en el Subprograma de Modernización, estaba el componente denominado “Eficiente Gestión de Recursos Humanos”.

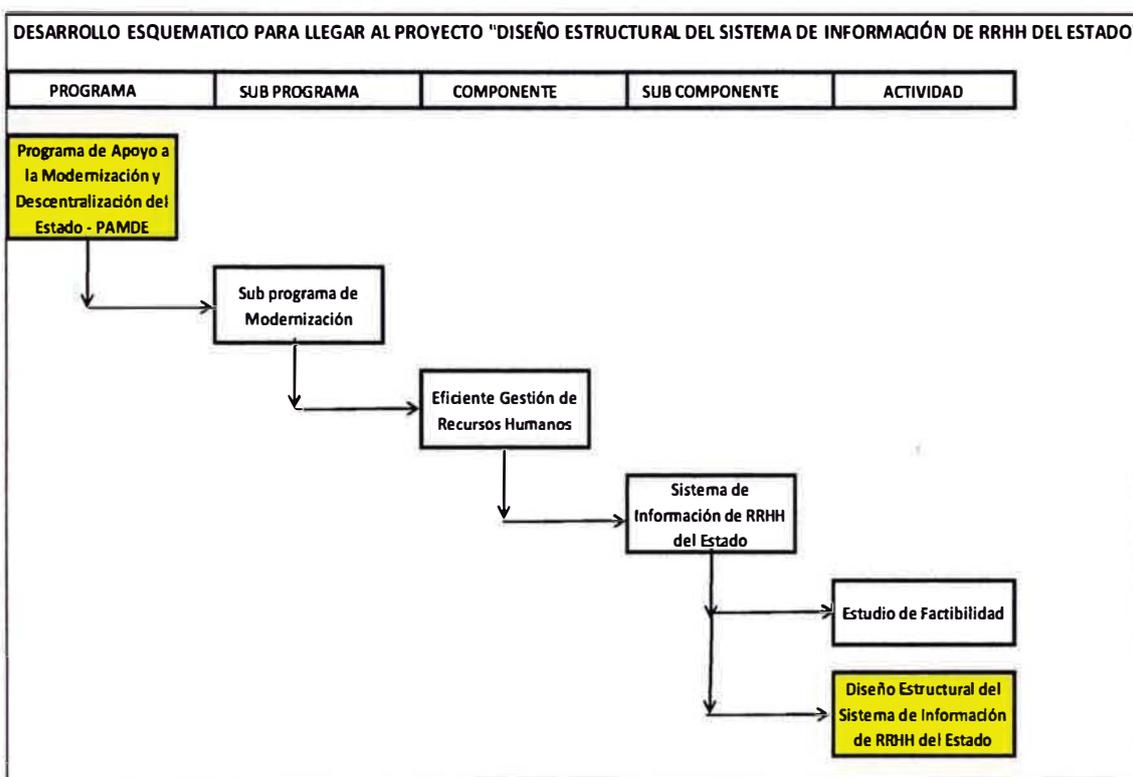
El PAMDE, cuya factibilidad fue aprobada, fue dimensionado para un monto total de inversión de MUS\$ 47,547, distribuido en sus 16 componentes. De dicha cifra, el 70% se financiaría mediante una operación de endeudamiento externo con el BID.

El costo que correspondía al componente “Eficiente Gestión de Recursos Humanos”, ascendía a MUS\$ 3,472; y comprendía los sub componentes: a) Desarrollo normativo del proyecto de la Ley Marco del Empleo Público, b) Creación y puesta en marcha de la Entidad Rectora de los Recursos Humanos, c) Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado; y d) Capacitación de Cuadros de la Administración Central.

El sub componente “Sistema de Información de Información de Recursos Humanos del Estado”, disponía la elaboración de dos proyectos paralelos: a) El Estudio de Factibilidad correspondiente; y b) El “Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos

Humanos”; evaluando la posibilidad de integrarse a otros sistemas que se propongan o estén vigentes, tales como el SIAF, que es el sistema de pagos del Estado.

A continuación presentamos en el Cuadro N° 2, el desarrollo programático y esquemático del PAMDE, hasta llegar a nuestro Proyecto:



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 2

1.3. Estudio de Factibilidad respecto al desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado

Dentro del flujo de la Cadena de Valor del Estado, el proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos, se encuentra ubicado dentro de los “Recursos y Sistemas de Gestión” que necesita el Estado, para la provisión de servicios a los ciudadanos; por lo que se requiere una eficiente gestión de los recursos humanos para mejorar la eficiencia de los servicios; y para lograr dicha eficiente gestión, resultará necesario

contar con información necesaria y suficiente sobre los recursos humanos, a fin de obtener los mejores resultados en su gestión.

En el Anexo II exponemos un resumen del proyecto Sub componente Sistema de Información de Recursos Humanos, que era el Estudio de Factibilidad que determinó la viabilidad del Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos para la Administración Pública, el mismo que era punto de partida para su Diseño Estructural, que era nuestro proyecto. Para fines de comprensión, detallamos partes importantes de dicho estudio de factibilidad.

1.3.1. Objetivo del Estudio de Factibilidad y exposición de datos situacionales en la Administración Pública

El objetivo general del proyecto cuya factibilidad debería obtenerse, era el disponer de información organizada de todos los trabajadores pertenecientes a las entidades del Sector Público, para mejorar la gestión de recursos humanos en dichas entidades; y que esto a su vez, se traduzca en incremento de la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de sus servicios a los usuarios.

En el Cuadro N° 3, exponemos información estadística sobre la composición de los recursos humanos del Estado (sobre quienes se necesita la información), al momento de desarrollar el proyecto:

En el Estado, coexisten múltiples condiciones laborales de los servidores públicos, incluyendo un preocupante número de personas que prestan servicios no personales y cobran mediante recibos por honorarios; quienes realizan la misma labor que personal nombrado o contratado.

Por otro lado, también coexisten diversos regímenes previsionales de los servidores públicos; Sistema Privado (AFP), Sistema Nacional (DL 19990) y Cédula Viva (DL 20530).

Toda esta mezcla genera múltiples tipos de información, que no permiten contar con una administración homogénea y coherente.

En consecuencia, disponer de información organizada de todos los empleados pertenecientes a las entidades del Sector Público mejorará la gestión de recursos humanos en dichas entidades; y esto a su vez, se traducirá en un incremento de la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de sus servicios a los usuarios, por parte del Estado.

1.3.2. Evaluación Económica

Por ameritarlo el caso, la evaluación económica, será desarrollada en un capítulo completo de este estudio (Capítulo VI).

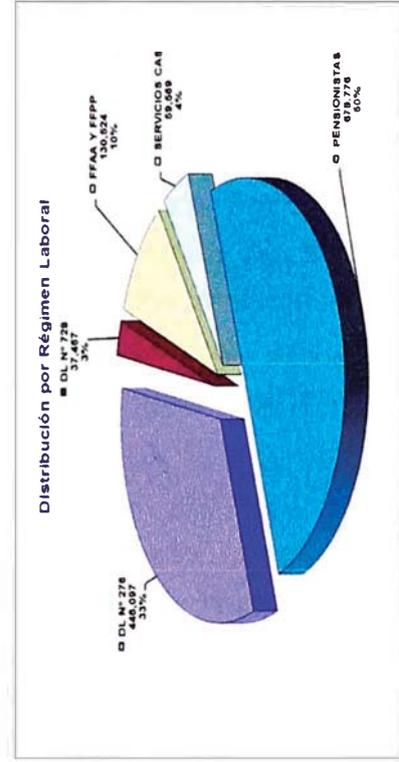
1.4. Diagnóstico situacional de la información de Recursos Humanos

La necesidad de evaluar la factibilidad del Sistema de Información de Recursos Humanos, surge como resultado de la evaluación del estudio de factibilidad del Programa de Inversión “Programa de Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado”, realizado por la OPI PCM. Como conclusión de esa evaluación, se aprueba el estudio de factibilidad del Programa de Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado, recomendándose la elaboración de estudios complementarios para algunos componentes.

El problema principal que ha identificado el Programa de Modernización y Descentralización del Estado, ha sido la “**Reducida eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión administrativa del Poder Ejecutivo**”.

Esta situación se expresa en una reducida capacidad operativa y técnica; y una deficiente atención al ciudadano por parte de las instituciones estatales. Como una de las causas que se ha determinado que generan esta situación, se encuentra la inadecuada gestión de recursos humanos.

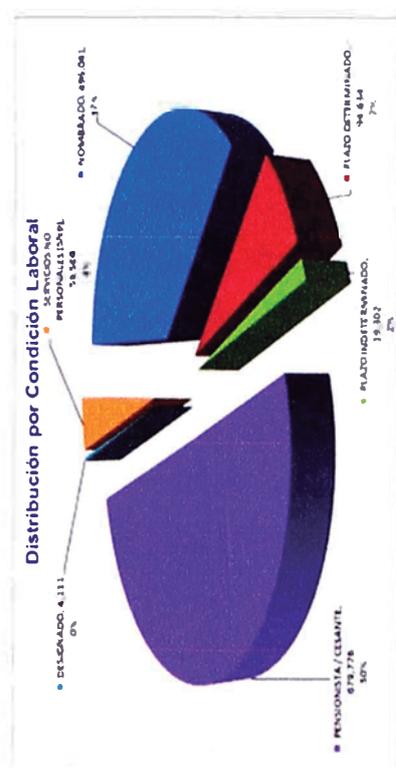
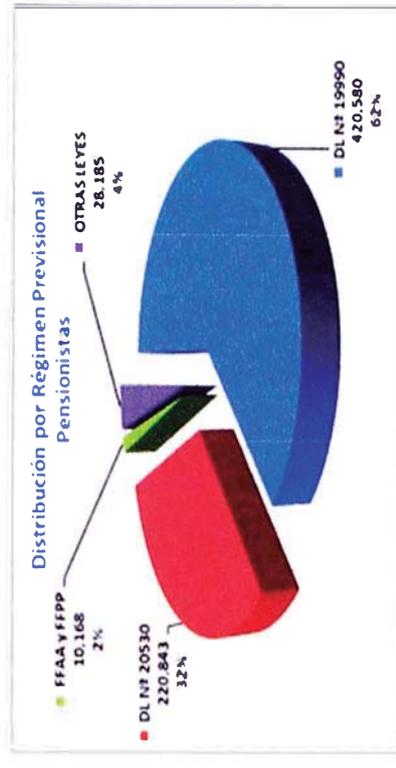
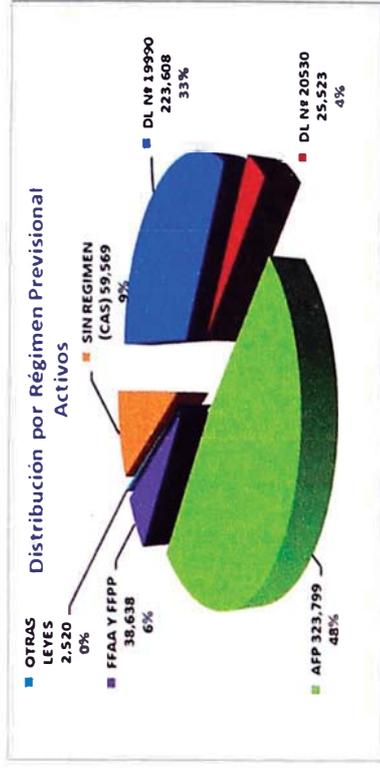
Sectores	Activo	Pensionista	CAS	Totales
PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS	2.365	906	2.159	5.430
PODER JUDICIAL	10.775	3.077	1.345	15.197
JUSTICIA	5.083	1.283	1.293	7.659
INTERIOR	94.645	41.064	389	136.098
RELACIONES EXTERIORES	854	0	385	1.239
ECONOMIA Y FINANZAS	857	440.896	667	442.420
EDUCACION	90.660	42.087	10.079	142.826
SALUD	26.264	13.321	15.221	54.806
TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	373	631	1.666	2.670
AGRICULTURA	2.645	2.720	5.561	10.926
ENERGIA Y MINAS	536	872	402	1.810
CONTRALORIA GENERAL	1.141	393	103	1.637
DEFENSORIA DEL PUEBLO	221	0	200	421
CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA	66	2	35	103
MINISTERIO PUBLICO	4.393	839	202	5.434
TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	59	26	67	152
DEFENSA	55.576	25.478	1.075	82.129
CONGRESO DE LA REPUBLICA	1.820	979	40	2.839
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES	166	258	377	801
OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES	106	16	347	469
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL	132	106	1.591	1.829
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	170	630	455	1.255
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	4.035	3.448	1.455	8.938
VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	1.477	130	637	2.244
PRODUCCION	523	1.056	793	2.372
MUJER Y DESARROLLO SOCIAL	1.904	1.245	2.327	5.476
GOBIERNOS REGIONALES	307.242	98.313	10.698	416.253
Totales	614.088	679.776	59.569	1.353.433



Fuente: Banco de Datos del MEF

CUADRO N° 3

8



En los Cuadros N° 4 y 4 A, que hemos extraído del diagnóstico del Estudio de Factibilidad, que se ha desarrollado de manera paralela a este trabajo, estamos presentado los árboles de causas, medios fundamentales y acciones del problema central del Estado; y hemos seguido la ruta que nos conduce a la Acción N° 2.5.4, Desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos para la Administración Pública, que se detalla en el Cuadro N° 5; y que se observa, se encuentra dentro de un amplio conjunto de medidas complementarias, para lograr una eficiente Gestión de Recursos Humanos.

Profundizando el Diagnóstico y ya en el desarrollo del estudio de factibilidad para el Sistema de Información de Recursos Humanos; utilizando la misma metodología de árboles, se determinó que el problema central para este proyecto constituía la “Escasa disponibilidad de información de los empleados públicos”, como se muestra en los Cuadros N° 6 y 7.

El análisis nos llevó a la determinación que la escasa disponibilidad de información de los empleados públicos obedecía a cuatro razones:

- No se genera la información necesaria desde las fuentes que deben hacerlo, que serían las áreas de Recursos Humanos o los niveles directivos que ejercen jefaturas en las entidades pública, por causas que pasan por no saber cómo desarrollarla; o porque no tienen recursos para hacerlo; o simplemente porque existe resistencia a proporcionarla, por intereses personales (que pasan por encubrir incapacidades, deficiencias de gestión, sobredimensionamientos organizacionales o favoritismos).
- La multiplicidad de regímenes laborales (Dec. Leg. 275, Dec. Leg. 728, CAS), así como de condición laboral (nombrado, contratado, CAS); y peor aún, de Régimen Previsional (Sist. Nacional de Pensiones_SNP, Dec. Ley 20530_Cédula viva, Sist. Privado de Pensiones_AFP; y sin régimen pensionario alguno), para personas que realizan tareas idénticas o similares; contribuyen al caos administrativo y carencia de información sustantiva y suficiente de recursos humanos en todo el aparato estatal.

- No existe un requerimiento formal que obligue a quienes manejan y puedan entregar la información de Recursos Humanos, a brindarla en una forma transparente, por lo que los niveles que deberían proporcionar la información se sienten respaldados en su decisión de no brindarla.
- No existen suficientes medios tecnológicos (hardware y software) que permitan generar, procesar y obtener la información, ni los necesarios criterios de estandarización para desarrollar y producir la información

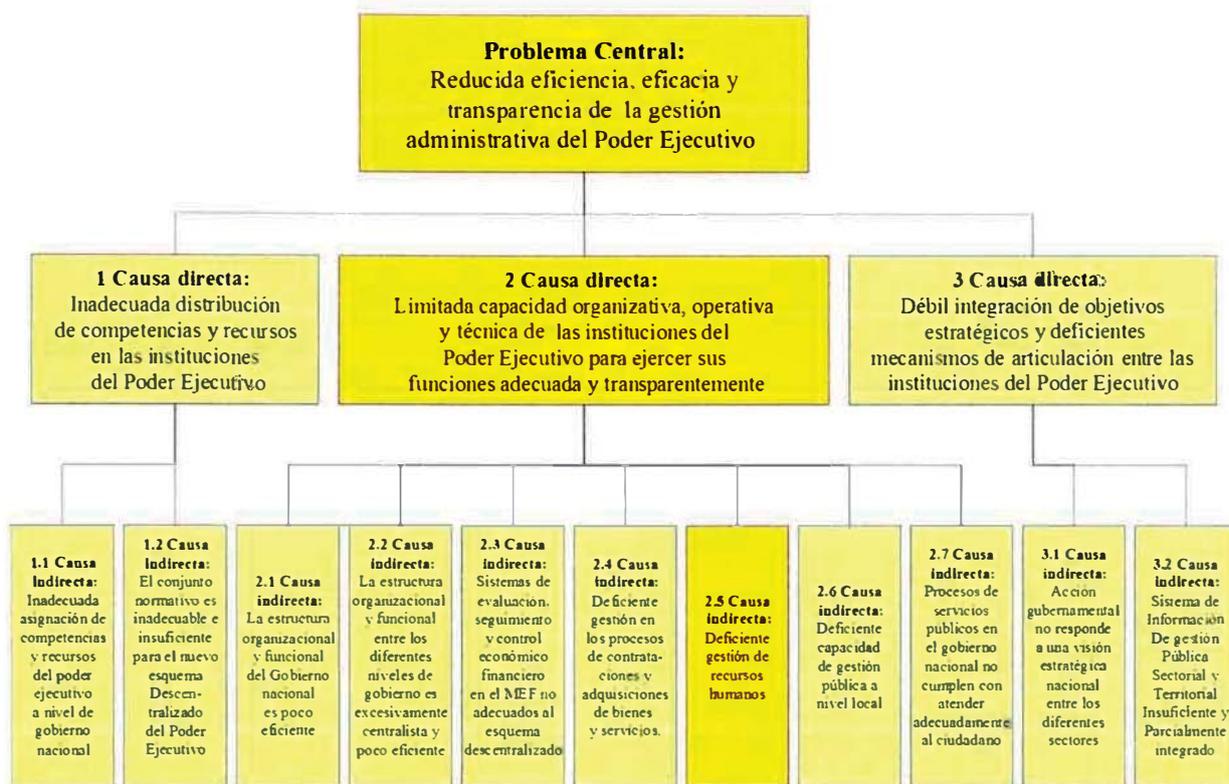
Estas tres causas se ven reflejadas en los medios fundamentales determinados que permitirán revertir deficiencias; los que se presentan en el Cuadro N° 7; y que nos llevarán a las acciones pertinentes que conducirán a dar solución a nuestro problema central del proyecto.

Siendo la problemática compleja, no existe una acción única a ser resuelta; por lo que en el Cuadro N° 8 se presenta un conjunto de medios que son complementarios entre sí, con sus respectivas acciones, que conducirán a resolver el problema de la escasa disponibilidad de información de los empleados públicos; entre los cuales se encuentra el desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos.

1.5. Algunas necesidades detectadas en las entidades públicas:

Se ha determinado una serie de necesidades detectadas en la Administración de las entidades públicas, relacionadas con información de recursos humanos, cuya detección se percibe de manera aislada, pero que para su solución se precisa de tratamientos globales, integrales y corporativos, orientados a la utilización de herramientas de gestión de recursos humanos, para que generen valor, en provecho de las entidades; y por ende en provecho del Estado, en su búsqueda de resolver el problema central del Proyecto de Modernización y Descentralización del Estado, de "Reducida eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión administrativa del Poder Ejecutivo".

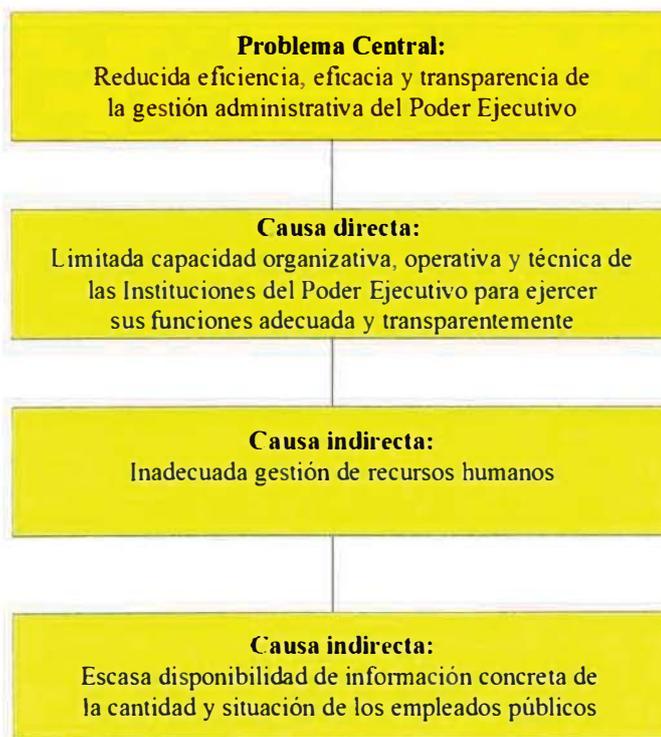
ARBOL DE CAUSAS – PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 4

ARBOL DE CAUSAS RESUMIDO – PROYECTO MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 4 A

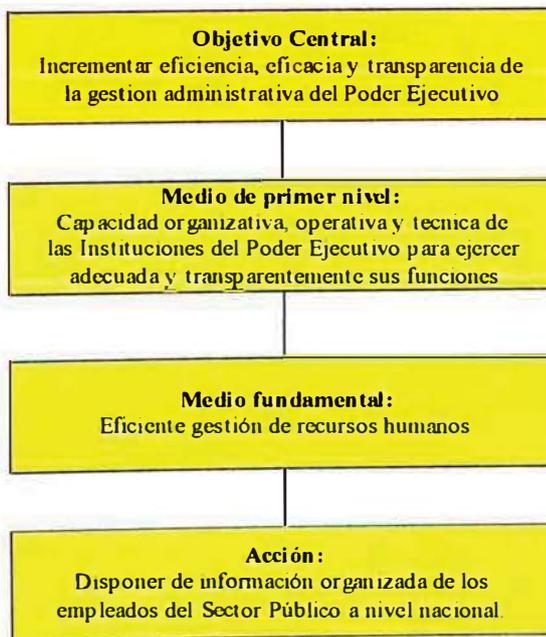
ARBOL DE MEDIOS Y ACCIONES – PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

1.1 Medio fundamental Adecuadas propuestas normativas para la distribución de competencias en el Poder Ejecutivo a nivel de Gob.nacional	1.2 Medio fundamental Adecuadas propuestas normativas del esquema descentralizado del Poder Ejecutivo	2.1 Medio fundamental Eficiente estructura organizacional y funcional del Gobierno nacional	2.2 Medio fundamental Eficientes y Descentralizadas estructuras organizativa y funcional entre los diferentes niveles de Gobierno.	2.3 Medio fundamental Sistemas de evaluación, seguimiento y control económico financiero en el MEF no adecuados al esquema descentralizado	2.4 Medio fundamental Eficiente gestión en los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios.	2.5 Medio fundamental Eficiente gestión de recursos Humanos.	2.6 Medio fundamental Eficiente capacidad de gestión pública a nivel local.	2.7 Medio fundamental Procesos de servicios públicos en el gobierno nacional cumplen con atender adecuadamente al ciudadano	3.1 Medio fundamental Acción gubernamental responde a una visión estratégica nacional entre los diferentes Sectores.	3.2 Medio fundamental Sistema de Información de gestión pública sectorial y territorial suficiente e Integrado.
1.1.1 Acción Elaborar un análisis normativo y situacional de función. Ent.Pub	1.2.1 Acción Elaborar proy Ley apoyen al proceso legislativo para regular proc.descen.	2.1.1 Acción Elaborar e implantar un programa piloto de mod en PCM yMTC	2.2.1 Acción Reestructurar la organización y los Proc. de gestión de gob. regionales	2.3.1 Acción Adecuar SIAF a esquema de los gobiernos regionales y locales	2.4.1 Acción Mejorar normas y procedimientos de adquisiciones y del P. Ejecutivo	2.5.1 Acción Reformar políticas y normas para la gestión de recursos humanos	2.6.1 Acción Sistematizar experiencias de capacitación municipal y prog. Piloto	2.7.1 Acción Elaborar marco Normativo para la Implantación del Prog. de e-gob	3.1.1 Acción Implementar un sistema de planeamiento estratégico en el P. Ejecutivo	3.2.1 Acción Implementar la Intranet del Gobierno Nacional
1.1.2 Acción Elaborar proyectos de normas para la reforma del Poder Ejecutivo	1.2.2 Acción Elaborar y aprobar reglamentos de ley en materia de descentralización	2.1.2 Acción Elaborar e implantar planes de modernización en todos los sectores	2.2.2 Acción Apoyar la transf. de competencias Sectoriales a Gob. Reg. desde CND	2.3.2 Acción Adecuar SNIP al esquema de los gobiernos regionales y locales	2.4.2 Acción Implant sist electrónico de adquis y contrat. y desarrollar capacitación.	2.5.2 Acción Crear un organo rector de recursos humanos de la Adm. Pública	2.6.2 Acción Imp. Estrategia masiva de mejora capacidad en gest. púb. a nivel local	2.7.2 Acción Implantar servicios en línea en el portal del estado Peruano		3.2.2 Acción Implantar un sist de información Intergubernamental en el CND
				2.3.3 Acción Integrar contabilidades financiera y Presupuestal		2.5.3 Acción Diseñar sistema de formación de directivos e imp programa piloto				
				2.3.4 Acción Fortalecer DGPIP del MEF para el adecuado manejo de trib.municipales		2.5.4 Acción Diseñar un sistema de información de recursos humanos en la adm. pública				
				2.3.5 Acción Adecuar el marco macroeconómico multianual y su sist seg. Al esq.descen.		2.5.5 Acción Fortalecer áreas de recursos humanos de las instituciones de Poder Ejecutivo				
				2.3.6 Acción Implementar interfaces del ERP con los sistemas informáticos del MEF						

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 5

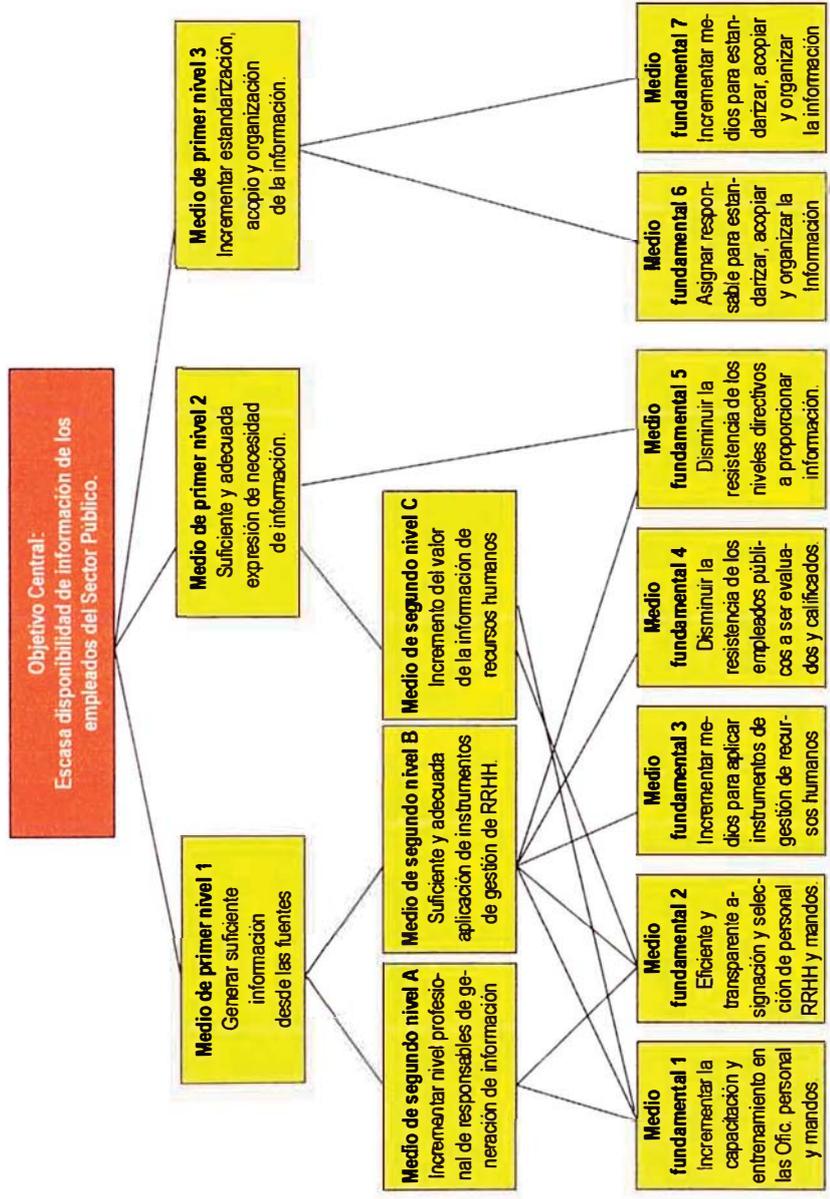
ARBOL DE CAUSAS – PROYECTO SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 6

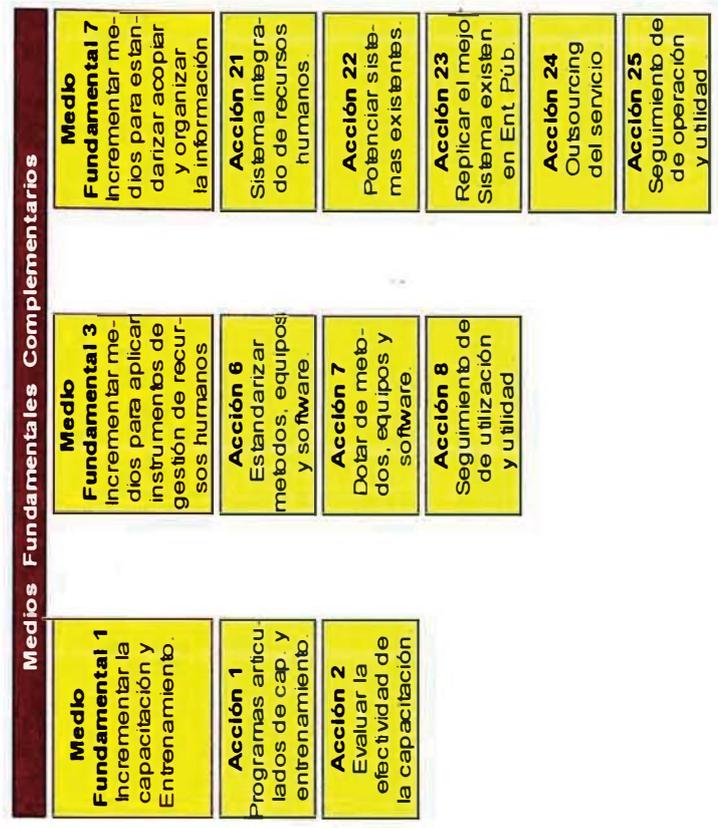
ARBOL DE MEDIOS -



CUADRO N° 7

Fuente: Elaboración propia

ARBOL DE MEDIOS Y ACCIONES -



CUADRO N° 8

A continuación se detalla una relación de necesidades, (que no es una relación exclusiva ni excluyente, pues existen muchas más), para fines de ilustración:

- Necesidad de información estadística confiable de las entidades
- Requerimiento de herramientas para gestión de personal
- Sobredimensionamiento de algunas entidades
- Procesos de selección de personal transparentes
- Detectar posiciones cubiertas por personal sin calificaciones
- Pérdida de continuidad del enfoque estratégico, ante constante rotación de personal de alta dirección, con el consecuente cambio de políticas públicas.
- Eliminar o reducir clientelismo y favoritismo
- Restaurar sentido de mérito y desempeño como factor de ingreso, permanencia, capacitación, progresión y compensación
- Establecer línea de carrera del empleado público
- Diagnóstico de capacitación provechosa y orientada a resultados
- Generación de políticas motivacionales para el empleado público
- Consolidación de Clima Laboral institucional
- Estandarización y uniformización de procesos
- Realizar planeamiento de personal
- Información para optimización de costos
- Información para evaluar gestión de las entidades
- Indicadores de eficiencia, eficacia, productividad, servicio

Como se ha mencionado, para fines del diseño estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos, se ha tomado como base el diagnóstico desarrollado para el Estudio de Factibilidad que se ha venido realizando en forma paralela alrededor de este sistema. Se han tenido en cuenta los componentes de Oferta y Demanda, la brecha existente entre ambas; así como el análisis de los procesos que se deben desarrollar en las áreas de Recursos Humanos de las entidades, con la finalidad de ejercer una adecuada gestión de los recursos humanos.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo revisaremos las consideraciones a tener en cuenta alrededor de la naturaleza del Sistema de Información de Recursos Humanos, para su Dimensionamiento; en el sentido que este sistema, requerirá estar inmerso dentro del marco de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, el que a través de sus procesos y sistemas, será el que genere la información relacionada y que será explotada; constituyendo así un Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.

Se analizará asimismo, las características que deberá tener el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos y quiénes serán sus Beneficiarios Directos.

2.1. Consideraciones sobre la naturaleza del Sistema de Información de Recursos Humanos

La primera conclusión a la que se ha arribado después de analizar el diagnóstico elaborado y alrededor del conjunto de necesidades de información sobre recursos humanos detectadas en las entidades públicas, es que, para que pueda existir un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo primero que tiene que existir, es precisamente la información; y para que exista la información, ésta debe generarse a partir de sistemas o aplicaciones sobre recursos humanos, que la originen como tal.

El sistema al que hacemos mención, se refiere a uno que maneje u opere, de manera integrada, actos relacionados al manejo y gestión de las personas de una entidad u organización, (mal llamados recursos humanos; pero que con fines de simplificación y homogeneidad con la denominación utilizada en todos los estudios relacionados al proyecto de modernización, los continuaremos denominando de la misma manera).

Ahora, el manejo de los “Recursos Humanos” de una entidad, no se circunscribe a conocer el número de las personas que laboran en una entidad y cuánto es lo que se gasta en ellos; sino que el objetivo principal debe estar orientado a saber cuál es el tamaño ideal que deben tener las organizaciones, que los puestos estén ocupados por las personas que cuenten con las competencias adecuadas para su desempeño, que las personas ocupen puestos acordes con sus competencias, que las personas encuentren suficiente motivación para continuar prestando sus labores en la entidad, bajo la expectativa de tener una línea de carrera, contar con la capacitación adecuada para su desarrollo, percibir una remuneración acorde con sus expectativas, contar con un ambiente de trabajo adecuado, que se respeten sus derechos laborales, etc.

Todos los objetivos que hemos detallados en el párrafo anterior y que son las expectativas de las personas que laboran en una entidad, no son simples enunciados, sino que se traducen en el término que se conoce como **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**; y que para que esta gestión se pueda dar en una organización, es necesario que se genere toda un espectro de información sobre los trabajadores, sus competencias, su desarrollo, su comportamiento y otras condiciones; las que deben organizarse adecuadamente y establecerse precedencias y utilizar las herramientas o instrumentos de gestión pertinentes, para cumplir con los objetivos finales, para provecho de la organización

Entonces, un sistema de información de recursos humanos per se, no tiene razón de ser, si es que no existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que genere la información necesaria que lo retroalimente de manera recurrente y recursiva; es más, un Sistema de Información de Recursos Humanos es de por sí, un componente del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Al diseñarse un sistema ideal que incorpore el uso de herramientas de gestión de recursos humanos correctamente utilizadas, la información que se genere de éste, constituirá también un sistema ideal de información de recursos humanos.

2.2. Características que debe guardar el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.

De conformidad con el tipo de necesidades detectadas y el objetivo de desarrollar información relacionada a la correcta gestión de recursos

humanos, el Sistema de Información de Recursos Humanos debe poseer las siguientes características:

- Favorecer la integración de la información del Estado
- Generar información oportuna y confiable
- Estar orientado a estandarización de procesos
- Hacer uso de Herramientas de Gestión de Recursos Humanos
- Favorecer la toma de decisiones sobre Recursos Humanos
- Favorecer la transparencia en la gestión de los Recursos Humanos
- Favorecer la planeación de Recursos Humanos
- Desarrollar información para planes de mejora continua
- Favorecer los procesos de fiscalización y control
- Propender a generar identificación con los objetivos, motivación y satisfacción en las personas de las entidades
- Debe brindar la mayor seguridad dado el tipo de información confidencial que manejará
- Contemplar que no existe conectividad plena a nivel del Estado y no se tiene certeza sobre cuando se contará con ella.
- Debe ser funcional, sencillo y flexible en su uso y de fácil administración
- Debe ser portable; es decir, podrá ser implementado descentralizadamente
- Debe ser escalable; o sea que permita su implementación de manera modular y progresiva, de acuerdo a la capacidad de cada unidad ejecutora
- Debe estar preparado para su crecimiento y desarrollo tecnológico futuro

Por lo antes enunciado, nuestro objetivo estará centrado en el desarrollo de un Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, cuyo objetivo principal será la Gestión de Recursos Humanos; y en el que el Sistema de Información de Recursos Humanos será un componente de este sistema integrado.

Es pertinente señalar la particular importancia que tienen las características del sistema de ser funcional, portable y escalable, dada la heterogeneidad de las entidades públicas, en cuanto a dimensión, alcances, envergadura, importancia y ubicación geográfica; por lo que

no todas estarán en capacidad de implantar el sistema en su integridad, resultando necesario el desarrollo de una estrategia para su implantación en las entidades, en la que la escalabilidad toma preponderancia.

2.3. Beneficiarios de la implantación del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.

La siguiente es una lista de quienes se constituirán beneficiarios directos e indirectos de la implantación de un Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos:

- **El Ente rector SERVIR**, como principal beneficiario directo, quien debe cumplir con funciones de concentrar, administrar y gestionar información de RRHH de entidades; con la cual podrá evaluar la gestión de las entidades y deberá proponer normas que optimicen la gestión y procesos de mejora continua y redimensionamiento de las entidades.
- Los niveles que toman decisiones en las entidades, quienes tendrán acceso a información de RRHH que les permitirá ejercer una adecuada gestión al interior de la entidad que jefatura.
- Las Jefaturas de RRHH, quienes contarán con herramientas de gestión adecuadas para asesorar a los niveles decisorios de las entidades.
- Los propios trabajadores de las entidades, quienes contarán con mayor motivación ante la percepción de ser gestionados adecuadamente (línea de carrera, capacitación, desarrollo, retribución).
- La Ciudadanía en general, quienes recibirán un mejor servicio, proporcionado por trabajadores públicos motivados; y que adicionalmente podrán expresar opinión sobre los servicios que reciben

CAPÍTULO III

DISEÑO ESTRUCTURAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se presentarán las consideraciones a tener en cuenta para el diseño del Sistema, tratando de simplificar las acciones, actividades y procesos, que nos conducirán a un esquema modular, consistente, confortable y sostenible, que permitirá contar con la información de Recursos Humanos necesaria, oportuna y suficiente para una adecuada Gestión.. A continuación, estas acciones y procesos se presentarán organizadamente bajo un enfoque sistémico y conducirán al diseño de los 4 módulos que constituyen el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos.

3.1. Consideraciones para el diseño

Para fines de diseño y en aras de simplificación, planteamos seguir una secuencia análoga a la que correspondería desarrollar, cuando se diseña una gran obra de arquitectura, por ejemplo una suite.

- a)** Lo que se diseña primero, son los cimientos y estructuras adecuados, sobre los cuales va a descansar la obra.
- b)** A continuación se diseña el casco que garantice una mínima habitabilidad.
- c)** Luego se desarrollan las obras de acabados, que permitan una habitabilidad bastante confortable.
- d)** Finalmente, se desarrollan obras complementarias, que permitan una mejora continua para un confort sostenible, en cuanto a comodidad, seguridad y bienestar; como por ejemplo, ascensor directo a la suite, sistema seguridad de circuito cerrado, piscina interna, sauna, centro de recreación interno, etc.

Trasladando los tipos de actividades mencionados a las que debemos desarrollar para nuestro Sistema de Gestión de Recursos Humanos, tendremos:

- a) Como cimientos, diseñaremos unas estructuras sólidas, sobre las cuales descansará la futura gestión de los recursos humanos. Estos cimientos serán la Estructura de Organización, la Estructura de Puestos, la Estructura Salarial y la Estructura de Datos del Personal de la entidad.
- b) Como casco habitable mínimo, diseñaremos los sistemas y procesos de Administración de los Recursos Humanos, que permitirán el manejo mínimo de las personas de una organización.
- c) Como obras de acabado, diseñaremos los sistemas y procesos que permitan una mejor estadía en la organización por parte de las personas que la integran, como aquellos referidos a mantener o generar la motivación del personal, caso Línea de Carrera, Desarrollo de Personal, Capacitación, Retribución, etc.
- d) Como obras que permitan una mejora continua y confort sostenible, diseñaremos los sistemas y procesos que permitan la retroalimentación permanente al sistema a través de la Evaluación de la Gestión, y aprovechar, a través de la Explotación de la Información, para propiciar una mejora continua de los procesos.

Estas 4 actividades que hemos presentado como analogías, se van a traducir en 4 grandes procesos marco, sobre los cuales se estructurará el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, el que en adelante se denominará SIRH.

Como primera actividad para el diseño, se ha elaborado una lista en detalle de todos los procesos que intervienen en una adecuada gestión de recursos humanos, con la finalidad que sean ubicadas dentro de las entidades que se han detallado en los procesos marco. Se determinaron 22 procesos relacionados a la estructura funcional de la entidad y a la documentación relativa a las políticas marco para el cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos; y 69 procesos relacionados a las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, para el mencionado cumplimiento de objetivos; haciendo un total de 91 procesos. En el ANEXO III, se presentan los procesos en detalle.

Posteriormente, se revisó la homogeneidad existente entre ciertos grupos de procesos, en cuanto a objetivos, alcances y funcionalidad; y se fueron agrupando en macro procesos; y a su vez, los macro procesos que continuaban guardando homogeneidad y que trabajaban

en forma articulada, se constituyeron en 4 grandes módulos, uno de los cuales constituye el Sistema de Información de Recursos Humanos.

Para cada uno de los módulos, macro procesos y procesos, se han diseñado los flujos de la información, procurando detallar en cada proceso::

- La información que es requerida como entrada (directivas o normas, documentos, archivos y tablas), identificando la fuente de la que proviene.
- El proceso en sí, describiendo en que consiste éste.
- La información obtenida como producto del proceso, que también pueden ser documentos, archivos o tablas o reportes o pantallas; identificando a que entidad o proceso va dirigida.
- La relación que existe entre los procesos y su articulación o forma en que unos sirven de retroalimentación a los otros.

3.2. Enfoque Sistémico del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH

Para visualizar bajo un enfoque de sistemas, como funcionará el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, se ha tomado en cuenta lo determinado en el punto 1.5: Algunas necesidades detectadas en las entidades públicas; el punto 2.2: Características que debe guardar el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos; el punto 3.1: Consideraciones para el diseño; y complementando estos puntos con lo referido a la lista en detalle de todos los procesos que intervienen en una adecuada gestión de recursos humanos; sintetizándose gráficamente todos estos aspectos en el diagrama que se muestra en el Cuadro N° 9.

En este Cuadro N° 9, se muestra como el conjunto de necesidades que representan los requerimientos de entrada o inputs al sistema integrado, son procesados por los cuatro módulos del sistema, que se retroalimentan entre ellos mismos, haciendo un circuito sin fin; y que producen los resultados que constituyen las salidas del sistema u outputs, que son percibidos como los beneficios del sistema.

3.3. Módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH

A continuación se presentará la propuesta de estructura del Sistema

Integrado de Información de Recursos Humanos, que se ha diseñado, tomando como base el objetivo principal, el diagnóstico realizado, la evaluación de los antecedentes y condiciones; y el análisis de los procesos; sistema que está fundamentado en el correcto uso de herramientas modernas de gestión de recursos humanos; y que será pie para que la información que se genere del Sistema, constituya también la base de un sistema ideal de información de recursos humanos.

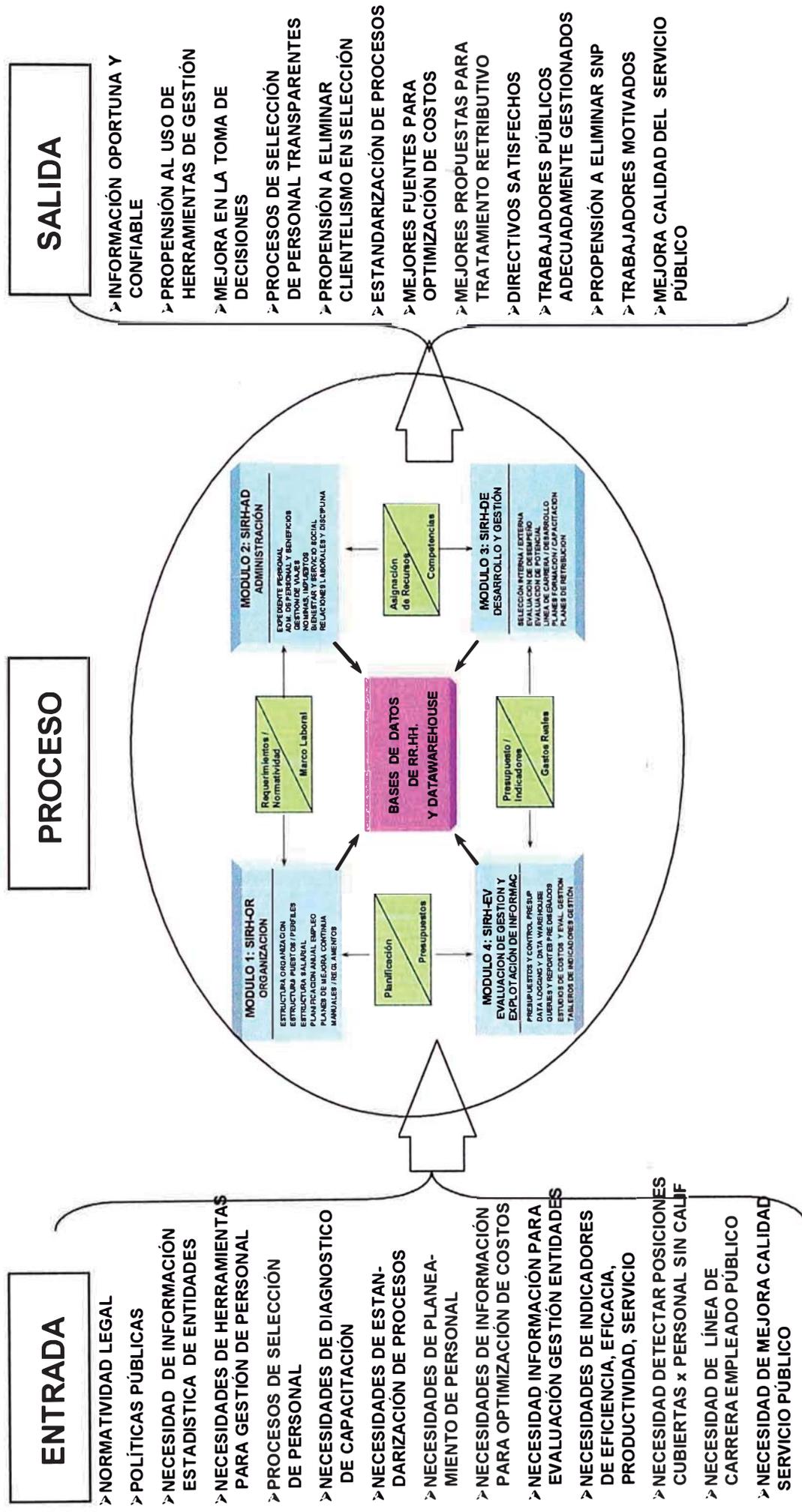
Considerando la heterogeneidad de las entidades que conforman la administración pública y la diversidad de tamaño y envergadura de las entidades que la conforman, el sistema a diseñar, guardará ciertos principios que permitan su implementación escalable y progresiva, de manera tal que su implementación pueda ser factible, independiente de la envergadura de cada entidad.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos diseñado, que nos conducirá a un adecuado Sistema de Información de Recursos Humanos, está basado en 4 grandes módulos que trabajan articuladamente entre ellos; los que se enuncian a continuación y que se muestran gráficamente en el Cuadro N° 10, en el que se presenta el modelo:

1. SIRH-OR: Módulo de Organización
2. SIRH-AD: Módulo de Administración
3. SIRH-DE: Módulo de Desarrollo y Gestión
4. SIRH-EV: Módulo de Evaluación de Gestión y Explotación de la Información

Sistema Integrado de Información de RR.HH – SIRH

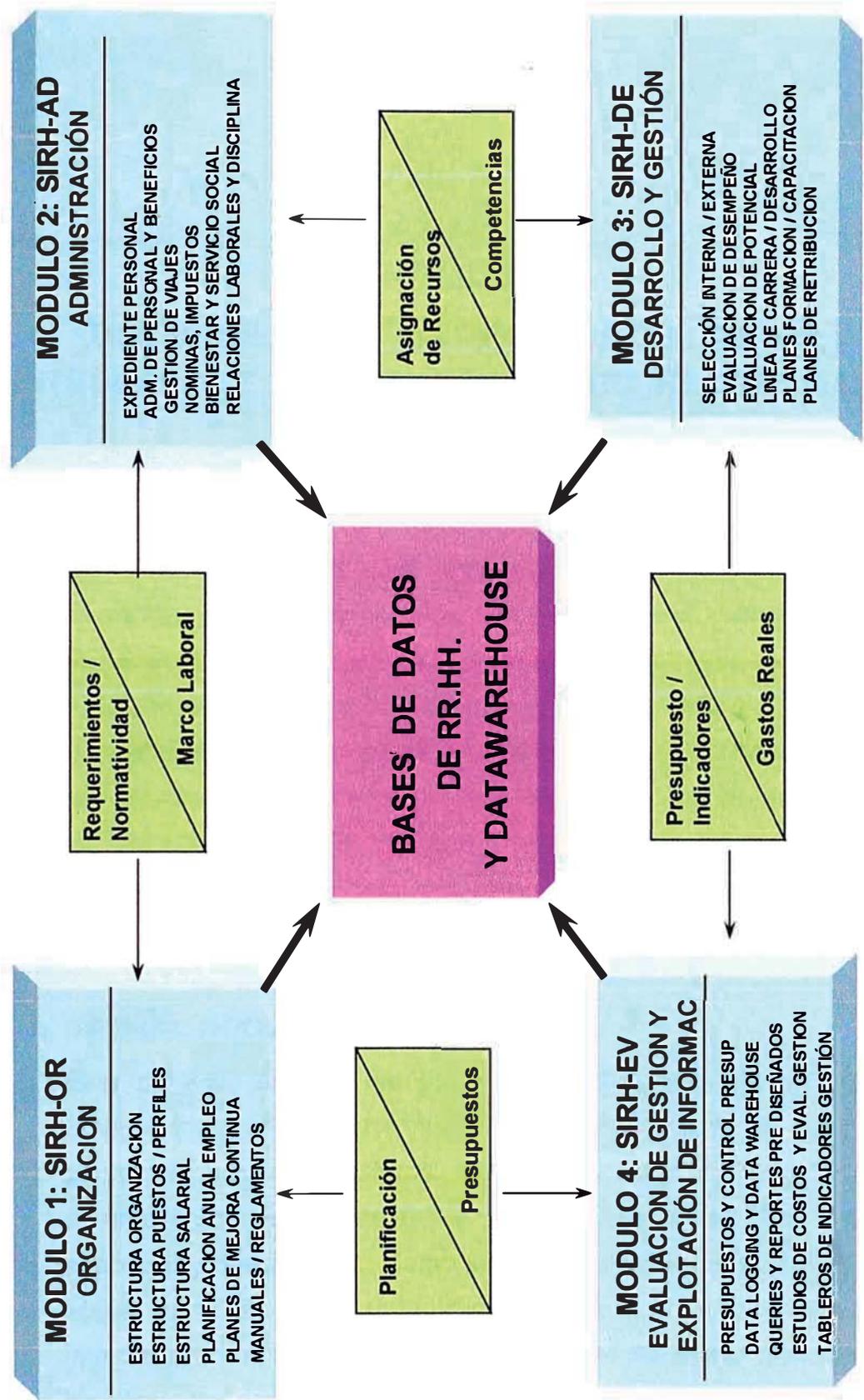
Enfoque Sistémico



CUADRO N° 9

Fuente: Elaboración propia

Sistema Integrado de Información de RR.HH - SIRH.



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 10

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LOS MÓDULOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Presentaremos a continuación el contenido de cada módulo del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH; haciendo la precisión que, las estructuras, los flujos, así como la información de entrada y salida de los procesos presentados, son los requeridos para una adecuada gestión de recursos humanos; y que deberán ser ajustados, de conformidad con el diseño definitivo que se desarrolle sobre el particular. Al respecto, con la misma finalidad de contribuir con el diseño final, en el ANEXO V, mostramos una serie de diseños gráficos de pantalla que asemejan diversos outputs de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos; y que eventualmente, podrían ser tomados como muestras o ejemplos a tener en cuenta.

4.1. SIRH-OR: MODULO DE ORGANIZACIÓN

Este módulo, al cual hemos considerado como los cimientos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, constituye el punto de partida del sistema, considerando que a través de éste se desarrollarán las herramientas estructurales sobre las cuales se soportará y descansará. Como se podrá apreciar, ésta, constituye una etapa de diseño de la organización, en la que las personas aún no intervienen ni aparecen, pero se desarrollan las estructuras que serán los cimientos para su posterior sustento, gestión y desarrollo. En este módulo se generan 3 de las 4 principales estructuras o bases de datos del sistema, (de organización, de puestos y de salarios).

Debe precisarse que existirán las bases de datos particulares de las Unidades Ejecutoras, las cuales estarán codificadas para su plena identificación; y se repetirán en el conjunto de grandes bases de datos que residirán en de **SERVIR**, que contendrá toda la información de Recursos Humanos del Estado; las cuales serán actualizadas permanentemente. En los Cuadros N° 11 A y 11 B, se muestra el sistema de almacenamiento que permite la distinción de registros.

4.1.1. Estructura de Organización

Bajo los lineamientos emanados de **SERVIR** y acompañados de la misión, visión y valores de la entidad, se diseñará la Estructura de Organización, la que contendrá todas y cada una de las posiciones con las que requerirá contar la entidad, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y específicos.

Esta estructura es revisada periódicamente a través de propuestas de ajustes organizacionales o por planes de mejora continua o por cambios emanados de directivas anuales que se emiten sobre empleo público.

La concentración que se adopta en esta etapa es primordialmente de orden legal, ya que refiriéndose al Estado, se deberán tomar como base, las normas que se emitan sobre el particular; y de ser factible, incorporar los requerimientos particulares de la entidad y elementos técnicos, emanados de planes de mejora continua, que permitan generar estructuras organizacionales optimizadas.

A partir de la evaluación de la estructura de organización, se desarrollarán actividades relativas a la planeación de personal, traducidas en las herramientas de gestión del Cuadro de Asignación de Personal – CAP, Presupuesto Analítico de Personal – PAP, Plan Institucional de Recursos Humanos – PIRH y los Convenios de Gestión de las Entidades.

4.1.2. Estructura de Puestos

Teniendo ubicadas a todas las posiciones de la organización, se determinarán los conjuntos de posiciones que guarden cierta homogeneidad, en cuanto a igualdad de objetivo final, condiciones de trabajo, tareas, uso de recursos y responsabilidades. A estos grupos homogéneos de posiciones, se les denomina Puestos o Cargos; los cuales deberán ser evaluados y calificados, para determinar su importancia relativa, con relación a otros cargos.

Para este proceso se elaborarán las descripciones de los puestos y serán sometidos a la evaluación y clasificación de los mismos, generándose así la Estructura de Puestos de la entidad. A partir de ella, se elaborarán los manuales relacionados, cuyo objetivo será la utilización de manera objetiva y resumida, de la información contenida en esta estructura y estandarizar su definición, uso, manejo, calificación y comparación.

Los manuales referidos son los de Perfiles de Puestos, Perfiles de Competencias requeridas para desempeño de los puestos y el Manual de Organización y Funciones - MOF.

También a partir de esta estructura y en estrecha vinculación con la Estructura de Organización, resulta factible el Diseño de las Líneas de Carrera de los puestos, aplicables al ciclo de vida de las personas en la Organización, que se utilizarán activamente en el módulo relacionado a Desarrollo y Gestión de Personal.

4.1.3. Estructura Salarial

Habiendo ya grupos homogéneos de personas consolidados en los puestos de trabajo (estructura de puestos), en una cantidad que es muy inferior a la cantidad original de posiciones (estructura de organización); existe un proceso de consolidación mayor aún, que consiste en agrupar conjuntos de puestos que por tener una importancia relativa similar, califican para que

también se les retribuya pecuniariamente de manera similar; generando las que se denominan “categorías salariales”. De esta manera, de conformidad, con los lineamientos que puedan emanar de **SERVIR**, o de la Dirección de la entidad o por la información que se obtenga de estudios de mercado (benchmarking con otras entidades), se diseña la Estructura Salarial.

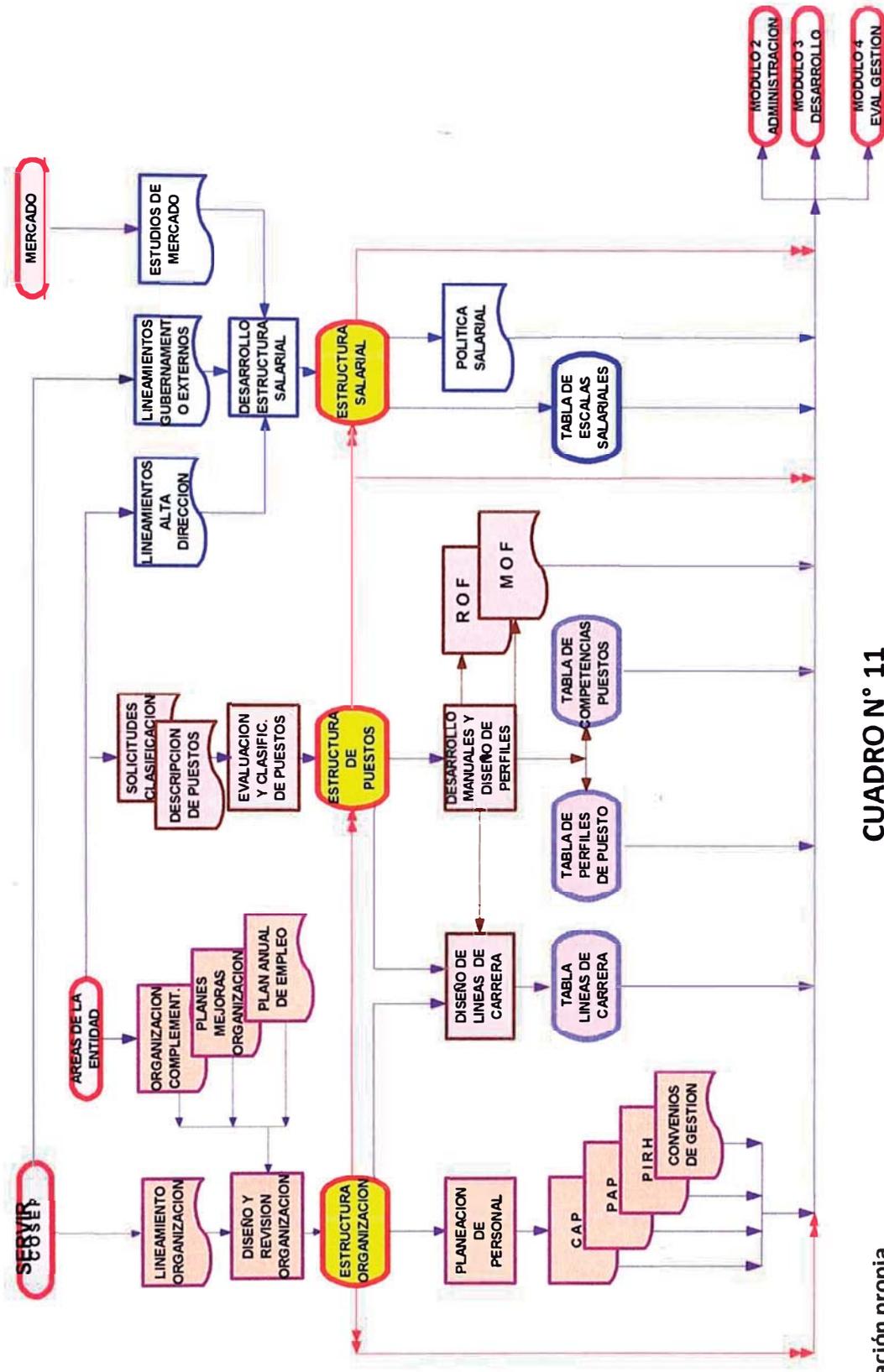
Para el diseño, se tienen en consideración diversos factores como la línea o curva de tendencia que se quiere seguir, según se decida ser una entidad líder; o alinearse con el Mercado. Producto de esta estructura, se generan las bandas salariales, que son los mínimos y máximos entre los que fluctúan las retribuciones para una misma categoría salarial y el grado de traslape permisible entre categorías salariales.

Asimismo se diseñará la Política Salarial que contendrá el marco y los diferentes mecanismos de retribución, bajo los cuales se compensará al personal de la entidad, la que estará definida sobre la base de la equidad salarial entre los trabajadores, con relación a los factores referentes a la eficiencia, eficacia, vocación de servicio, trabajo en equipo y hacia la orientación estratégica de la organización.

En el Cuadro N° 11, relacionado al Módulo 1, se detallan los flujos de las actividades que hemos enunciado, así como los requerimientos necesarios para su desarrollo y los productos resultantes en cada caso.

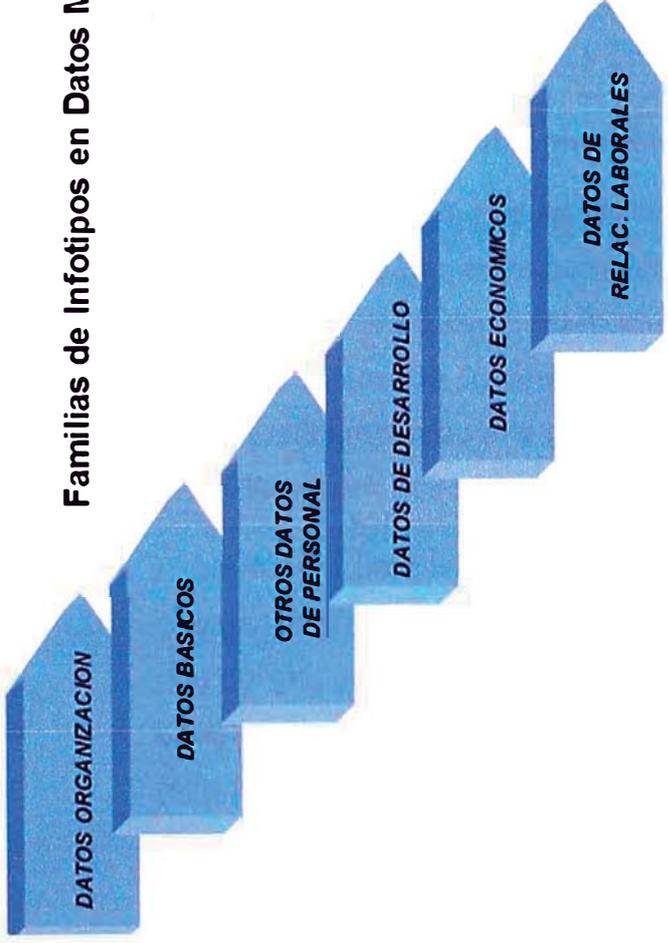
SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 1: ORGANIZACION



CUADRO N° 11

Fuente: Elaboración propia

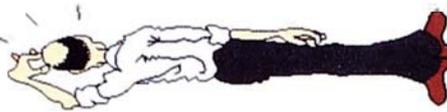


Familias de Infotipos en Datos Maestros

Mecanismo de Almacenamiento: Infotipos

Infotipo 0001

DATOS MAESTROS DE ORGANIZACIÓN

- Código de Posición
 - Unidad Organizativa
 - Tipo de Gobierno
 - Sector
 - Entidad
 - Unidad Concentradora
 - Unidad Ejecutora
 - Centro de Costo Presupuestal
- 
- Estructura Administrativa:
 - Dirección
 - División de Personal
 - Subdivisión de Personal
 - Estructura de Personal
 - Área de Personal
 - Grupo de Personal
 - Área de Nómina (Rol de Pago)
 - Función / Tipo

CUADRO N° 11 A

CUADRO N° 11 B

Fuente: Elaboración propia

4.2. SIRH-AD: MODULO DE ADMINISTRACIÓN

A este módulo, en nuestra analogía con la obra de arquitectura, lo identificamos como el “casco habitable”, ya que éste se constituye como requisito mínimo indispensable, para que una organización pueda manejarse ordenadamente. Este módulo integra los procesos relacionados a la administración de los recursos humanos; buscando agrupar en macro procesos representativos, conjuntos de actividades homogéneas identificables.

Siendo tan amplia la gama de actividades y proceso sobre Administración, se ha procedido a dividirlos y agruparlos en sub módulos homogéneos, que explican los diferentes tipos de Administración de Recursos Humanos:

- Administración de Personal y Beneficios
- Planillas de pago o Nómina
- Bienestar y Servicio social
- Relaciones Laborales con los trabajadores e instituciones que los agrupan; y procesos laborales y disciplina

4.2.1. Sub Módulo 2.1 – Administración de Personal y Beneficios

En este sub módulo que se presenta en el Cuadro N° 12, se han concentrado los procesos correspondientes al mantenimiento de la cuarta estructura básica del modelo de gestión, que viene a ser la **Base de Datos de Información de los Trabajadores**; desde el ingreso del empleado a la organización, hasta su cese; registrando todas las ocurrencias transcurridas durante su vida laboral.

A través del proceso de mantenimiento de la base de datos, se captura información trascendente de los trabajadores, tanto en lo que corresponde a los datos de carácter personal, que servirán de base para diseñar los perfiles de competencias de las personas (educación, experiencia, capacitación, idiomas, etc.), como de los datos referidos a su núcleo familiar; y datos relacionados a su vida

laboral (sistema pensionario, banco depositario de CTS, retenciones judiciales, etc.).

La alimentación de este tipo de información dará origen a un conjunto de tablas accesorias (familiares, bancos, instituciones), que almacenarán información complementaria para los procesos.

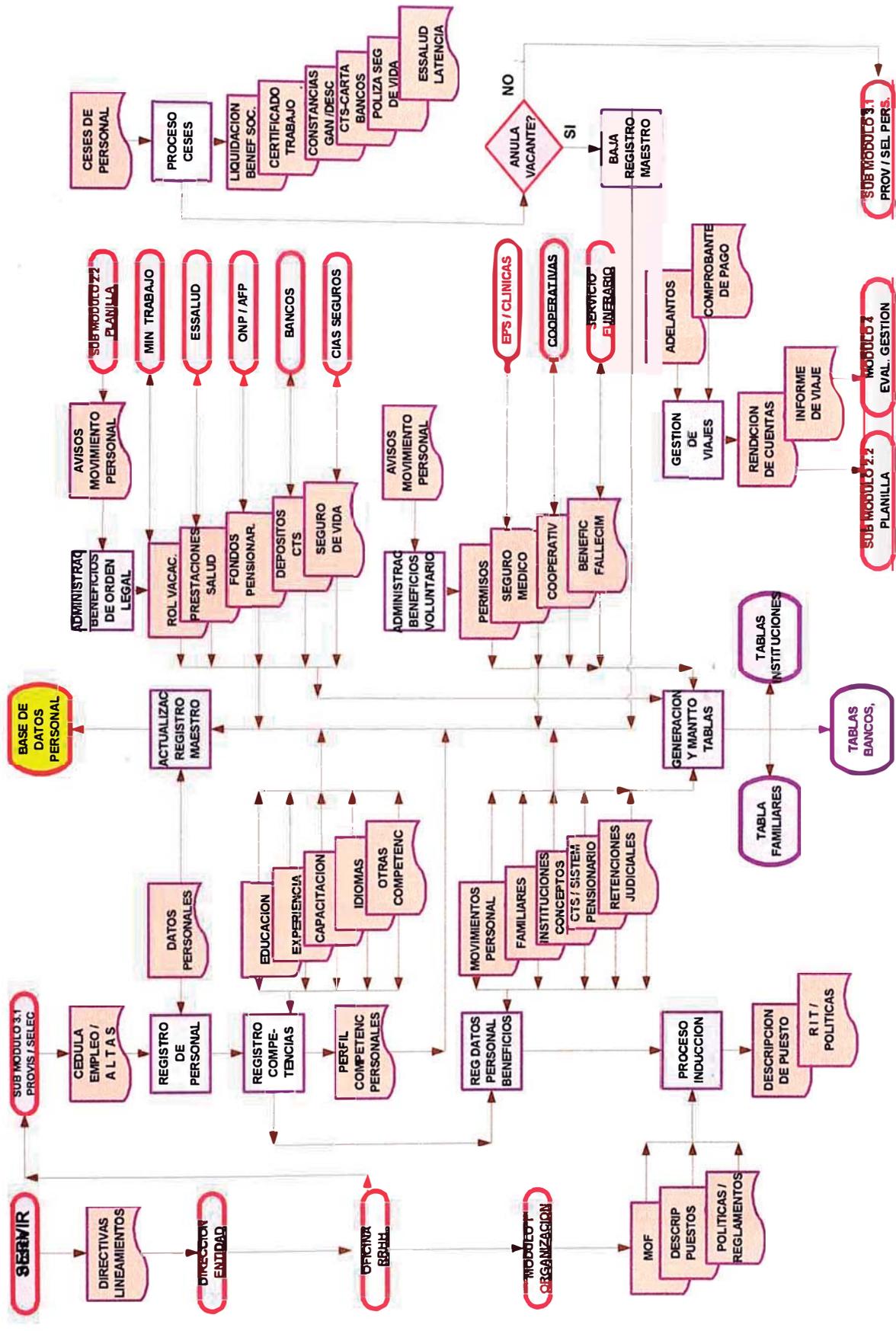
Asimismo se incluye en este sub módulo, la administración de los beneficios de origen legal, como vacaciones, prestaciones de salud, fondos pensionarios, depósitos CTS y póliza de seguro de vida; y de los beneficios de carácter voluntario, otorgados a los trabajadores de la entidad (permisos, adelantos de haberes, seguro médico y beneficios otorgados por fallecimiento del trabajador o sus familiares directos, etc.). Se incluyen en este sub módulo las relaciones con las instituciones o entidades relacionadas a la percepción de estos beneficios.

También se ha incluido en este sub módulo, por su importancia y trascendencia, en cuanto a transparencia, lo referente a la gestión de viajes realizados por los trabajadores de la entidad, por comisión de servicio o por capacitación, evaluando su efecto en los costos, en la concentración de áreas con mayor incidencia de viajes, concentración en destinos frecuentes y otros efectos relativos, que puedan tener sensibilidad. En el Cuadro 12 A, se muestra un esquema gráfico con relación a la gestión de viajes y como es su circuito de proceso y la información que se genera sobre el particular.

Finalmente se han incluido los procesos relacionados al cese de personal mostrando la documentación que debe ser otorgada al cesante, entre ellas, la liquidación de beneficios sociales, certificado de trabajo, constancias de ganancias y descuentos, cartas a los bancos para retiro de CTS, información sobre la póliza de seguro vida ley e información sobre derecho de latencia para atención en ESSALUD.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

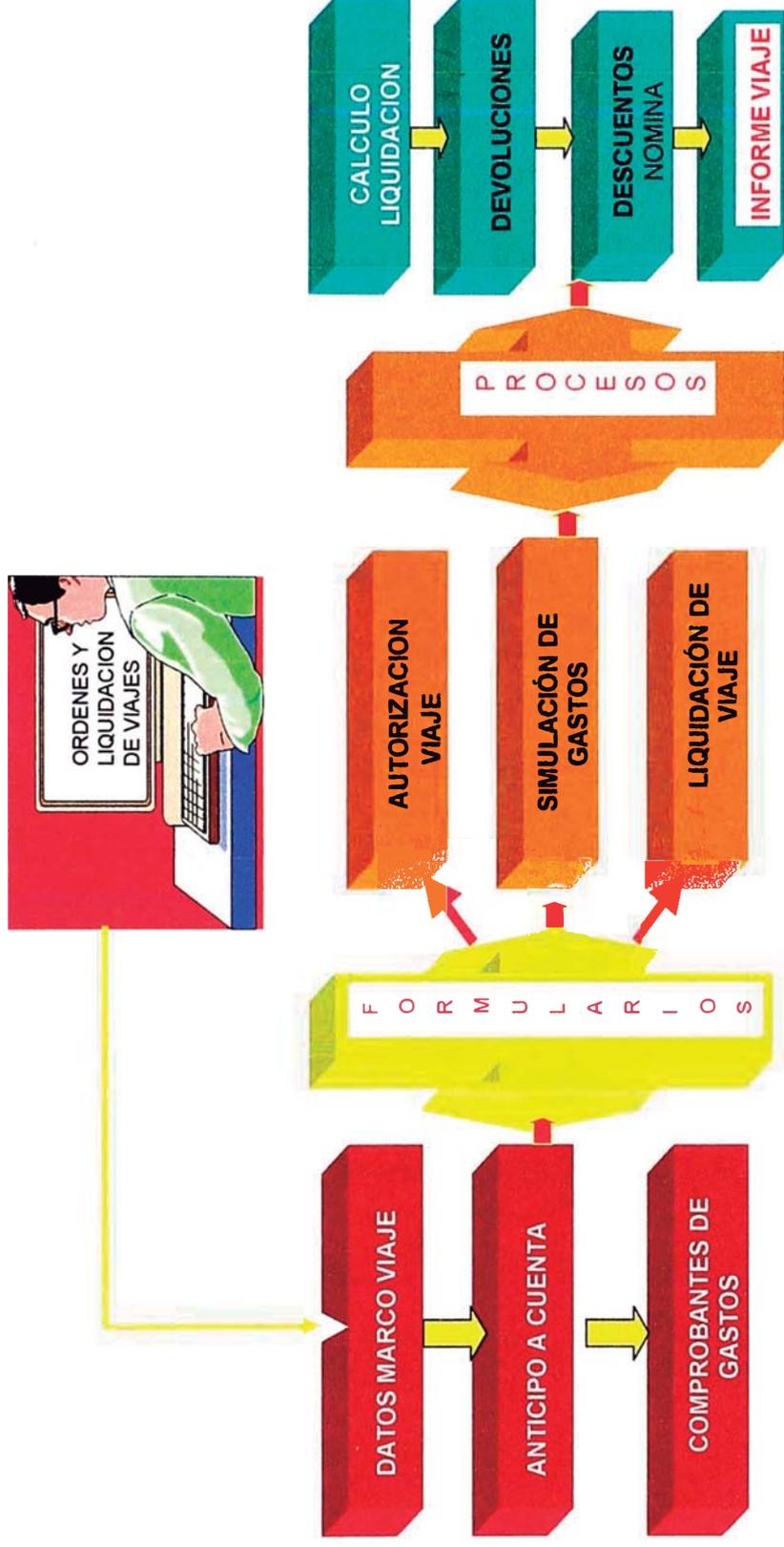
MODULO 2 : SIRH-AD - ADMINISTRACION SUB MODULO 2.1 : ADMINISTRACION DE PERSONAL Y BENEFICIOS



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 12

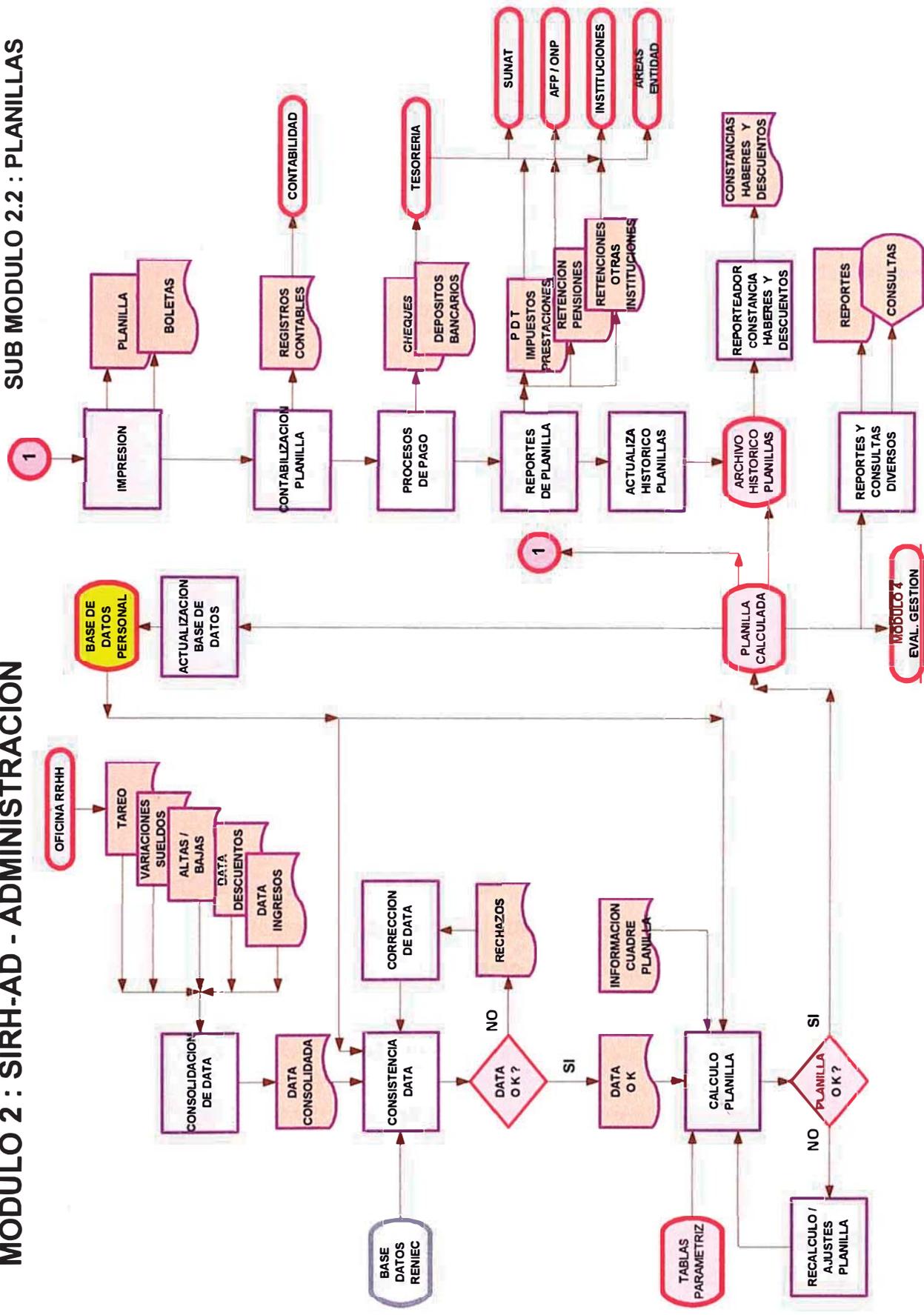
GESTIÓN DE VIAJES - ESQUEMA



SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 2 : SIRH-AD - ADMINISTRACION

SUB MODULO 2.2 : PLANILLAS



4.2.2. Sub Módulo 2.2 – Planillas de Pago (Nómina)

Este sub módulo que se muestra en el Cuadro N° 13, es uno de los más importantes, porque está relacionado con la percepción oportuna por parte de los empleados, de la retribución por el trabajo efectuado, así como por las obligaciones de carácter legal que están relacionadas a éste, como son los descuentos y retenciones de ley (impuesto a la renta, fondos pensionarios, descuentos judiciales) y las aportaciones del empleador (ESSALUD, Impuesto extraordinario de solidaridad). También se procesan por este medio, los descuentos de carácter voluntario, autorizados por el trabajador, a favor de otras instituciones, como clubes, seguro médico, cooperativas, asociaciones de vivienda, entre otros.

El proceso se inicia con la consistencia de los conceptos de input para la planilla, constituidos por los ingresos y descuentos que ingresarán al proceso de cálculo (ingresos y descuentos regulares y extraordinarios; altas y bajas de personal; tareo de trabajo, vacaciones, variaciones de sueldos, etc.).

Una vez validada la consistencia de datos, se ingresa al proceso de cálculo de la planilla, teniendo como base la tabla de parametrización de fórmulas de cálculo de todos y cada uno de los conceptos integrantes de la planilla sujetos a cálculo; y la información de base que servirá para cuadrar la planilla.

Con la planilla correctamente calculada y almacenada en un medio magnético, se procederá a la emisión de todos los reportes asociados, como son las boletas de pago, la planilla, reportes para las instituciones y entidades receptoras de los descuentos realizados al trabajador, con su autorización; y de las retenciones efectuadas al empleador; entre las que contamos:

- SUNAT; entidad que a través del PDT, recauda para su

institución el impuesto a la renta y el IES; pero que también recauda los aportes por prestaciones de salud y seguro complementario de trabajo de riesgo a favor de ESSALUD.

- Descuentos realizados a los trabajadores por fondos de pensiones a favor de las AFP o de la ONP o de la misma entidad, en caso de pertenecer al régimen del D.L. 20530
- Descuentos voluntarios, autorizados por los trabajadores, a favor de sindicatos, cooperativas, asociaciones de vivienda, seguro de vida, pólizas de seguro automotriz, etc.

4.2.3. Sub Módulo 2.3 – Bienestar y Servicio Social

En este sub módulo, que se presenta en el Cuadro N° 14, se muestran los procesos que administran la Política de Bienestar y Servicio Social de la entidad, dentro de un marco de permanentes estudios del Clima Laboral de la entidad, que evalúen la problemática de la entidad, a través de un diagnóstico adecuado; y que ofrezcan recomendaciones para la mejora continua de dicho clima laboral.

4.2.3.1. Programas de Bienestar

Estas recomendaciones, permiten orientar la dirección de los Programas de Bienestar, los que deben tender a promover la motivación, integración y bienestar del trabajador, utilizando herramientas de gestión como:

- Programas de integración e identificación del trabajador con la entidad y sus objetivos.
- Programas de motivación, destinados a estimular la participación del trabajador, mediante programas como Creatividad Laboral, a través de un organizado Plan de Sugerencias, cuyo objetivo es incentivarlo, para que presente ideas y propuestas de mejora para su puesto

de trabajo, que merezcan ser implementadas. El programa compensa través de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, de acuerdo al grado de importancia relativa de la sugerencia y el valor agregado que aporte a su función.

- Programas como premios al trabajador del año, madre trabajadora, entrega de estímulos por tiempo de servicio, etc.

La otra orientación de los programas de bienestar es desarrollar el ambiente de salud e higiene mental de los trabajadores, propiciando su participación en programas recreacionales y programas de promoción educativo cultural, cuyos resultados revertirán en beneficio de la entidad, al contar con trabajadores motivados. Se proponen los siguientes:

- Promoción de actividades deportivas
- Programas de turismo social
- Paseos, excursiones
- Fomento de clubes recreacionales
- Becas o ayudas para estudios universitarios o técnicos, otorgadas al trabajador o sus hijos
- Promover la participación en grupos de danza, folklore, teatro, etc.
- Promover concurrencia a actividades de carácter educativo cultural.

4.2.3.2. Programas de Servicio Social

En cuanto a la administración de la política de servicio social, que también se sustenta en los continuos estudios

de Clima Laboral, se muestran en el Cuadro N° 14, las acciones que promueven, a través de la investigación y del trabajo social, el apoyo y asesoría a los trabajadores y su núcleo familiar, que presenten alguna problemática laboral, médica o familiar, garantizando la estricta confidencialidad. El apoyo está orientado a:

- Apoyo social a problemáticas individuales presentadas por el trabajador que afectan su rendimiento (depresión, angustia, deudas, problemas laborales, enfermedades infecto contagiosas, alcoholismo, drogas, paranoias, fallecimientos, etc.).
- Apoyo social a problemáticas que afectan al núcleo familiar del trabajador (enfermedades o adicciones del trabajador, problemas conyugales, abandono de hogar, infidelidades, hijos con problemas de aprendizaje o de salud o de adicciones; problemas de vivienda, problemas económicos, hogares secundarios, etc.). Para estos casos, en adición se promueve el desarrollo de actividades preventivas grupales que involucran al trabajador y sus familiares, en búsqueda de resolver la problemática.
- Promoción de comités evaluadores, con la intervención de la parte médica, de ser necesario; de los niveles de supervisión del trabajador y de la dependencia de servicio social, a fin de ampliar la investigación y poder realizar las recomendaciones pertinentes.

Otra orientación de la política de Servicio Social, es hacia la promoción de Organizaciones de Base conformadas por los trabajadores para resolver problemas concretos, como cooperativas de consumo, de ahorro y crédito; y asociaciones de vivienda. El apoyo social está orientado a:

- Asesoría a las organizaciones de base para que puedan autogestionarse
- Orientación para el mejor uso de los recursos internos que ofrece la entidad
- Orientación para el mejor uso de los recursos externos que coadyuvan a la actividad de la organización de base
- Fomentar la capacitación a dirigentes de la Organización de base.

La siguiente orientación del servicio social es, en coordinación estrecha con el área de Bienestar, extender los alcances de dicha política hacia el núcleo familiar del trabajador; tendiendo a promover su desarrollo integral y el de su familia, mediante programas como:

- Programas de promoción educativo cultural desorientadas al trabajador y su familia, en programas que fomenten sus capacidades y que les permita generar ingresos familiares adicionales; como por ejemplo capacitación técnico artesanal
- Programas de recreación socio cultural, dando utilidad a los momentos libres del trabajador para su integración familiar, propiciando actividades de recreación al aire libre con participación de todo su núcleo familiar.
- Programas de formación social, educativa, cultural y recreativa para los hijos de los trabajadores, como Programas de Vacaciones Útiles, Grupos de Formación y Orientación Juvenil.
- Programas de integración familiar en encuentros familiares, celebrando fechas clásicas, como Festival de la Navidad del Niño, Día de la Madre, Día de la Familia, etc.

4.2.4. Sub Módulo 2.4 - Relaciones Laborales y Disciplina

En este sub módulo, que se presenta en los Cuadros N° 15, se muestran los flujos relativos al manejo de las relaciones laborales de la entidad con sus trabajadores y las organizaciones que los representan; y lo relativo a incompatibilidades y disciplina.

4.2.4.1. Atención de reclamos individuales y colectivos

Se muestra (Cuadro N° 15 A), el proceso mediante el cual se da atención a las quejas y reclamos individuales, dentro del marco de las obligaciones y responsabilidades de la entidad y del trabajador, asesorando las dependencias de Relaciones Laborales a los niveles de supervisión y a los trabajadores, en la formulación y atención de los reclamos.

También se presenta el proceso de atención, a quejas y reclamos de carácter grupal o colectivo, a través de los sindicatos y federaciones que representan a los trabajadores.

Para ambos casos, los procesos de investigación deberán utilizar herramientas de gestión como:

- La normatividad legal laboral vigente
- Reglamento Interno de Trabajo
- Políticas de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos
- Acuerdos laborales suscritos con anterioridad.

Terminada la investigación, se evalúa si el reclamo tiene asidero; en cuyo caso se recomienda la medida correctiva pertinente; procediéndose a dar respuesta al reclamante; incluso si el reclamo no tuviera asidero.

4.2.4.2. Medidas Disciplinarias Investigación /

Recomendación

Se muestra (Cuadro N° 15 B), el marco en el que se desarrolla el procedimiento que regirá para la aplicación de sanciones por incompatibilidades o por faltas a la disciplina laboral en la Entidad; y su aplicación en los procesos laborales. La investigación previa que se deberá realizar contempla el uso de los siguientes instrumentos de gestión:

- La legislación y normatividad laboral vigente
- Reglamento Interno de Trabajo
- Políticas de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos
- Acuerdos laborales suscritos con los representantes de los trabajadores
- Antecedentes laborales del trabajador
- Existencia de incompatibilidades
- Atenuantes o agravantes que puedan existir
- Participación del supervisor inmediato

Asimismo, en este sub módulo se muestra la participación de la Administración en los procesos de negociación colectiva anual con los sindicatos y federaciones de trabajadores; utilizando herramientas de gestión relativas a manejo de costos laborales, evaluación de la situación laboral, estudios de clima laboral, actas o acuerdos anteriores y técnicas de negociación efectiva.

Los outputs de este proceso, son los acuerdos arribados con los representantes de los trabajadores, cuyo objetivo será la optimización del clima laboral y el mantenimiento

de la motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la entidad. En caso de no arribar a acuerdos, de conformidad con la normatividad, se continuará con etapas de conciliación o arbitraje; y en el supuesto que no se aceptara el arbitraje, por optar los trabajadores por la huelga, será responsabilidad de la dependencia de Relaciones Laborales, el manejo de la situación, hasta su solución.

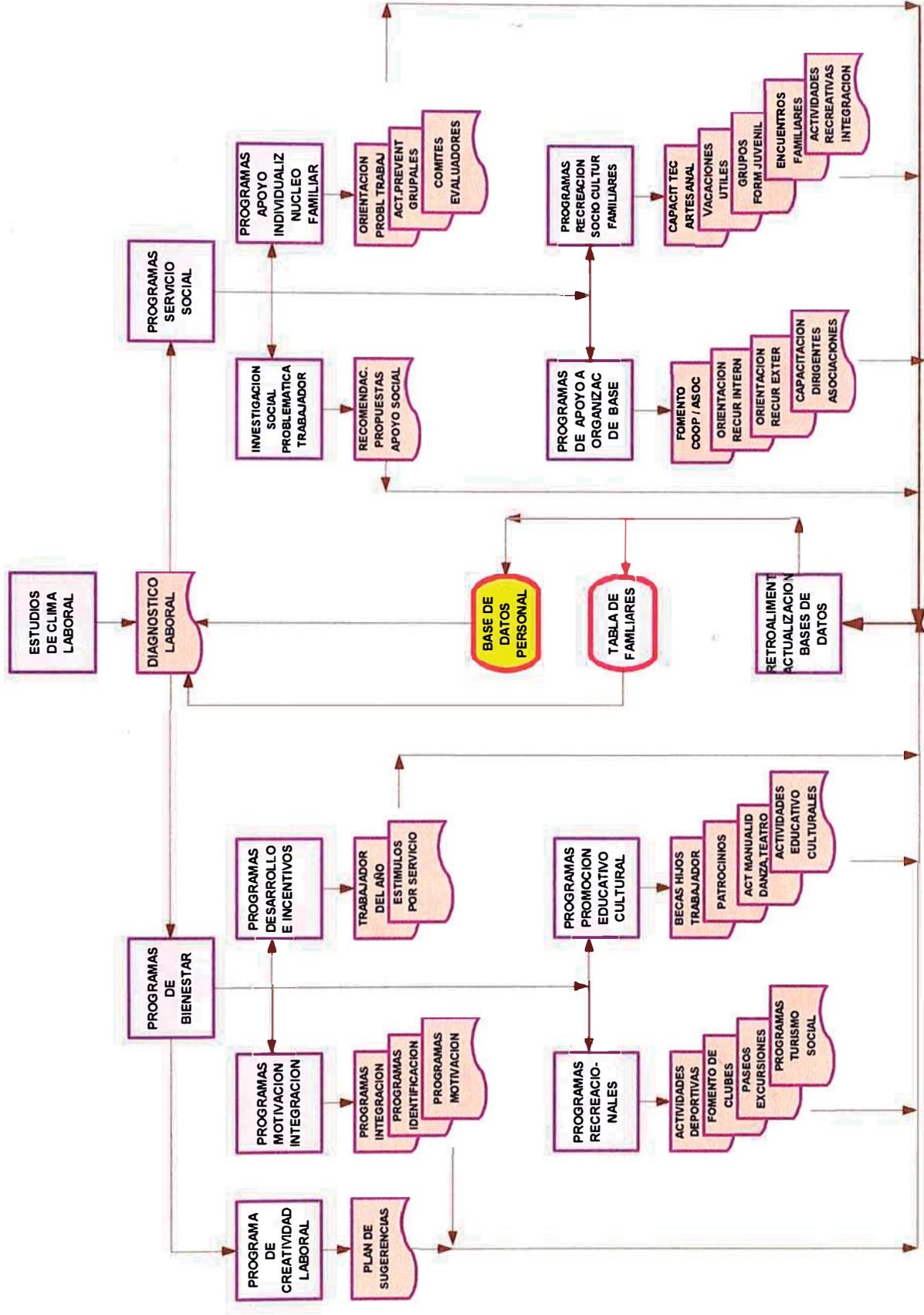
También se plasma el proceso de estudio de evaluación del clima laboral de la organización, a través de encuestas especializadas, con la finalidad de obtener retroalimentación acerca de la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones en que realizan su trabajo e identificar las fortalezas de la entidad y las situaciones que ameritan correcciones en la administración.

4.3. SIRH-DE: MODULO DE DESARROLLO Y GESTION

En este módulo se han integrado los procesos relacionados a la gestión del talento humano; teniendo como objetivo, que “cada puesto esté cubierto por una persona que posea las competencias necesarias para su correcto desempeño”; y viceversa, que, desde su ingreso, “cada persona, ocupe un puesto que esté acorde con su perfil de competencias”. Asimismo, será un objetivo permanente, el mantener la motivación de los trabajadores, ofreciéndoles perspectivas de desarrollo personal, a través de una línea de carrera acorde con su perfil y recibir la formación necesaria para ello; y finalmente que perciba una retribución acorde con sus calificaciones y expectativas.

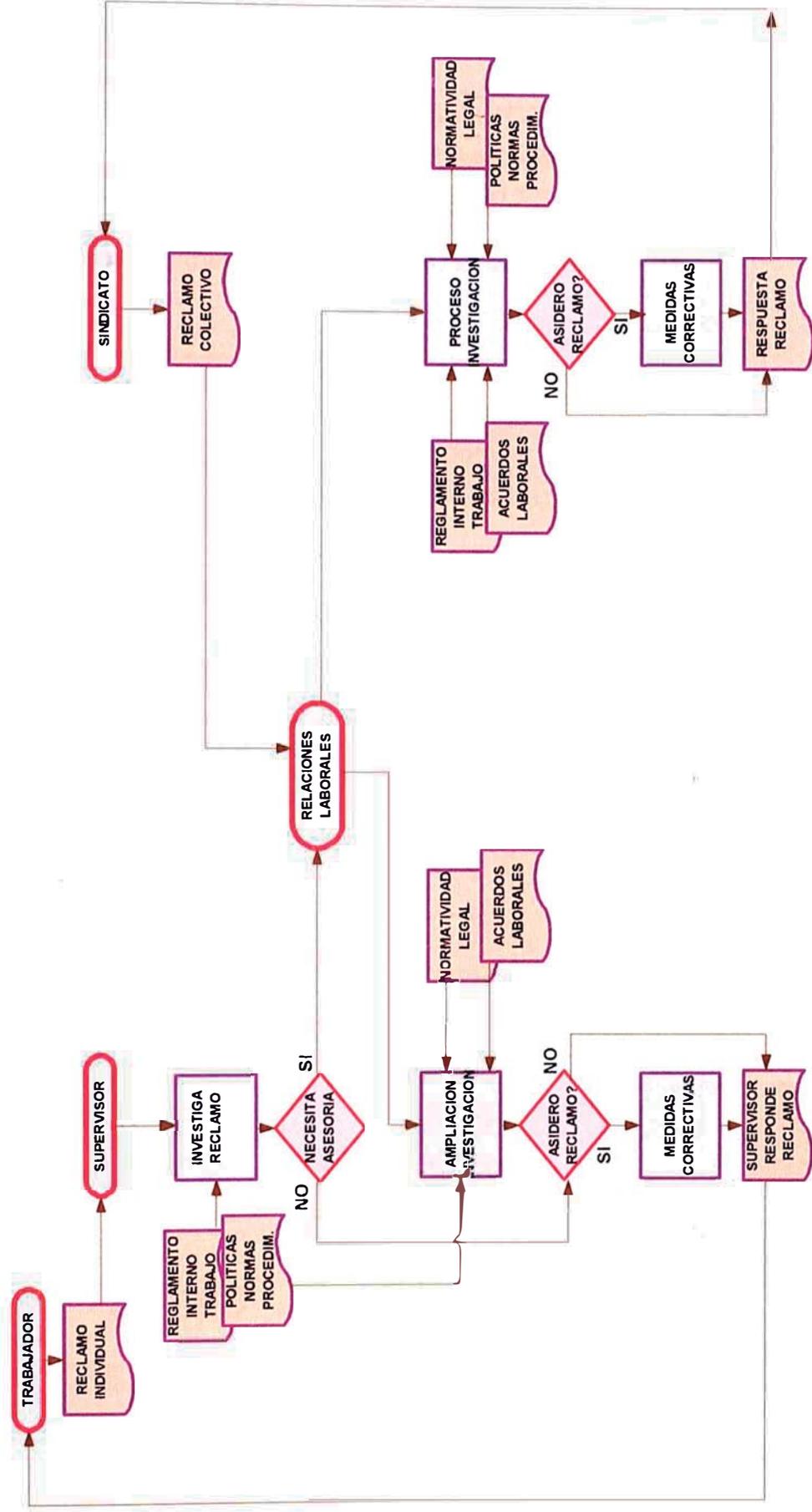
SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 2 : SIRH-AD - ADMINISTRACION SUB MODULO 2.3 : BIENESTAR Y SERVICIO SOCIAL



SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH
MODULO 2 : SIRH-AD - ADMINISTRACION SUB MODULO 2.4 : RELACIONES LABORALES Y DISCIPLINA

ATENCION DE RECLAMOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

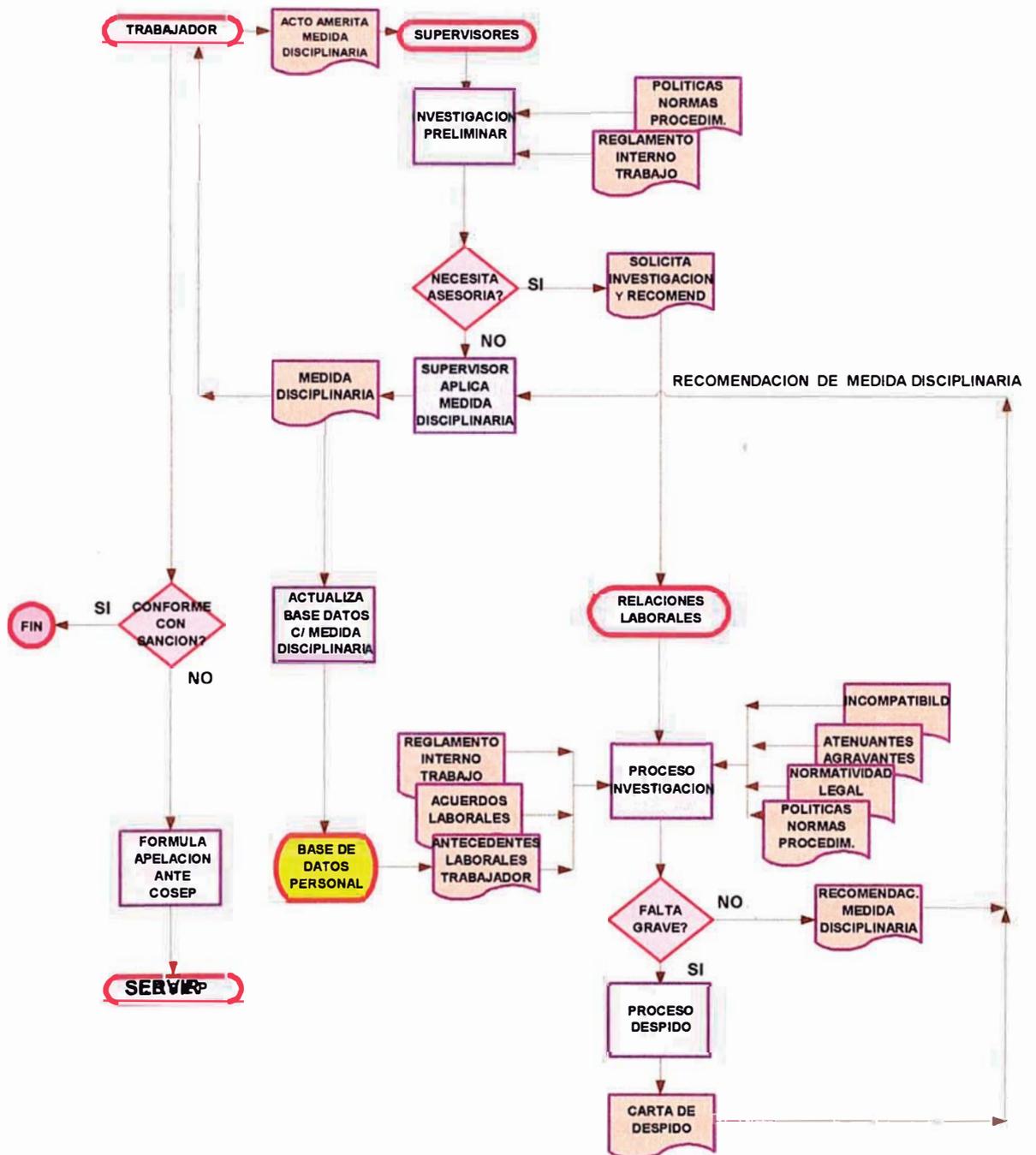


Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 15 A

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH
MODULO 2 : SIRH-AD - ADMINISTRACION
SUB MODULO 2.4 : RELACIONES LABORALES Y DISCIPLINA

MEDIDAS DISCIPLINARIAS: INVESTIGACION / RECOMENDACION



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 15 B

Para cumplir con este objetivo, ante la amplia gama de herramientas de gestión que se deberán utilizar, se han diseñado 4 sub módulos que darán solución a cada problemática en particular, pero que tendrán que trabajar de manera articulada, a fin que produzcan los resultados esperados.

Para el presente caso, los 4 sub módulos articulados, pueden resolver la problemática referida a la gestión de recursos humanos:

- Provisión y Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación / Formación
- Compensación y Retribución

4.3.1. Sub Módulo 3.1 - Provisión y Selección de Personal

Como mencionamos, es un objetivo permanente que “cada puesto esté cubierto por las personas que posea las competencias necesarias para su correcto desempeño”; y viceversa, que, desde su ingreso, “cada persona, ocupe un puesto que esté acorde con su perfil de competencias”. La única manera de lograr este objetivo es que se realice una adecuada selección de personal.

El proceso de seleccionar personal, se hace necesario en tres tipos de circunstancias; cuando se origina un cese de personal, cuando algún trabajador es promovido o transferido a otro puesto, generándose así una vacante; o cuando, por razones de ajuste organizacional, (originados por cambios estructurales, tecnológicos u otros) se aperturan una o más posiciones y por ende vacantes.

En el Cuadro N° 16, presentamos esquemáticamente, los procesos involucrados en la provisión y selección de personal:

- Proceso de generación de vacantes

- Proceso de selección interna de personal
- Proceso de selección externa de personal

Como objetivo principal del proyecto de ley de carrera administrativa del servidor público, se manifiesta que las incorporaciones de nuevo personal a la entidad, deberán realizarse en los puestos de menor categoría. Ello equivale a decir que cuando se genere al interior de la entidad una vacante que no sea del nivel inferior, para su cobertura deberá hacerse previamente una selección interna o concurso de méritos entre los trabajadores de los niveles inmediatos inferiores al cesante.

Para el proceso de Selección Interna de Personal o concurso de méritos se utilizarán las siguientes herramientas de gestión:

- Perfil del Puesto vacante
- Perfil de Competencias requeridas para desempeño del puesto
- Línea de Carrera del puesto
- Evaluación de Potencial y Evaluación de Desempeño de candidatos
- Perfiles de Competencias de los candidatos
- Pruebas de selección y entrevistas técnicas

El contraste de las necesidades establecidas en los perfiles del puesto vacante, sus competencias requeridas y la línea de carrera asociada versus los perfiles de competencias de los candidatos, su evaluación de potencial y desempeño; y los resultados de las pruebas de selección y entrevistas técnicas, permitirán establecer un ranking de los candidatos a ocupar la vacante, en caso que exista más de un aspirante.

Si se llega a determinar un ganador del proceso, ello equivaldrá a su vez, a que este ganador origine otra vacante; iniciándose

nuevamente el proceso de selección interna, para observar si otro trabajador de menor categoría puede postular a dicha nueva vacante.

En el Cuadro N° 16 A se presenta un esquema que muestra como es el proceso de selección interna; pero que también resulta válido cuando se desea determinar los déficits de competencias de los trabajadores para el desempeño de los puestos; o cuando existen exceso de competencias de las personas, respecto de las que requieren los puestos

Cuando la vacante generada corresponde a la categoría de menor nivel o porque no se encontró internamente un trabajador con las competencias requeridas por el puesto, se recurre al Proceso de Selección Externa; el cual, en aras de la máxima transparencia, debe hacerse mediante concurso público y con la mayor difusión posible, que coadyuve en la búsqueda de candidatos, utilizando bases de datos que existan de ex-practicantes y postulantes anteriores, contactos o convenios con las universidades; o sino a través de avisos en los medios de comunicación.

El concurso público tiene similares características que el proceso de selección interna, con la diferencia que, dado que se tiene una mayor cantidad de postulantes al cargo, sobre los cuales, a diferencia de los trabajadores internos de la entidad, no se tiene información alguna:

- No se tiene ninguna certeza acerca de la veracidad de los contenidos de las hojas de vida, acerca de nivel académico, competencias y experiencia, por lo que habrá que destinar horas hombre para la confirmación de información.
- No se sabe si los candidatos tienen incompatibilidades para ser asimilados a la Administración Pública.
- A pesar de la existencia de competencias por parte de los

candidatos, no existe la certeza que sean adaptables a las características de la entidad.

Por tales razones, se deberán utilizar filtros para determinar primero el contingente de candidatos habilitados, por contenido de hoja de vida y por no tener incompatibilidades. A continuación, se deberán utilizar herramientas modernas de selección, a través de exámenes, pruebas técnicas y entrevistas, que permitan determinar con mayor certeza las reales competencias de los candidatos y su adaptabilidad a las condiciones estipuladas en la convocatoria y las características de la entidad..

Al encontrarse un ganador del proceso de selección externa, se deberá emitir respuestas de cortesía a los no elegidos. El ganador, será sometido al periodo de prueba de ley; superado el cual queda oficialmente incorporado a la plantilla de la entidad

En el Cuadro N° 16 B se presenta un esquema del proceso de selección externa de personal, con mayor detalle.

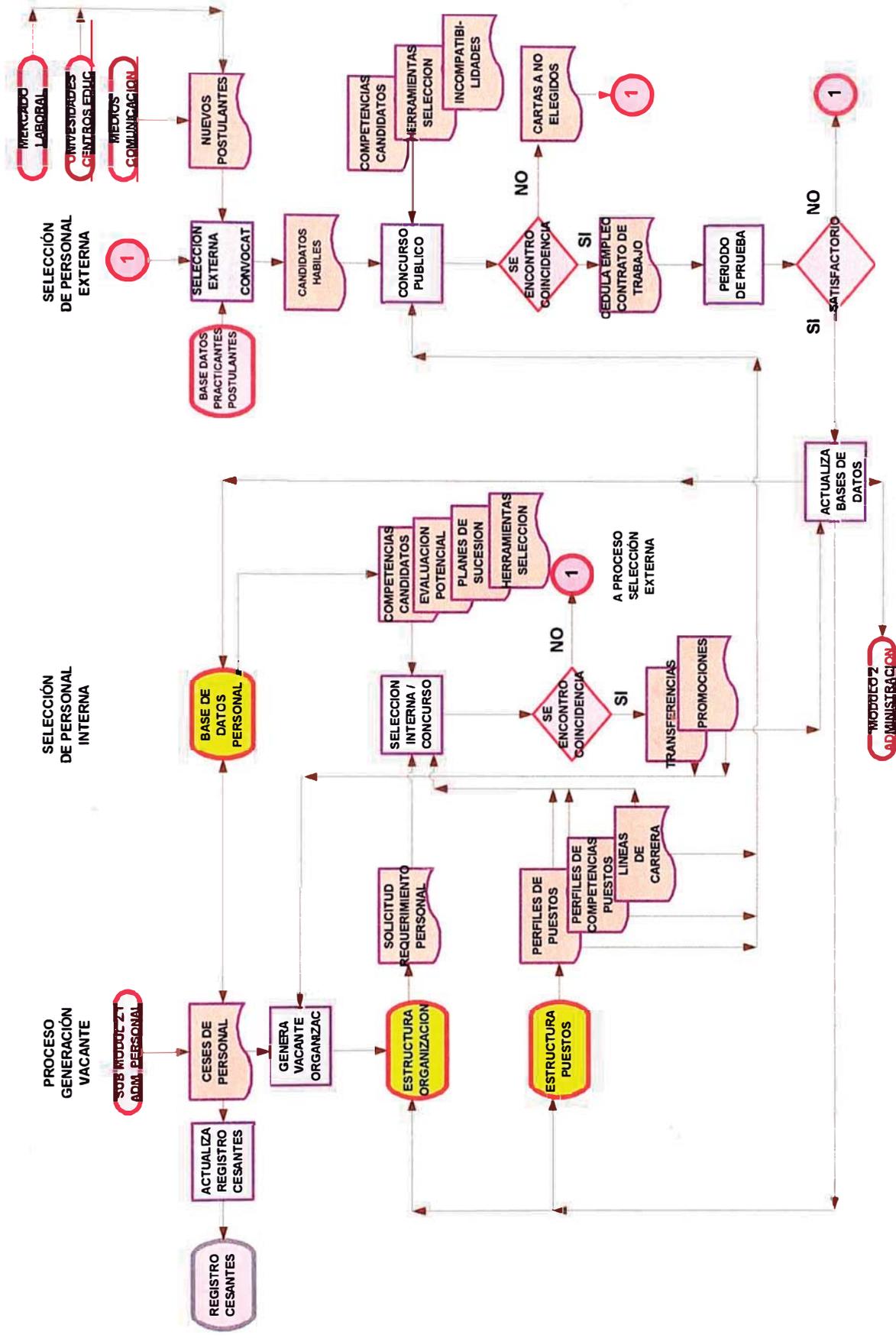
4.3.2. Sub Módulo 3.2 – Evaluación del Desempeño

Una de las herramientas fundamentales que coadyuvan a mantener la permanente motivación de los trabajadores, constituye el Programa de Desarrollo de Personal y la consiguiente Evaluación del Desempeño. De este proceso se obtiene información para la aplicación de una gran cantidad de herramientas para la adecuada gestión de personal.

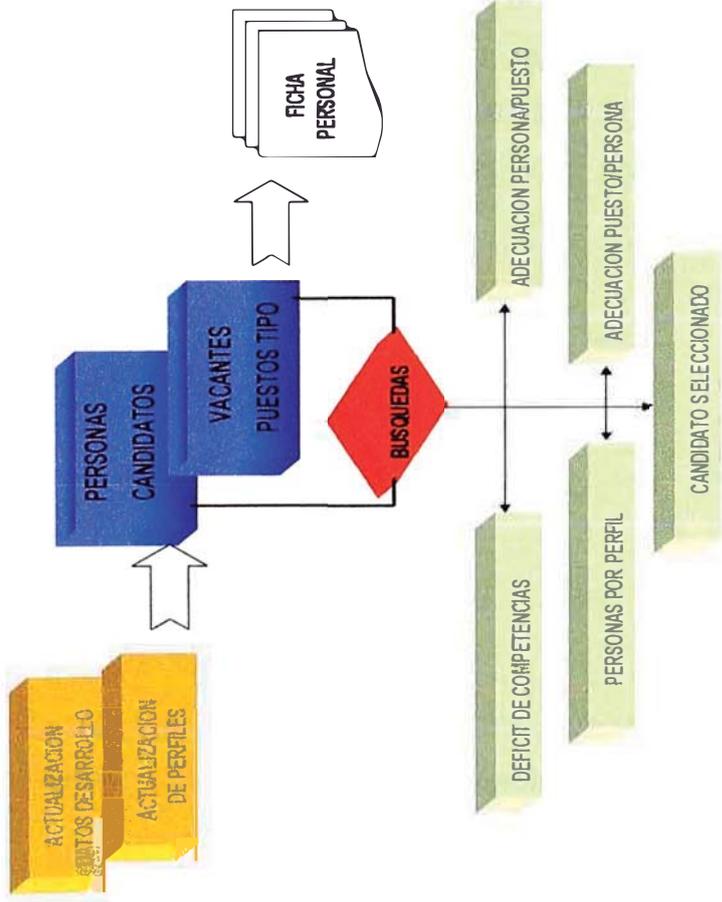
Este programa que debe realizarse al menos una vez al año se inicia con el diseño del Programa de Desarrollo de Personal, el cual estará basado en las directivas emanadas de la ley y de los instrumentos de gestión de la entidad, constituidos por el Plan Institucional de Recursos Humanos (PIRH), el Convenio de Gestión y la Política Salarial de la entidad.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 3 : SIRH-DE - DESARROLLO Y GESTION SUB MODULO 3.1: PROVISION Y SELECCION DE PERSONAL

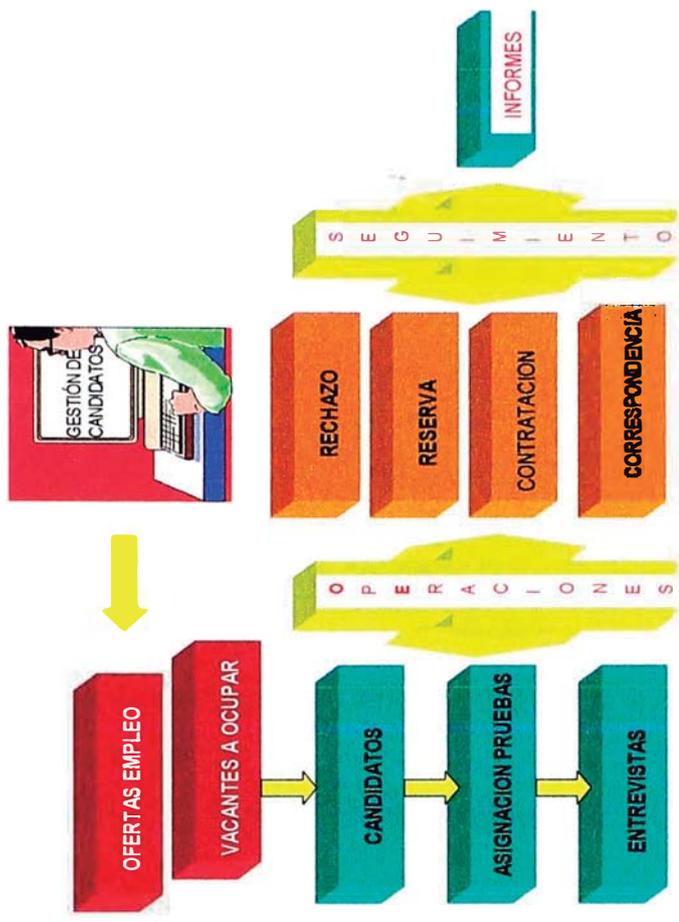


SELECCIÓN DE PERSONAL - ESQUEMA



CUADRO N° 16 A

GESTION DE CANDIDATOS EXTERNOS - ESQUEMA



CUADRO N° 16 B

Fuente: Elaboración propia

La primera herramienta a diseñar, será la **Guía del Evaluador**; documento mediante el cual, se instruirá a los niveles de la entidad que realizarán los procesos de evaluación, acerca de cómo ponerla en práctica; y que herramientas de gestión deben utilizar para evitar los sesgos, errores u omisiones, que pueden conducir a apreciaciones erradas o subjetivas.

Constituirán herramientas de gestión de entrada para el proceso de evaluación del desempeño del personal:

- El perfil del puesto desempeñado por el evaluado
- Perfil de competencias requeridas para el correcto desempeño del puesto de trabajo
- Las líneas de carrera asociadas, tanto para el puesto, como para la persona
- Los objetivos individuales y grupales asignados
- Las competencias personales acreditadas por el evaluado.

Como producto del proceso de evaluación del personal, se obtienen las siguientes herramientas de gestión que serán utilizadas en otros módulos y sub módulos que trabajan articuladamente con el presente:

- Evaluación individual de desempeño
- Evaluación grupal
- Evaluación del potencial
- Escalafón o Ranqueo
- Planes de reemplazo
- Planes de sucesión
- Necesidades de capacitación
- Detección de personal en observación por evaluaciones negativas consecutivas a ser puesto a disposición de **SERVIR**

Por ejemplo, la evaluación de desempeño individual, desempeño grupal y escalafón, se utilizarán en los programas de compensación y retribución; la evaluación del potencial se utilizará en los procesos de selección interna de personal, así como en los diagnósticos de capacitación; los planes de reemplazo y de sucesión serán utilizados en los procesos de selección interna de personal; y las necesidades de capacitación detectadas en el proceso de evaluación, serán utilizadas para el diagnóstico de capacitación y programación de actividades.

En el Cuadro N° 17 se presenta el esquema del módulo de Evaluación del Desempeño.

4.3.3. Sub Módulo 3.3 – Capacitación / Formación

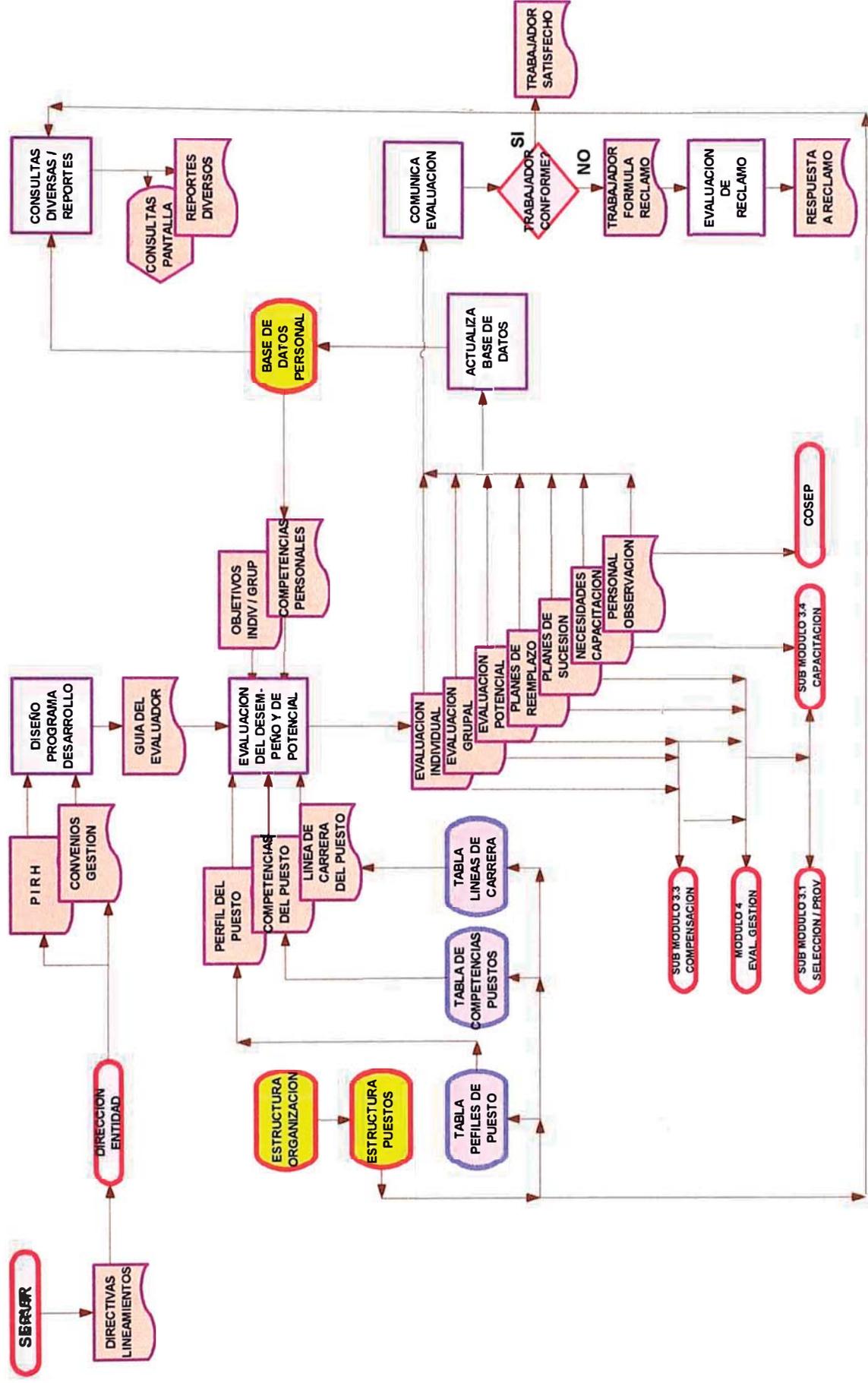
La capacitación también es importante para las organizaciones, porque le permite actuar proactivamente, preparando cuadros y formando personas de alto potencial, para futuro desempeño de puestos de mayor categoría.

Asimismo, a través de la capacitación, se impide que la organización se obsolezca, en situaciones de cambios tecnológicos o estructurales, que las fuerce a revisar su misión y visión; y a reorientar los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.

El proceso clave para el éxito de los programas de capacitación y formación es el diagnóstico de necesidades. Para ello recibirá como entrada, información proveniente de otros módulos o submódulos del sistema; información que analizada en forma concordada y articulada, permitirá generar planes de capacitación alineados con la estrategia del negocio y que le generen valor agregado.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 3: SIRH-DE - DESARROLLO Y GESTION SUB MODULO 3.2 : EVALUACION DEL DESEMPEÑO



En el Cuadro N° 18 se presenta el esquema del sub módulo 3.3 referido a Capacitación / Formación. En dicho cuadro se observa que las herramientas de gestión que utiliza como input, son las siguientes:

- Necesidades de capacitación, provenientes del sub módulo 3.2 de Evaluación del Desempeño y Potencial, en el que se habrá detectado el tipo de capacitación que necesita el trabajador, dependiendo de la evaluación que le han practicado; si es de reforzamiento por déficit encontrado de competencias; o si es de formación y preparación para puestos de mayor categoría, cuando se le detecta alto potencial.
- Perfiles de los puestos de trabajo, provenientes del módulo 1, Organización; para validar que las necesidades de capacitación detectadas estén alineadas con los perfiles aplicados a su puesto.
- Perfiles de competencias personales del trabajador, provenientes de sub módulo 2.1, Administración de Personal y Beneficios, con la finalidad de verificar la pertinencia de la capacitación.
- Información acerca de cambios estructurales o tecnológicos, que hagan necesaria la formulación de programas de capacitación, para que la organización pueda afrontar con éxito los cambios

Como productos del diagnóstico, se obtienen básicamente 3 tipos de planes de capacitación:

- Planes de actividades de formación.
- Planes de actividades de reforzamiento.
- Planes de actividades de capacitación para personal de alto potencial.

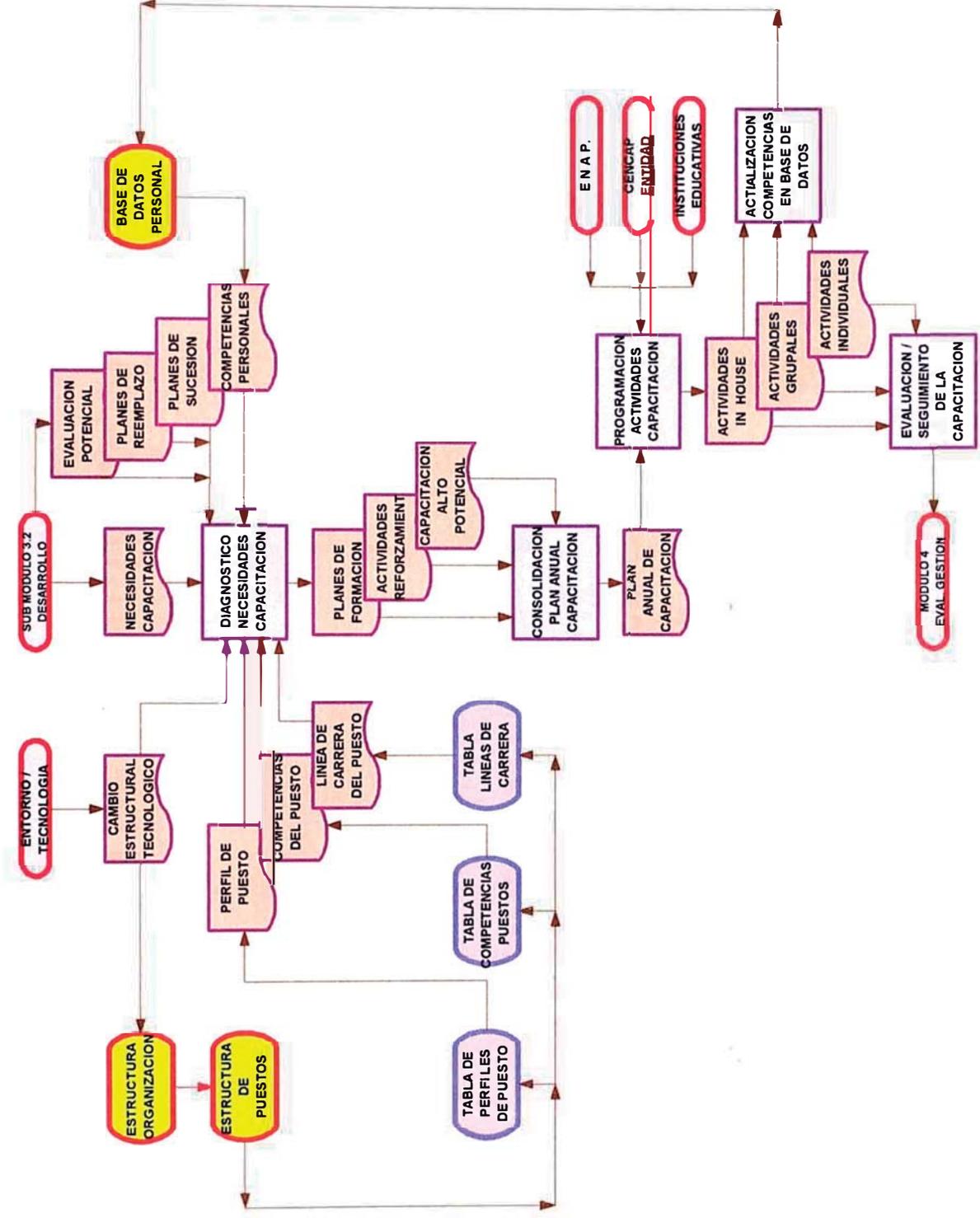
Estos tipos de planes, consolidados, constituyen el Plan Anual de Capacitación; el cual es transformado en un plan de ejecución de actividades, clasificándolas en 3 tipos básicamente:

- Actividades "in house", que son actividades de capacitación que se desarrollan al interior de la entidad y que pueden ser en las instalaciones de su Centro de Capacitación o en las propias áreas operativas, en programas de capacitación en el trabajo.
- Actividades grupales, que se refieren a programas destinados a dotar a grupos de trabajadores, de competencias sobre actividades de amplio espectro y múltiple alcance; útiles cuando se trata de cambios estructurales o tecnológicos (generalmente relacionadas a informática, técnicas de ventas, idiomas, etc).
- Actividades de carácter individual, que se refieren al envío de trabajadores a entidades externas, que pueden ser universidades, institutos o centros especializados, para recibir capacitación en actividades detectadas específicamente para él; y que no son dictadas al interior de la entidad.

En este sub módulo se plantea la evaluación y seguimiento del resultado de la ejecución de los planes de capacitación, tanto al nivel de satisfacción de los participantes, como en el logro de los objetivos, para su reorientación y/o mejoramiento.

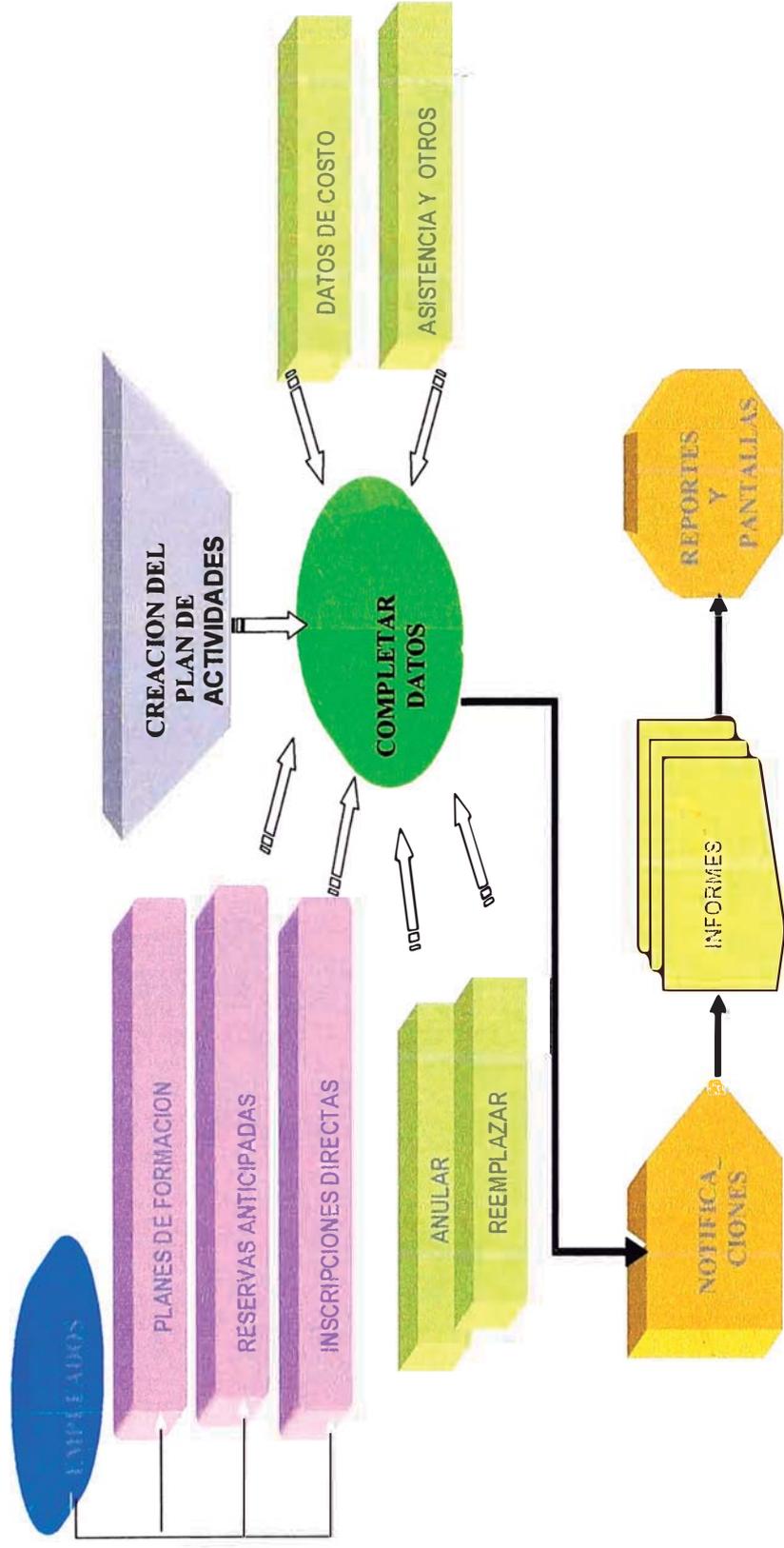
En el Cuadro N° 18 A, se ha extraído del Cuadro N° 18, la parte pertinente a la Gestión de la Capacitación; es decir, cuando ya se ha estructurado el Plan de Capacitación, a partir del Diagnóstico; y lo que se desea es poner en marcha la ejecución de actividades.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH
MODULO 3 : SIRH-DE - DESARROLLO Y GESTION **SUB MODULO 3.3 : CAPACITACION / FORMACION**



Sistema Integrado de Información de RR.HH - SIRH.

GESTION DE CAPACITACIÓN - ESQUEMA



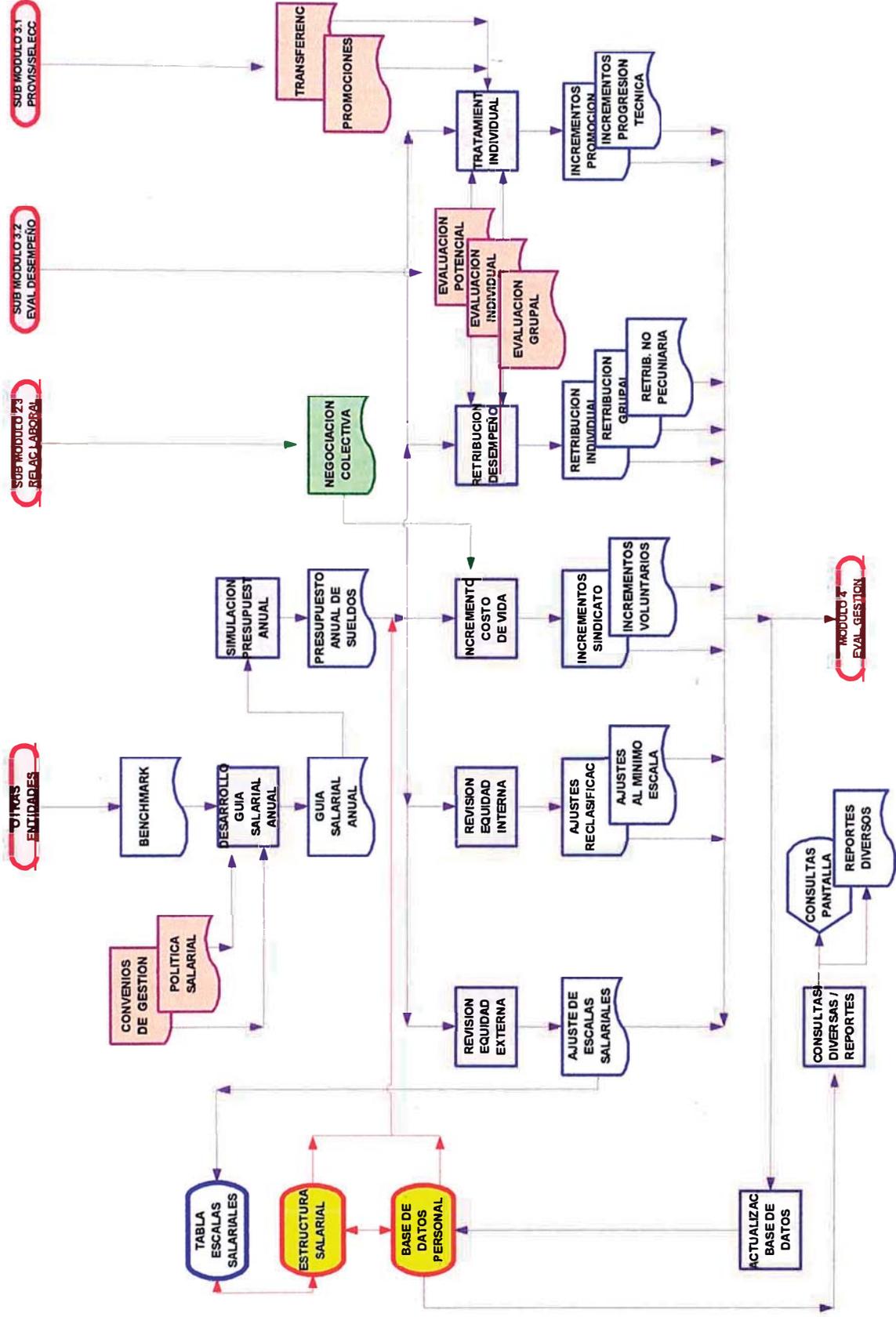
Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 18 A

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 3: SIRH-DE - DESARROLLO Y GESTION

SUB MODULO 3.4 : COMPENSACION Y RETRIBUCION



4.3.4. Sub Módulo 3.4 – Compensación y Retribución

Otras herramientas fundamentales que coadyuvan a mantener la permanente motivación de los trabajadores, son las que se desprenden de los programas de compensación y retribución.

El punto de partida para que puedan aplicarse programas de compensación, lo constituye la **Política Salarial** de la entidad, la que viene a ser un marco, que contiene los principios básicos de compensación, de acuerdo con las normas legales vigentes, los principios de equidad salarial, la búsqueda de la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios ofrecidos por los trabajadores; así como las iniciativas compensatorias de la entidad. Los preceptos contenidos en la Política Salarial constituyen parámetros mínimos y máximos, entre los cuales pueden fluctuar los alcances y beneficios plasmados en dicha política.

Sobre la base de la Política Salarial, se diseñará, como principal herramienta de gestión, la Guía Salarial Anual, que contendrá todos o algunos de los conceptos establecidos en la política salarial; pero especificando de manera concreta, los términos en que se van a aplicar en el Ejercicio anual que comienza, alineados con los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.

Para desarrollo de la Guía Salarial Anual, en adición a la Política Salarial, se utilizarán como instrumentos, los Convenios de Gestión suscritos y los estudios de benchmarking realizados sobre condiciones salariales, con entidades similares.

Con la guía salarial desarrollada, se preparará el Presupuesto Anual de Sueldos, el mismo que contiene las propuestas de la Guía Salarial concretadas numéricamente; para lo cual se recurrirá a otras herramientas de Gestión avanzadas, que permitan realizar procesos de simulación de incrementos colectivos e individuales, con análisis de sensibilidad, para

valorizar las propuestas de tratamiento salarial para los trabajadores y analizar las incidencias presupuestales.

Para el desarrollo de los Programas de compensación o retribución, se tendrán como entrada, aparte de la Guía Salarial, herramientas de gestión que han sido generadas por otros módulos o sub módulos del sistema:

- Evaluación individual de desempeño y evaluación grupal; herramientas generadas el Sub Módulo 3.2, Evaluación de desempeño.
- Movimientos de personal originados por promociones o transferencias, generados en el Sub Módulo 3.1, Provisión y Selección de Personal.
- Acta de Acuerdos de Negociación Colectiva, herramienta desarrollada en el Sub Módulo 2.4, Relaciones Laborales.

Producto de este proceso, se desarrollan las herramientas compensatorias, que se utilizarán como mecanismo de motivación del personal:

- Incrementos de sueldos por Costo de Vida, aplicables con carácter general, como por ejemplo, los incrementos emanados de la Negociación Colectiva con los sindicatos o los incrementos voluntarios otorgados por la entidad.
- Incrementos salariales de carácter individual; herramienta muy importante para compensar las promociones, cuando los trabajadores acceden a puestos de mayor categoría o por transferencias o por ajustes de carácter individual.
- Retribución del Desempeño:
 - ❖ Retribución por el desempeño individual; herramienta importante para retribuir el buen desempeño de los trabajadores y su contribución con los objetivos

organizacionales; pero establecida en pagos por única vez o periódicos, no afectando a la remuneración mensual. Este tipo de retribuciones, normalmente son establecidos en los Convenios de Gestión.

- ❖ Retribución por el desempeño grupal; también constituye una herramienta importante para retribuir el buen desempeño de los equipos de trabajo.
- ❖ Retribuciones no pecuniarias; herramientas que si bien no compensan monetariamente al trabajador, sí se compensa a los destacados por su evaluación, ofreciéndoles cierta capacitación selectiva; o reconocimientos públicos, ciertos beneficios relativos a otorgamiento de becas a familiares, acceso a asociaciones de vivienda; beneficios de programas de atención médica familiar.
- Ajustes individuales por reclasificación de puestos o ajustes al mínimo de la escala, provenientes de estudios de revisión de la equidad salarial interna.
- Ajustes de Escalas Salariales, provenientes de estudios de revisión de la Equidad Salarial Externa.

En el Cuadro N° 19, relacionado al sub módulo 3.4, se detallan los flujos de las actividades que hemos enunciado, así como los requerimientos necesarios para su desarrollo y los productos resultantes en cada caso.

4.4. SIRH-EV: MÓDULO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente módulo constituye el verdadero Sistema de Información de Recursos Humanos, puesto que se le ha diseñado para recibir, coleccionar, ordenar y explotar, la información desarrollada o emitida por la gestión y operación de todos los otros módulos y sub módulos del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos - SIRH.

La explotación de la información, a través de la generación de una batería de indicadores de resultados obtenidos de los procesos; contrastados versus los lineamientos presupuestales iniciales, los objetivos estratégicos y específicos asignados; y la alineación con la misión, visión y valores de la entidad; permitirá realizar con grandes márgenes de seguridad, la evaluación de la gestión de la entidad.

Para un mejor entendimiento de los objetivos de este módulo seguiremos una secuencia de explicación de criterios que se utilizan para evaluar la gestión de las entidades y de la manera como se va a explotar la información en nuestro caso particular. Examinaremos a continuación estos criterios:

- Criterios para la evaluación de gestión – La Normalización
- Criterios para la evaluación de gestión – Uso de indicadores
- Funcionamiento del módulo SIRH-EV

4.4.1. Criterios para la evaluación de gestión – La Normalización.

Los resultados de una gestión se pueden medir de diferentes maneras, pero el objetivo inicial de las instituciones debe estar abocado a la normalización y estandarización de sus operaciones; lo que podrá ser más adelante, un marco de referencia para evaluar una gestión. Siempre las contrastaciones se hacen versus estándares definidos.

Por ello, se plantean 4 áreas de normalización, que funcionarán como objetivos colectivos, sobre las cuales se desarrollarán indicadores que permitirán medir la gestión de las entidades:

a) Normalización de los procesos de trabajo. Es importante que los procesos de trabajos se encuentren orientados a una estandarización positiva, lo que contribuye al desempeño de los puestos con mayor eficiencia. Esta estandarización no debe ser restrictiva, sin que circunscriba al trabajador a un ámbito finito de tareas, pues ello lo limitaría en cuanto a su

iniciativa y creatividad; factores de aporte para la entidad; sobre todo para los procesos de mejora continua.

Los estudios de métodos y tiempo practicados de manera regular, son indicadores que permiten evaluar el diseño organizacional de una entidad y contribuyen a una mejora permanente en la normalización de los procesos de trabajo, propendiendo a una actualización periódica de las descripciones de puesto y manuales de organización y funciones; herramientas que reflejan la estandarización planteada.

- b) Normalización de los resultados esperados.** Relacionado con las metas alcanzables por la entidad y sus dependencias y se refleja en los planteamiento de objetivos concretos que sean mensurables.

La mayoría de veces, estas metas y objetivos se plantean en los presupuestos preparados por las entidades; pero ello está muy sesgado a la parte económica (aunque finalmente todos los actos se reflejan en gastos o ahorros), permitiendo medir, a través de la evaluación presupuestal, de manera sencilla y en forma cuantitativa, los resultados de una gestión, con el uso de indicadores económicos.

A través de estos indicadores se pueden determinar una serie de posibles puntos de revisión, como por ejemplo el sobredimensionamiento organizacional, gastos mayores que los presupuestados en remuneraciones, centros de costos en los que se concentran diversos tipos de gasto referidos a conceptos "calientes", como viajes, capacitación ofrecida, percepción de beneficios (su correcto uso); etc.

Sin embargo, existen otras formas de evaluar de una manera más cualitativa que cuantitativa una gestión, planteando como

objetivo de la entidad, la calidad en el cumplimiento del servicio y en el desempeño de las funciones asignadas, bajo una política de “cero defectos”. La forma de medir estos actos, son a través de evaluaciones del desempeño individual y grupal de 360°; y a través de encuestas y surveys a los usuarios sobre los servicios recibidos o a través de estadísticas de atenciones en los llamados “help desk”.

- c) **Normalización de las habilidades o conocimientos**, Como mencionamos anteriormente, es un objetivo permanente que “cada puesto debe estar cubierto por una persona que posea las competencias necesarias para su correcto desempeño”; y viceversa, que, desde su ingreso, “cada persona, ocupe un puesto que esté acorde con su perfil de competencias”. En ese sentido, los estándares de habilidades y conocimientos están establecidos en los perfiles de competencias requeridas por los puestos, y el nivel que se debe contrastar es el perfil de competencias que presenta el trabajador. En ese sentido, los resultados de la capacitación que se imparta, con la finalidad de acercarse al estándar establecido, determinado objetivamente o cuantitativamente, constituye una aplicación de este tipo de indicadores.

Otros indicadores sobre este tipo de normalización lo constituyen los que miden la productividad, eficiencia, eficacia; y en general el desempeño de los trabajadores. También un indicador sobre la rotación de personal (turnover), puede servir para dar indicativos que no se está compensando adecuadamente al personal eficiente y con alto potencial, explicándose así los motivos de las renunciaciones.

- d) **Normalización de las reglas**: Referida básicamente a la estandarización de reglas que afectan la operatividad; las cuales deben ser muy claras y con un objetivo específico.

Para ello se desarrollan manuales de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, así como el Reglamento Interno de Trabajo. Sobre este tipo de normalización pueden diseñarse, por ejemplo indicadores sobre cumplimiento de normas, como ausentismo, disciplina, incompatibilidades, seguridad e higiene industrial, viajes, préstamos al personal, prestaciones asistenciales, accidentes de trabajo, bienestar y servicio social, etc.

4.4.2. Criterios para la evaluación de gestión – Uso de Indicadores

Los indicadores son instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos permite determinar el logro del sistema y su tendencia de evolución.

Podemos afirmar que los indicadores son ante todo información, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas.

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. En el Cuadro N° 20 A, podemos observar una clasificación de los indicadores; pudiendo ser éstos de eficiencia, si se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema; de eficacia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema.

Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema; como por ejemplo, el

cumplimiento de la programación de capacitación establecida, nivel de ocupabilidad de las plazas de una organización, etc.

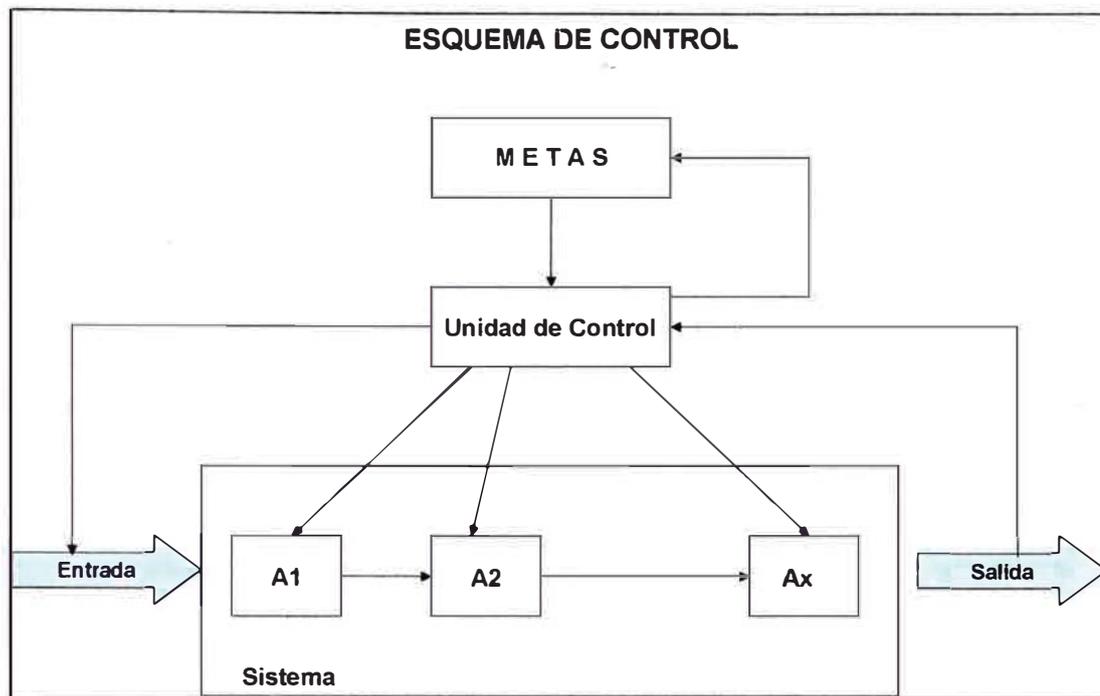
Los indicadores de eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta); por ejemplo indicadores de calidad, de satisfacción, etc.

Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y la eficacia.

El control se percibe como el proceso por el cual un sistema desarrolla sus propósitos y objetivos, en una constante adaptación con el entorno en donde se encuentra inserto.



Fuente_ Elaboración propia **CUADRO N° 20 A**



Fuente: Elaboración propia **CUADRO N° 20 B**

El modelo para el proceso de control, está constituido por un mecanismo de obtención de los valores resultantes del sistema en un momento específico; por un mecanismo de verificación de los valores medidos en relación con las metas establecidas; y por una unidad que determina las acciones correctivas sobre el sistema. En el Cuadro 20 B se presenta un esquema de proceso de control.

A partir de este concepto de control, se estructuran los pasos para el establecimiento de los indicadores de control (gestión) de un sistema:

A. Contar con objetivos y estrategias. Condición fundamental para el proceso de formulación y construcción de mecanismos de control en un sistema, es contar con objetivos claros, precisos, cuantificados; y con el conjunto de las actividades claves para lograr los objetivos propuestos. Sin esta definición no es posible conocer el punto de llegada, ni las características del resultado que se espera. Cuantificar un objetivo es el asociarle patrones que los haga verificables.

B. Identificar factores críticos de éxito del sistema (FCE). Es el número limitado de áreas en las que, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso. En estas áreas las cosas deben ir bien para que la entidad triunfe; caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas. Son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la alta dirección.

Los factores claves de éxito son factores internos o externos a la entidad, que deben ser identificados y reconocidos, porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la entidad y aún su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

En resumen, los factores claves de éxitos son el conjunto de condiciones y actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos del sistema; y que por lo tanto deben estar bajo control.

A continuación una lista de algunos de los que se consideran factores críticos de éxito de Recursos Humanos y que requerirían estar bajo control:

- Dimensionamiento empresarial
- Transparencia en los concursos públicos
- Selección interna de personal versus selección externa
- Puestos ocupados por personas competentes para ello
- Personas en cargos acorde con sus competencias
- Capacitación proactiva hacia el cumplimiento de objetivos
- Retribución equitativa
- Satisfacción y motivación del trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo

- Calidad de servicio ofrecido al ciudadano
- Cumplimiento de obligaciones legales
- Costos por puestos de trabajo
- Costos por trabajador ingresante
- Costos por trabajador cesante
- Orientación y concentración de gastos de planilla
- Orientación y concentración de gastos en beneficios

Para identificar los factores claves de éxito del sistema se debe descomponer el sistema en el conjunto de las actividades primarias que lo conforman. Durante este proceso se debe asegurar que cada uno de los procesos identificados cumple con las características de contar con una especificación precisa de la salida esperada (en términos de cantidad, calidad o marco de tiempo); y poseer “algo” que les es propio y los diferencia de los demás, expresando de manera clara el valor que agregan a las salidas esperadas del sistema, dando uso a los recursos disponibles, con un proceso de transformación.

C. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

Una vez identificados los factores claves de éxito, se deben establecer para cada uno de ellos, los indicadores que servirán como mecanismos de monitoreo y control. Se parte de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito, para establecer la naturaleza del indicador a construir.

Una vez definida la naturaleza del indicador, se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador:

- Cuando el factor clave de éxito se refiere a una condición de entrada, las variables estarán determinadas por los

atributos de los elementos de entrada que son necesarios controlar:

Indicador Condición = Atributo a medir / Valor esperado

- Cuando un factor clave de éxito se refiere a un proceso primario y la naturaleza del control más apropiado es de eficiencia, las variables estarán relacionadas con el uso de los recursos por parte del proceso:

Indicador eficiencia proceso X = Cantidad recurso desperdiciado / Cantidad recurso utilizado

- Cuando el factor clave de éxito se refiere a un proceso primario y la naturaleza del control más apropiado es de eficacia, las variables estarán relacionadas con el cumplimiento de los resultados esperados por parte de dicho proceso:

Indicador efectividad proceso X = Valor atributo salida del proceso / Valor esperado atributo

D. Determinar para cada indicador, el estado, el umbral y el rango de gestión. Los indicadores serán mecanismos útiles de control si pueden ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. Estos valores de referencia se definen a partir de los objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar. Los valores típicos de referencia son:

- Estado: Valor inicial o actual de un indicador.
- Umbral: Valor del indicador que se quiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables, que el indicador debe tomar.

E. Diseñar la medición. Para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, la frecuencia de la medición de las distintas variables, la forma de tabulación, el análisis y la presentación de la información.

Para facilitar la comprensión de los valores medidos para un indicador se recomienda la utilización de presentaciones gráficas en las que se muestre su comportamiento y tendencias.

4.4.3. Funcionamiento del módulo SIRH-EV

En el Cuadro N° 21, relacionado al Módulo 4, se ha esquematizado la forma en que los otros tres módulos del sistema, SIRH-OR, SIRH-AD y SIRH-DE, concurren con su información de output; conjuntamente con la información proveniente de otros sistemas y aplicaciones de la entidad (no de Recursos Humanos), hacia un gran almacén de datos (Data Warehouse); en donde se organizará toda la información, para dejarla expedita para su explotación, de diversas formas.

La herramienta de Data Warehouse ofrece la ventaja de poder organizar la información de todos los sistemas y aplicaciones y brindar la oportunidad de realizar todos los cruces posibles, con la orientación de generar todo tipo de indicadores de gestión.

A través de la interfase de un motor, carga toda la información que reside en las bases de datos de los módulos del SIRH (Estructura de Organización, Estructura de Puestos, Estructura Salarial y Estructura de datos de las personas); conjuntamente con el Data Logging que ha registrado todos los actos y movimientos procesados por las bases de datos de los módulos del SIRH y la información pertinente de otros sistemas y aplicaciones de la entidad; originando un gran repositorio de información, a través del cual, se realizarán las tareas de explotación de dicha información.

El módulo comprende 5 tipos de acciones para explotar la información:

- Exploración de datos y de información
- Emisión de reportes y queries pre diseñados
- Motor de desarrollo de indicadores
- Información para **SERVIR** para la evaluación de las entidades
- Portal de transparencia para recoger la opinión ciudadana sobre el servicio

4.4.3.1. Explorador de datos y de información

A través de esta herramienta, se permitirá al usuario, explorar (browse) a voluntad el Data Warehouse; y realizar la selección de cualquier tipo de información, establecer los filtros deseados y clasificarla según los índices y claves que se seleccionen, para obtener la información requerida y sea reflejada en un reporte o un query (pantalla). Adicionalmente la herramienta permitirá que la información resultante pueda ser trasladada a otra herramienta de gestión, como una hoja excel, para poder realizar un mejor análisis y darle una presentación óptima. Finalmente podrá archivarse el reporte o query desarrollado, en la tabla de queries favoritos.

4.4.3.2. Emisor de reportes y queries pre diseñados

A través de esta herramienta, se permitirá al usuario, el acceso a una batería de reportes y queries pre diseñados con anterioridad (favoritos), por su característica de uso frecuente, ya sea por la recurrencia de su necesidad o porque constituyen herramientas permanentes para la evaluación de la gestión. Al igual que el explorador de datos, también ofrece la posibilidad de exportación de la información a otra herramienta de gestión, como una hoja

excel, para poder realizar un mejor análisis y darle una presentación óptima.

4.4.3.3. Motor de desarrollo de indicadores

Esta constituye la herramienta de gestión más importante para los fines del SIRH; ya que a través de ella, se podrán desarrollar todo tipo de indicadores, relacionando cada elemento existente de la información con otra información, residente en el Data Warehouse., en diversas dimensiones y niveles, para comparación de resultados o de evaluación, realizando el contraste para verificar cumplimiento de metas y objetivos o de resultados esperados

Este motor es capaz de cruzar información, no solo en el plano cartesiano (dos dimensiones), sino que puede utilizar 3 o más dimensiones para emitir sus indicadores.

Adicionalmente, por las herramientas de datamining (modelación y simulación) y sistemas OLAP (análisis multidimensional de datos), permite el desarrollo de cálculos muy elaborados, para fines de simulación de escenarios y proyección de resultados.

En 4.4.1 y 4.4.2 hicimos una explicación amplia sobre el uso de indicadores, en el sentido que pueden ser enfocados desde diversas perspectivas y tienen diferentes denominaciones, según el tipo de análisis que se quiera realizar, las condiciones que se desee establecer, los factores que se quieran evaluar y los objetivos y metas, cuyos resultados se plantea obtener.

Sin embargo en aras de simplicidad y manejo, vamos a establecer dos grandes clasificaciones: Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendencia, dentro de los cuales estarán incluidas las diferentes tipificaciones de los

indicadores, referidas a eficiencia, eficacia, efectividad, normalización, impacto, criticidad, etc.

Esta simplicidad obedece a que a través de los indicadores de resultado se podrá evaluar de manera global, la magnitud del cumplimiento de una actividad, proceso o tarea; o un conjunto de ellas, que tienen un objetivo específico; y a través de los indicadores de tendencia se podrá ver el grado de incidencia del resultado obtenido, respecto de alguna condición, meta u objetivo.

Una vez obtenido el indicador se podrá clasificar si a su vez queda encuadrado como indicador de eficiencia (los recursos y su grado de aprovechamiento), eficacia (los resultados y su comparación con las metas esperadas); o de efectividad, cuando cumplen con ambas condiciones. Asimismo se deberá determinar si califica como indicador de impacto, por su grado de criticidad.

Bajo esta clasificación se ha desarrollado una batería de más de 350 posibles indicadores, entre los de resultado y de tendencia; generados a partir de la información que se genera en los sistemas y aplicaciones que forman parte de los módulos del SIRH. En esta misma batería se ha hecho la indicación si el indicador le es de aplicación o de interés para la Entidad y/o para **SERVIR**. En el ANEXO IV se presenta la batería de indicadores.

Es conveniente mencionar que dependiendo si se trata de las entidades (que son muy heterogéneas entre sí) o de **SERVIR**, cada organización determinar sus factores críticos de éxito y sus indicadores de impacto; y así establecer sus instancias de control y seguimiento; por lo que no existe una única relación de factores críticos de éxito e indicadores de impacto.

En el Cuadro N° 21 se ha presentado una muestra de los indicadores principales que serían útiles a toda entidad, reiterando la salvedad que esta no es una lista excluyente, toda vez que al poderse cruzar todo tipo de información, el número de indicadores que se pueden obtener es inmensamente mayor. Los indicadores presentados son:

- Evaluación presupuestal
- Costos de planilla
- Costos de beneficios por tipo y área
- Costos de reclutamiento
- Indicadores de vacancias
- Indicadores de desempeño
- Indicadores de capacitación
- Indicadores de defecto de competencias
- Indicadores de cumplimiento línea de carrera
- Indicadores de cumplimiento de objetivos
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de productividad
- Indicadores de satisfacción
- Indicadores de servicio

En el Cuadro N° 21 A se presenta un esquema de cómo se realiza una evaluación. Está referido a la evaluación de la gestión de la Organización, realizando un contraste de la estructura organizacional planteada en el PIRH versus la organización real en las entidades, determinando las desviaciones sobre la estructura objetivo, ya sea por razones de sobre dimensionamiento organizacional (excedentes), o los déficits encontrados (vacantes).

Por otro lado, en el Cuadro N° 21 B, se presenta el esquema de una evaluación presupuestal, analizando las desviaciones de los gastos reales presentados, versus los lineamientos presupuestales iniciales.

4.4.3.4. Acciones privativas de SERVIR

De conformidad con su rol fiscalizador, consultivo y normativo, la información de las entidades que se genere y que reside en el Data Warehouse, permitirá a **SERVIR** la evaluación de las entidades y la propuesta de planes de mejora continua, la aplicación de sanciones por incumplimientos de objetivos y metas, etc.

Asimismo, con el sustento de la información residente, como resultado de la evaluación de gestión de las entidades, podrá proponer planes de mejora continua, aplicable a las entidades.

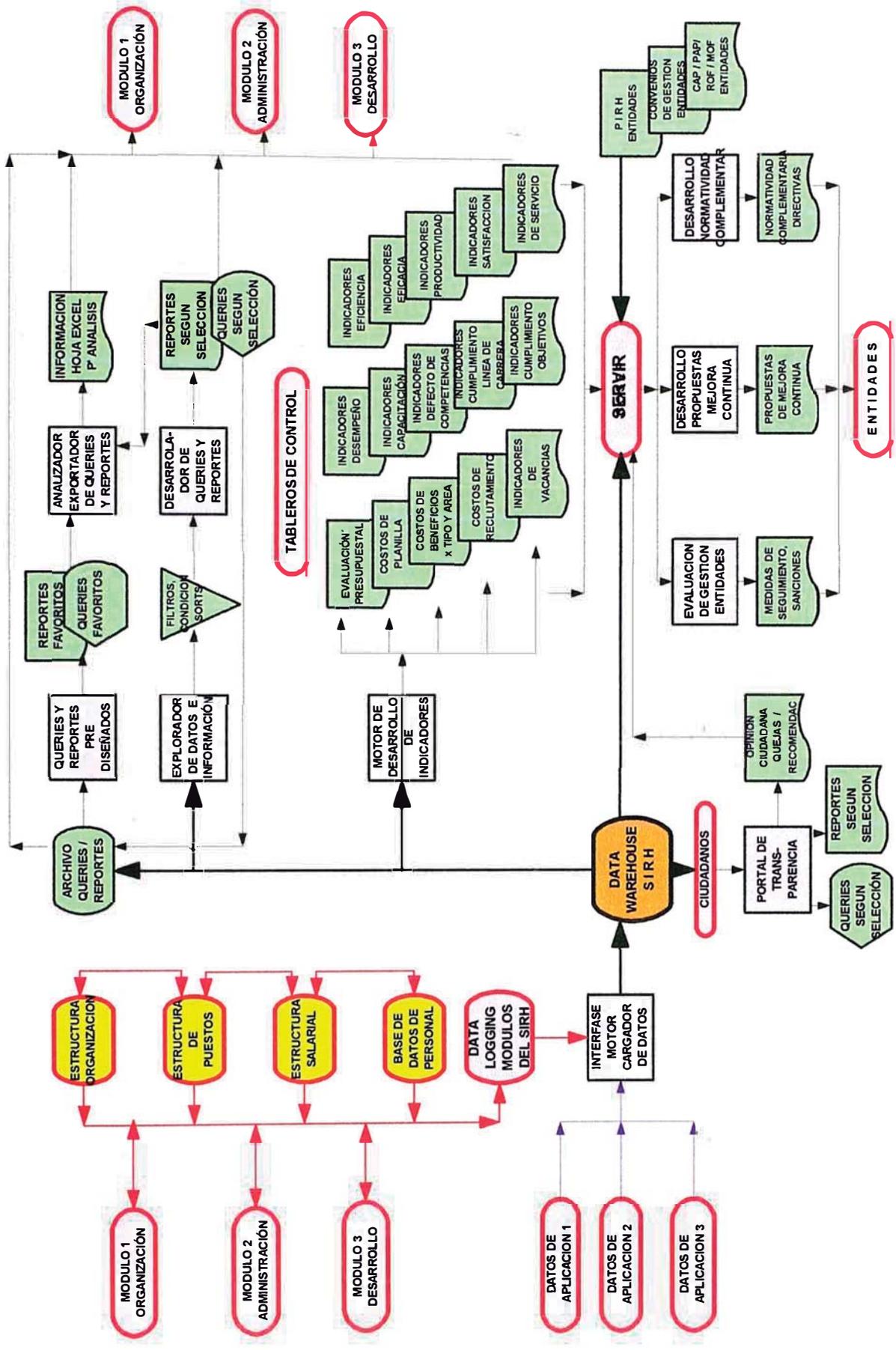
Igualmente, como resultado de la evaluación de todas las entidades podrá detectar puntos por cubrir en la legislación; por lo que propondrá la emisión de directivas, como normas complementarias.

4.4.3.5. Portal de Transparencia

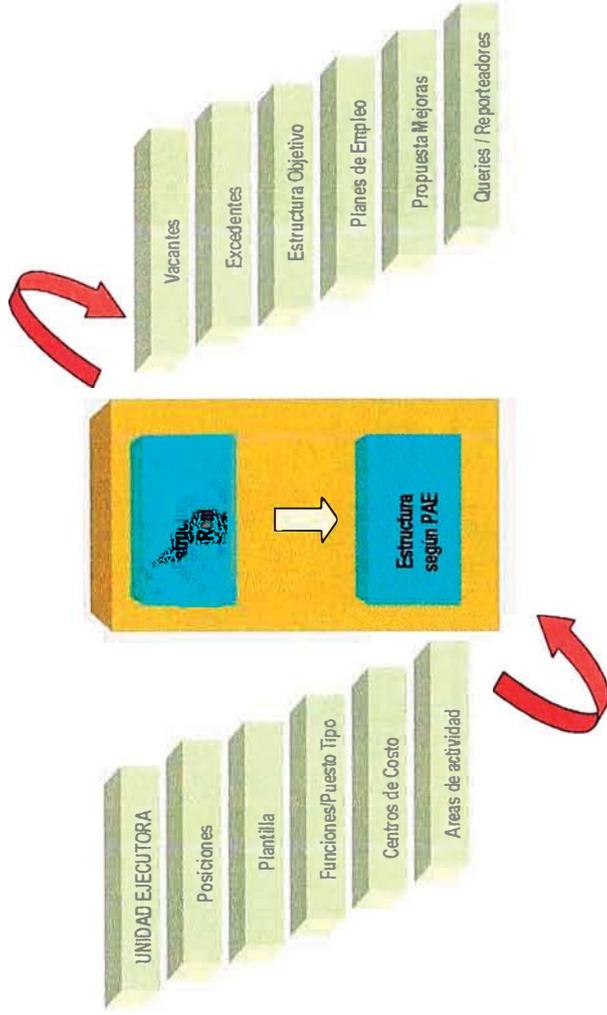
Al Portal de Transparencia de **SERVIR** en internet, se integrarán los portales de las entidades del Estado que cuenten con ellos, con el agregado de la información generada por los módulos del SIRH. Con esta medida se permitirá al ciudadano expresar opinión que llegará a **SERVIR** para su evaluación, atención y/o descarte; a la vez que le servirá como retroalimentación para la evaluación permanente de la gestión y servicio de las entidades componentes del Estado.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

MODULO 4 : SIRH-EV - EVALUACION DE GESTION Y EXPLOTACION DE INFORMACION

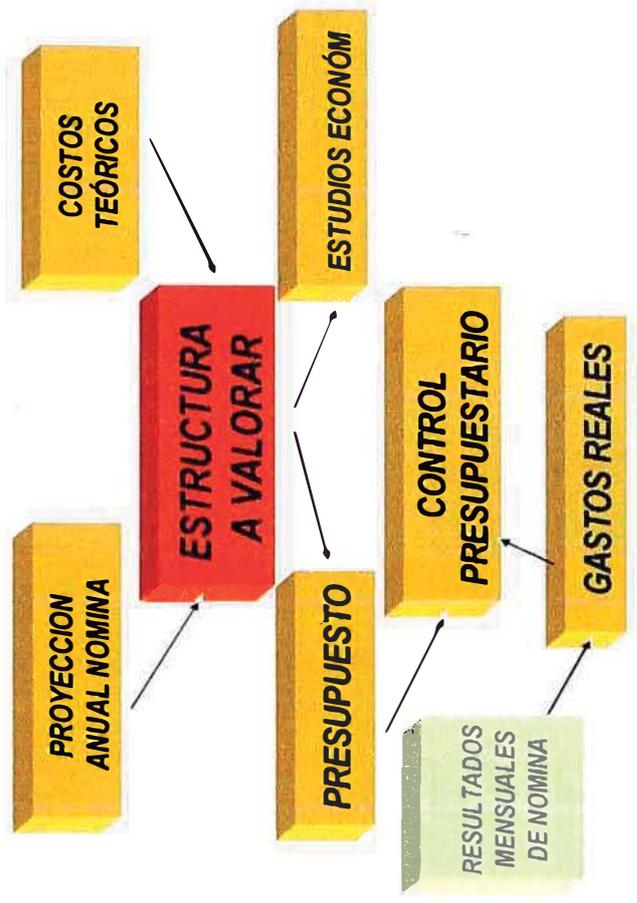


EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN - ESQUEMA



CUADRO N° 21 A

EVALUACIÓN PRESUPUESTAL - ESQUEMA

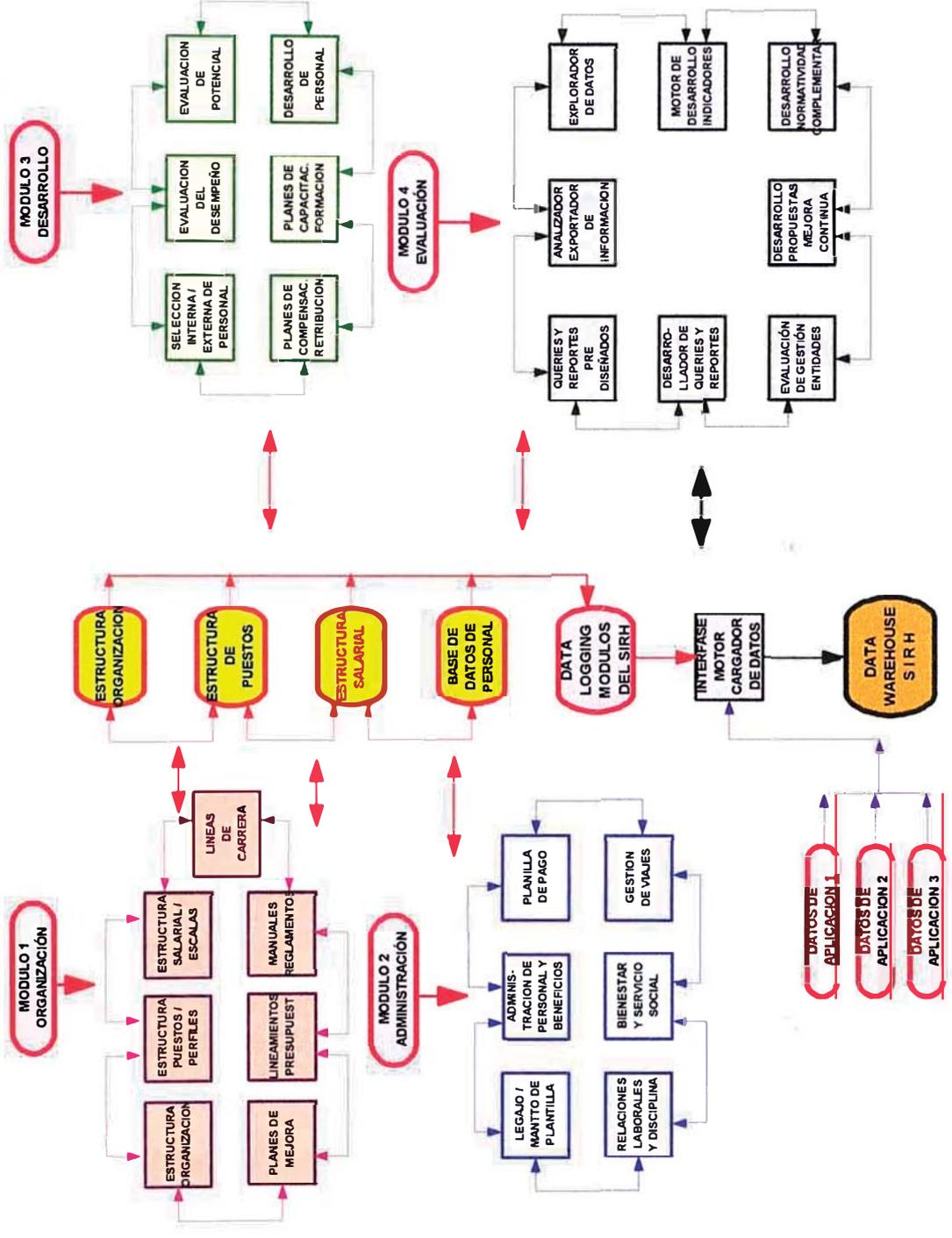


CUADRO N° 21 B

Fuente: Elaboración propia

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS - SIRH

VISIÓN SISTÉMICA INTEGRADA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS 4 MÓDULOS



CUADRO N° 22

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO V

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL SIRH. PROPUESTAS Y FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA

5.1. Características Técnicas:

Para el funcionamiento del SIRH, a nivel de cada Unidad Ejecutora (o Unidad Concentradora) y de la sede central en el Ente Rector, se proponen las siguientes características técnicas:

- Arquitectura Cliente / Servidor.
- Set de equipos: Pc o Servidor, Impresora, UPS, Módem.
- Lenguajes de Programación: Power Builder, Visual Fox Pro.
- Plataforma: Microsoft Windows.
- Manejador de Base de Datos: Oracle, SQL, Informix, Access, otros.
- Comunicaciones: Software SAT (Sistema Avanzado de Transacciones), contando con medios de encriptación (demonios) y protección (firewall).
- Servidor de correo electrónico codificado y casillas de usuario.
- Medio SIAF-SP
- Software de Data Warehouse (SAP, SPSS, S-PLUS, etc.), con herramientas de análisis de Data Mining y Sistemas OLAP
- Software de Data Logging

Las características técnicas que se están recomendando, en cuanto a arquitectura, equipos, plataforma, base de datos, comunicaciones y casillas de correo electrónico, son las mismas bajo las cuales opera el SIAF-SP; por lo que podría decirse que su funcionalidad está probada. Considerando la modalidad descentralizada bajo la cual va a operar el

SIRH, que será similar a la del SIAF-SP y contando en su arquitectura con este medio, estimamos que funcionará adecuadamente bajo el mismo conjunto de características.

Las herramientas propuestas de software de Data Warehouse y de Data Logging, obedecen a las necesidades del Sistema de Información, acerca de poder generar, organizar procesar y explotar, grandes volúmenes de información a través de software creado especialmente para estos fines. Al respecto, existen en el mercado una amplia variedad de productos ofrecidos; los cuales pueden satisfacer adecuadamente los requerimientos del sistema.

5.2. Funcionamiento y funcionalidad del SIRH:

El enfoque de utilización del SIRH es similar al del SIAF-SP, básicamente off line o batch, considerando que no existe conectividad plena a nivel de todas las entidades del Estado, por lo que no puede establecerse comunicación en línea; con la excepción de un reducido grupo de entidades que sí están conectados a Internet y están en capacidad de formar intranets para compartir información.

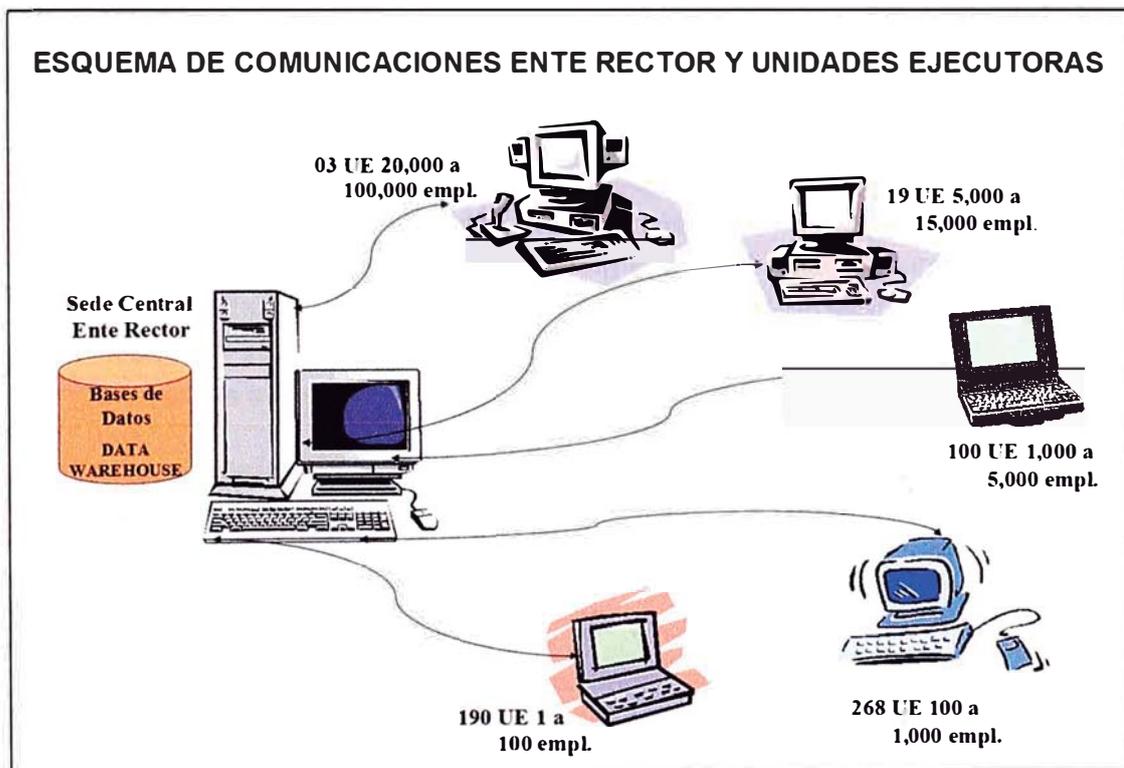
Por ello una de las condiciones establecidas para el diseño fue que sea portable y que pueda ser implementado de manera escalable. En ese sentido, se plantea que el SIRH se constituya en una aplicación que pueda ser implantada en las PCs de cada Unidad Ejecutora o en su defecto, en Unidades Concentradoras que agrupen a un conjunto de unidades ejecutoras de pequeña envergadura, en las que no resultaría económico ni útil hacerles una instalación exclusiva. En el cuadro N° 22 se muestra un esquema del funcionamiento del SIRH en **SERVIR**, como sede central y su relación con las unidades ejecutoras.

Cada Unidad Ejecutora o Concentradora, realizará descentralizadamente sus procesos, generando información día a día, que quedará registrada en sus bases de datos particulares y su Data Logging; y con la frecuencia que determine **SERVIR** y bajo formatos estándares, enviará a través de su casilla de usuario del Servidor de correo electrónico codificado, las variaciones y movimientos realizados desde su última actualización o envío.

En la sede central de **SERVIR**, el Servidor de correo electrónico codificado recibirá las informaciones encriptadas, las que a través de los demonios y fire wall con que cuenta el software SAT serán descriptadas y volcadas a las grandes bases de datos de **SERVIR**; y de éstas, al Data Warehouse; generando la confirmación, vía correo electrónico, sobre la actualización conforme o no, a las unidades ejecutoras que remitieron la información.

Con la información en sus instalaciones, **SERVIR** podrá realizar todos los análisis que considere pertinentes para la evaluación de la gestión de las entidades; y así ejercer su función normativa, consultiva y controladora.

Cuando la División de Sistemas de **SERVIR** genere nuevos releases del SIRH, la actualización en todas las UE y U Concentradoras deberá ser de manera masiva, ya sea a través del mismo sistema de envíos bajo correo codificado; o de manera personal, a través de promotores de **SERVIR**, encargados también de la asesoría técnica respectiva.



Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 23

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1. Horizonte de evaluación:

Para establecer el horizonte de evaluación del proyecto se determinó que la vida útil del sistema es de 7 años a partir de su inicio de operación, que corresponde al promedio utilizado en la mayoría de proyectos de desarrollo de sistemas de información, adicionalmente se tomó en cuenta el tiempo estimado para la realización de estudios de pre inversión, expedientes técnicos, etc.

En resumen el ciclo del presente proyecto incluye tres fases: la pre inversión, la inversión y la post-inversión; con la determinación de las fases y etapas en las que estas fases serán subdivididas podremos definir las metas parciales de avance y conocer el horizonte de ejecución sobre el cual proyectaremos la oferta, la demanda y las necesidades de inversión, como se aprecia en el Cuadro N°24, el horizonte total de evaluación del proyecto se inicia en el año 1 y culmina en el Año 10; en el cuarto trimestre del Año 1 se inicia la etapa de pre inversión, entre el Año 2 y el Año 3, se desarrolla la etapa de inversión y del Año 3 al Año 10 la etapa de post inversión o de operación el sistema.

6.2. Costos asociados al Proyecto

Se determinaron los siguientes costos que generaría el proyecto:

A. Costos de Pre Inversión

Se consideran las remuneraciones de los consultores para la elaboración del estudio de factibilidad y para desarrollar el estudio técnicos del sistema, ambos por un período de tres meses. Se consideran adicionalmente los materiales y equipos utilizados durante la elaboración de los estudios.

HORIZONTE DE EVALUACIÓN											
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TRIMESTRE 5	TRIMESTRE 6	TRIMESTRE 7	TRIMESTRE 8	TRIMESTRE 9	TRIMESTRE 10	TRIMESTRE 11	TRIMESTRE 12
PRE INVERSIÓN	PRE INVERSIÓN	INVERSIÓN	INVERSIÓN	INVERSIÓN	INVERSIÓN	INVERSIÓN	POST INVERSIÓN	POST INVERSIÓN	POST INVERSIÓN	POST INVERSIÓN	POST INVERSIÓN
Estudio de Factibilidad		Elaboración y aprobación de bases del Concurso Público	Desarrollo del concurso, asignación de buena pró y firma contrato	Desarrollo del Sistema			Piloto de pruebas y pruebas pre producción				
							Implantación del sistema en las Unidades Ejecutoras				
							Capacitación en el uso del Sistema				
							Operación y Mantenimiento del sistema				

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 24

B. Costos de Inversión

Costos asociados a la adquisición del hardware necesario para la operación del sistema, como servidores de bases de datos y equipos informáticos que conforman el set de equipos a ser instalados en las unidades ejecutoras (Pcs, impresoras, módems, ups). Se ha considerado la instalación de equipos nuevos en 300 unidades ejecutoras.

También se considera en este rubro la adquisición del software para el diseño de las bases de datos, las aplicaciones de RRHH, el sistema de comunicaciones y las licencias de funcionamiento; igualmente, el costo del análisis y programación del sistema, calculados en función a las horas hombre que demandará el desarrollo del sistema (Gerente de Proyecto, Analistas de Diseño, Programadores, Especialistas en Bases de Datos) durante un periodo estimado de 10 meses.

Otro rubro a considerar, son las actividades de capacitación e implantación del sistema que son calculadas en función al número de horas hombre necesarias para capacitar el personal de RRHH y a los mandos de las 580 unidades ejecutoras; así como el material y los equipos necesarios para llevar a cabo estos talleres.

C. Costos Post Inversión, de Operación y Mantenimiento

Costos necesarios para garantizar la operatividad del sistema en el tiempo (mantenimiento de equipos, pc, impresoras, módems y ups); el mantenimiento de los equipos del sistema central (servidores y equipos informáticos periféricos); las licencias anuales del software; horas hombre de personal de sistemas para ser utilizado en adaptaciones, cambios y mejoras del sistema; la capacitación permanente de usuarios; y finalmente, un grupo de supervisión, soporte técnico y seguimiento de la implantación.

6.3. Beneficios asociados al proyecto

El proyecto arrojará beneficios que podemos clasificarlos de dos tipos: beneficios tangibles y beneficios intangibles, entre los tangibles tenemos:

A. Disminución en los gastos de personal por pagos indebidos .- El costo de los gastos de personal, disminuirá por el establecimiento de controles permanentes en las planillas de remuneraciones (detección de pagos indebidos), en los cuadros de asignación de personal y el control del presupuesto analítico de personal.

Los pagos indebidos se originan de diversas maneras, como los empleados fantasmas (pago a personal fallecido, según Reniec); un Censo reciente en el MEF, arrojó más de 6,000 casos

Otros pagos indebidos: Pagos a empleados que no laboran en la entidad; contratación indebida de personal; pagos dobles o triples de vacaciones; incrementos de remuneraciones no autorizados; pagos a personal con licencias sin goce de haber; cambio en el número de cuentas de ahorros; cambios en los montos a ser depositados en las cuentas; pagos por conceptos no autorizados; pagos excesivos de horas extras.

El estado destina el 26.9 % del presupuesto nacional en el pago de remuneraciones de empleados activos y pensionistas (13,302 MMS/. anuales), más el pago por CAS (834 MMS/. anuales); una gran cantidad de dinero sobre la que se ejerce un control muy limitado.

Se estima que el mayor gasto anual por pagos indebidos, equivale a 1% del presupuesto; es decir 141.36 MMS/., que es el objetivo de ahorro.

B. Ahorro por economías de escala en el desarrollo de sistemas de recursos humanos en las unidades ejecutoras del estado. A partir de la implantación de este sistema de RRHH en todas las unidades ejecutoras del estado (al sexto año, en el horizonte del proyecto), se evitará nuevos gastos en desarrollos de sistemas de recursos humanos individuales en cada una de las entidades del estado, así como en el mantenimiento del mismo, el ahorro por economía de escala se obtiene porque se realiza el gasto una sola vez y se reutiliza el mismo sistema en cada una de las 580 unidades ejecutoras.

Para calcular un estimado cuantitativo del beneficio, tomamos en cuenta que antes del proyecto, muchas Unidades Ejecutoras gastaban en desarrollos propios, un aproximado equivalente a 20% del costo de desarrollo y programación que hemos calculado para el proyecto (2.0 MMS/.); y si se estima que esa inversión la realizaran la mitad de las 580 unidades ejecutoras; y distribuido dicho gasto en los 5 años finales del horizonte del proyecto; tendremos que se generaría un ahorro del nivel de 23.6 MMS/. anuales.

6.4. Alternativas desarrolladas

Se determinaron 3 alternativas

1. Desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos por una empresa privada contratada para ello.

Tiene la ventaja de que se pueden desarrollar todas las funcionalidades a la medida, siempre y cuando se definan bien en la etapa de diseño.

Sin embargo, como desventajas vemos que requerirá de mayor tiempo para el diseño del sistema y para el desarrollo de las aplicaciones y bases de datos; así como requerirá de correcciones y modificaciones para casos especiales. También es posible que la continuidad, dirección y duración del proyecto pueda verse afectada por la baja capacidad administrativa del Estado y por la rotación de los funcionarios públicos y niveles decisores ante eventuales cambios políticos.

2. Adquirir y adecuar Paquete de Software existente en el Mercado.

Tiene la ventaja de que el sistema se implementará en menor tiempo, por lo que está probado y su operatividad está asegurada.

Se conocen los tiempos de procesamiento, performance, tiempos de respuesta y tolerancias. Se ahorra tiempo por errores de programación y las pruebas piloto se desarrollarán con mayor seguridad y rapidez. Por otro lado, el Mantenimiento y soporte técnico están asegurados

Tiene las desventajas de ser poco flexibles para los cambios; y difícilmente se encontrará una solución que cumpla con todas las necesidades del proyecto, por lo que serán necesarios desarrollos adicionales exclusivos por el proveedor de la solución, lo que generará dependencia y costos adicionales. Se requerirá pagar licencias de instalación y licencias de funcionamiento anuales

3. Incorporación de área de sistemas que desarrolle paulatinamente y en forma progresiva los módulos de recursos humanos.

Tiene la ventaja de que se pueden desarrollar estrategias de implantación acordes con las posibles barreras que levantarán los sindicatos, trabajadores y políticos. El diseño del sistema puede ser modificado y obtener mejoras según su implementación progresiva.

Como desventajas, vemos que el tiempo para desarrollar e implementar será mas largo, debido a que el equipo de desarrollo (probablemente insuficiente), no tendrá metas específicas de tiempo de entrega.

Probablemente, la continuidad, dirección y duración del proyecto puede verse afectada en mayor medida, por la la baja capacidad administrativa del Estado y por la rotación de los funcionarios públicos y niveles decisores ante eventuales cambios políticos.

En los Cuadros N° 25, 26 y 27, se muestran los componentes de los costos correspondientes a las tres alternativas evaluadas y están compuestos por los costos de pre inversión, inversión y post inversión (costos de operación y mantenimiento que están calculados en forma anual y que son considerados en el presupuesto operativo del ente rector SERVIR)

Alternativa 1: Desarrollo de un Sistema de Información de Recursos Humanos por una empresa privada contratada para ello.

FLUJO DE COSTOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pre Inversión											
1	Est. Factibilidad y Est. técnico	74,456	74,456								
Total Pre Inversión		74,456	74,456	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión											
1	Hardware	1,013,126		921,024	92,102						
2	Software	162,950		162,950							
3	Desarrollo y programación	2,032,026		1,354,684	677,342						
4	Capacitación, implantación	1,233,280		411,093	616,640	205,547					
5	Gastos generales e imprevistos	328,000			164,000	164,000					
Total Inversión		4,769,382	-	2,849,751	1,550,084	369,547	-	-	-	-	-
Operación y Mantenimiento											
1	Mantenimiento de sistemas	138,908				19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844
2	Mantenimiento de software	126,280				18,040	18,040	18,040	18,040	18,040	18,040
3	Cambios, adaptaciones y mejoras	224,121				32,017	32,017	32,017	32,017	32,017	32,017
4	Entrenamiento nuevas aplicaciones	1,384,488				197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784
5	Gastos generales e imprevistos	229,600				32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800
Total Operación y Mantenimiento		2,103,397	-	-	-	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Total Proyecto		6,947,235	74,456	2,849,751	1,550,084	670,032	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Total acumulado			74,456	2,924,207	4,474,292	5,144,324	5,444,809	5,745,284	6,045,779	6,346,265	6,646,750

Flujos de costos sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto alternativo 1: desarrollo a la medida	Año 1										
Flujos de preinversión, inversión y valores de rescate		74,456	2,849,751	1,550,084	369,547	-	-	-	-	-	-
Flujos de operación y mantenimiento		-	-	-	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Flujos de costos sociales		74,456	2,849,751	1,550,084	670,032	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485

VACST Si. 5,007,926

FLUJO DE INGRESOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

Flujos de Ingresos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos										
Distribución en gastos de personal	-	-	-	-	36,046,800	72,093,600	120,156,000	120,156,000	120,156,000	120,156,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos	-	-	-	-	-	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Flujos de Ingresos sociales	-	-	-	-	36,046,800	95,665,097	143,727,497	143,727,497	143,727,497	143,727,497

VABST Si. 288,528,562

FLUJOS NETOS SOCIALES - ALTERNATIVA 1: DESARROLLO A LA MEDIDA

Flujos Netos Sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos											
Distribución de pagos estimado de remuneraciones		-	-	-	-	36,046,800	72,093,600	120,156,000	120,156,000	120,156,000	120,156,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos		-	-	-	-	-	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Incremento de productividad del empleado público		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos de costos de pre inversión, inversión		(74,456)	(2,849,751)	(1,550,084)	(369,547)	-	-	-	-	-	-
Flujos de costos de operación y mantenimiento		-	-	-	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)
Flujos Netos Sociales		(74,456)	(2,849,751)	(1,550,084)	(670,032)	35,748,315	85,364,612	143,427,012	143,427,012	143,427,012	143,427,012

VABST Si. 288,528,562

VACST Si. 5,007,926

VANS Si. 283,520,636

TIR 184%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 25

Alternativa 2: Adquisición y adecuación de Paquete Software existente en el Mercado.

FLUJO DE COSTOS SOCIALES - ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN Y ADECUACIÓN PAQUETE SOFTWARE DEL MERCADO

	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pre Inversión											
1	Est. Factibilidad y Est. técnico	74,456	74,456								
Total Pre Inversión		74,456	74,456								
Inversión											
1	Hardware	938,080	852,800	85,280							
2	Paquete software	4,760,986	4,760,986								
3	Desarrollo y programación										
4	Servicios profesionales	2,373,880	791,293	1,186,940	395,647						
5	Gastos generales e imprevistos	328,000		164,000	164,000						
Total Inversión		8,400,946	6,405,079	1,436,220	559,647						
Operación y Mantenimiento											
1	Mantenimiento de sistemas	138,908			19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844
2	Mantenimiento de software	7,714,560			1,102,080	1,102,080	1,102,080	1,102,080	1,102,080	1,102,080	1,102,080
3											
4	Capacitación y entrenamiento	1,384,488			197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784
5	Gastos generales e imprevistos	229,600			32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800
Total Operación y Mantenimiento		9,467,556			1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508
Total Proyecto		17,942,958	74,456	6,405,079	1,436,220	1,912,155	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508
Total acumulado			74,456	6,479,535	7,915,755	9,827,910	11,180,418	12,532,926	13,885,434	15,237,942	16,590,450

Flujos de costos sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto alternativo 2: Adquisición Software											
Flujos de preinversión, inversión y valores de rescate		74,456	6,405,079	1,436,220	559,647						
Flujos de operación y mantenimiento					1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508
Flujos de costos sociales		74,456	6,405,079	1,436,220	1,912,155	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508	1,352,508

VACST Si. 11,638,703

FLUJO DE INGRESOS SOCIALES - ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN Y ADECUACIÓN PAQUETE SOFTWARE DEL MERCADO

Flujos de Ingresos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos										
Disminución en gastos de personal					38,048,800	72,093,600	120,158,000	120,158,000	120,158,000	120,158,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos										
Flujos de Ingresos sociales					38,048,800	72,093,600	120,158,000	120,158,000	120,158,000	120,158,000

VABST Si. 240,616,734

FLUJOS NETOS SOCIALES - ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN Y ADECUACIÓN PAQUETE SOFTWARE DEL MERCADO

Flujos Netos Sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos											
Disminución de pagos inadecuados de remuneraciones						38,048,800	72,093,600	120,158,000	120,158,000	120,158,000	120,158,000
Ahorro en desarrollo de sistemas de recursos humanos											
Incremento de productividad del empleado público											
Flujos de costos de pre inversión, inversión		(74,456)	(6,405,079)	(1,436,220)	(559,647)						
Flujos de costos de operación y mantenimiento					(1,352,508)	(1,352,508)	(1,352,508)	(1,352,508)	(1,352,508)	(1,352,508)	(1,352,508)
Flujos Netos Sociales		(74,456)	(6,405,079)	(1,436,220)	(559,647)	36,694,202	70,741,092	118,803,492	118,803,492	118,803,492	118,803,492

VABST Si. 240,616,734

VACST Si. 11,638,703

VANS Si. 228,978,031

TIR 137%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 26

Alternativa 3: Incorporación de un área de sistemas que desarrolle en forma progresiva los módulos de recursos humanos.

FLUJO COSTOS SOCIALES - ALTERNATIVA 3: DESARROLLO PROPIO POR AREA DE SISTEMAS

	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pre Inversión											
1 Est. Factibilidad y Est. técnico	74,456	74,456									
Total Pre Inversión	74,456	74,456	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión											
1 Hardware	1,013,126		921,024	92,102							
2 Software	162,950		162,950								
3 Desarrollo y programación	2,032,026		677,342	677,342	677,342						
4 Capacitación, implantación	1,233,260		411,093	616,640	205,547						
5 Gastos generales e imprevistos	328,000			164,000	164,000						
Total Inversión	4,769,362	-	2,172,410	1,550,084	1,048,889	-	-	-	-	-	-
Operación y Mantenimiento											
1 Mantenimiento de sistemas	138,908				19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844	19,844
2 Mantenimiento de software	126,280				18,040	18,040	18,040	18,040	18,040	18,040	18,040
3 Cambios, adaptaciones y mejoras	224,121				32,017	32,017	32,017	32,017	32,017	32,017	32,017
4 Entrenamiento nuevas aplicaciones	1,384,488				197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784	197,784
5 Gastos generales e imprevistos	229,600				32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800	32,800
Total Operación y Mantenimiento	2,103,397	-	-	-	300,485						
Total Proyecto	8,947,235	74,456	2,172,410	1,550,084	1,347,374	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Total acumulado		74,455	2,248,868	3,798,950	5,144,324	5,444,809	5,745,294	6,045,779	6,346,265	6,646,750	6,947,235

Flujos de costos sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proyecto alternativo 3: Desarrollo por Área de Sistemas											
Flujos de preinversión, inversión y valores de rescate		74,456	2,172,410	1,550,084	1,046,889	-	-	-	-	-	-
Flujos de operación y mantenimiento		-	-	-	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485
Flujos de costos sociales		74,456	2,172,410	1,550,084	1,347,374	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485	300,485

VACST Si. 4,870,953

FLUJO INGRESOS SOCIALES - ALTERNATIVA 3: DESARROLLO PROPIO POR AREA DE SISTEMAS

Flujos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujos sociales										
Flujos de información de Recursos Humanos						36,048,800	72,093,600	120,156,000	120,156,000	120,156,000
Flujos de gastos de personal										
Flujos de desarrollo de sistemas de recursos humanos						23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Flujos de hombres improductivos										
Flujos sociales						59,618,297	95,665,097	143,727,497	143,727,497	143,727,497

VABST Si. 226,568,801

FLUJOS NETOS SOCIALES - ALTERNATIVA 3: DESARROLLO PROPIO POR AREA DE SISTEMAS

Flujos sociales	Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujos sociales											
Flujos de información de Recursos Humanos											
Flujos de ingresos de remuneraciones							36,048,800	72,093,600	120,156,000	120,156,000	120,156,000
Flujos de ingresos de recursos humanos							23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497	23,571,497
Flujos de ingresos del empleado público											
Flujos de inversión, inversión		(74,456)	(2,172,410)	(1,550,084)	(1,046,889)						
Flujos de inversión y mantenimiento					(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)	(300,485)
Flujos sociales		(74,456)	(2,172,410)	(1,550,084)	(1,347,374)	(300,485)	59,317,812	95,364,612	143,427,012	143,427,012	143,427,012

VABST Si. 226,568,801

VACST Si. 4,870,953

VANS Si. 221,697,848

TIR 153%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 27

6.5. Evaluación Social del Proyecto

Para los resultados de la evaluación social, tanto en lo que corresponde a Costos, como a Beneficios, se han descartado los efectos de las cargas sociales relacionadas a impuestos, aranceles y tributos, sobre los costos de mercado, puesto que son materia de efectos de compensación en aspectos contables.

- Hallamos el Valor actual y la Tasa Interna de Retorno, a partir de los flujos de costos y beneficios sociales totales para un horizonte de evaluación de 10 años; a partir del cual realizamos el siguiente cálculo:

VABST: V. Actual flujo de beneficios sociales asociados al proyecto

VACST: V. Actual flujo de costos sociales asociados al proyecto

VANS: V. Actual neto flujo costos y beneficios: (**VABST – VACST**)

TIR: Tasa Interna de Retorno

- Para la **Alternativa 1:** Desarrollo de un sistema integral de recursos humanos por una empresa privada contratada.

VABST= 288.5 MMS/. **VACST**= 5.0 MMS/.

VANS = 283.5 MMS/. **TIR** = 194%

- Para la **Alternativa 2:** Adquisición y adecuación de un paquete de recursos humanos existente en el mercado.

VABST = 240.6 MMS/. **VACST** = 11.6 MMS/.

VANS = 229.0 MMS/. **TIR** = 137%

- Para la **Alternativa 3:** Incorporación de área de sistemas que desarrolle paulatinamente y progresivamente los módulos de recursos humanos.

VABST = 226.6 MMS/. **VACST** = 4.9 MMS/.

VANS = 221.7 MMS/. **TIR** = 153%

- De acuerdo al análisis costo beneficio realizado **escogemos la Alternativa 1** como la mejor alternativa de las tres evaluadas para el desarrollo del presente proyecto.

6.6. Sostenibilidad del proyecto

Para garantizar la permanencia del sistema de recursos humanos, el mantenimiento de la información almacenada en la base de datos y el uso óptimo de las herramientas de gestión de recursos humanos, así como la utilización del sistema en las entidades del gobierno se deberá desarrollar una estrategia basada en la implantación del módulo de Administración de Planillas de manera inicial; de esta manera la ejecución de los procesos de pago estarán sujetos al seguimiento y control del ente rector (**SERVIR**).

Una vez implantado el módulo de planillas en las unidades ejecutoras, este módulo se constituirá en un candado que permitirá la implantación de las herramientas de gestión de recursos humanos, condicionando la ejecución del pago de haberes a la utilización de herramientas que generan rechazo tal como la evaluación del desempeño. Además deberá realizarse un análisis y observación de los siguientes factores clave:

- Financiamiento de los costos de mantenimiento y operatividad
- Normalización de la información en forma y significado
- Competencias de la organización encargada del proyecto

6.7. Costo y Financiamiento

Para la realización del proyecto se requieren 6'947,235 soles, compuesto de la siguiente manera:

Pre inversión: S/. 74,456

Inversión: S/. 4'769,382

Oper. y mant: S/. 2'103,397 (Total durante 7 años de operación)
S/. 300,485 por año

Los montos correspondientes a las fases de pre inversión e inversión totalizan S/. 4'843,838 y serían cubiertos por actividades de préstamos otorgados por instituciones internacionales como el BID y/o el Banco Mundial.

Los costos de Operación y mantenimiento que corresponden a un monto anual de S/. 300,485 serán asumidos por el Consejo Superior del Empleo Público (**SERVIR**), este monto se incorporará a su presupuesto operativo anual.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones relativas al Diagnóstico y al Estudio de Factibilidad:

- A. El problema principal en la Administración Pública, ha sido identificado por el Programa de Modernización y Descentralización del Estado, como la **“Reducida eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión administrativa del Poder Ejecutivo”**. Esta situación está expresada en la reducida capacidad operativa y técnica, y la deficiente atención al ciudadano por parte de las instituciones estatales.
- B. Una de las causas que generarían esta situación, sería la **“Inadecuada gestión de recursos humanos”**, respecto de lo cual, el estudio de factibilidad que se elaboró con relación a la necesidad de un Sistema de Información de Recursos Humanos, determinó que el problema central para ese proyecto constituía la **“Escasa disponibilidad de información de los empleados públicos”**, entre otras, a las siguientes razones:
- Existe un dramático caos administrativo y carencia de información sustantiva y suficiente de recursos humanos en todo el aparato estatal, originado por la multiplicidad de regímenes laborales (Dec. Leg. N° 276, Dec. Leg. N° 728, CAS); la multiplicidad de condiciones laborales (Nombrado, Contratado, CAS); y la multiplicidad de Regímenes Previsionales (Sist. Nacional de Pensiones_SNP, Dec. Ley 20530_Cédula viva, Sist. Privado de Pensiones_AFP; y sin régimen pensionario alguno); para personas que realizan tareas idénticas o similares.
 - No se genera la información necesaria desde las fuentes que deben hacerlo, que serían las áreas de Recursos Humanos o

los niveles directivos que ejercen jefaturas en las entidades pública, por causas que pasan por no saber cómo desarrollarla; o porque no tienen recursos para hacerlo; o simplemente porque existe resistencia a proporcionarla, por intereses personales (que pasan por encubrir incapacidades, deficiencias de gestión, sobredimensionamientos organizacionales o favoritismos).

- No existe un requerimiento formal que obligue a quienes manejan y puedan entregar la información de Recursos Humanos, a brindarla en una forma transparente, por lo que los niveles que deberían proporcionar la información se sienten respaldados en su decisión de no brindarla.
- Para que pueda existir un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo primero que tiene que existir, es precisamente la información; y para que exista la información, ésta debe generarse a partir de sistemas o aplicaciones sobre recursos humanos, que la originen como tal.
- No existen los suficientes medios tecnológicos (infraestructura, hardware y software, sistemas de telecomunicaciones, acceso a internet) que permitan generar, procesar y obtener la información, ni los criterios de estandarización necesarios para desarrollar, preparar y producir la formación

C. Algunas necesidades detectadas relacionadas a información de Recursos Humanos recogidas en el diagnóstico:

- Necesidad de información estadística confiable de las entidades
- Requerimiento de herramientas para gestión de personal
- Sobredimensionamiento de algunas entidades
- Procesos de selección de personal transparentes
- Detectar posiciones cubiertas por personal sin calificaciones
- Pérdida de continuidad del enfoque estratégico, ante constante rotación de personal de alta dirección, con el consecuente cambio de políticas públicas.
- Eliminar o reducir clientelismo y favoritismo
- Restaurar sentido de mérito y desempeño como factor de ingreso, permanencia, capacitación, progresión y compensación
- Establecer línea de carrera del empleado público

- Diagnóstico de capacitación provechosa y orientada a resultados
- Generación de políticas motivacionales para el empleado público
- Consolidación de Clima Laboral institucional
- Estandarización y uniformización de procesos
- Realizar planeamiento de personal
- Información para optimización de costos
- Información para evaluar gestión de las entidades
- Indicadores de eficiencia, eficacia, productividad, servicio

D. Como conclusión final sobre el diagnóstico y estudio de factibilidad, se determina que **sí resulta de necesidad inmediata, la elaboración de un Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado.**

7.2. Conclusiones relativas al Sistema de Recursos Humanos a desarrollar:

A. Como objetivo general, el Sistema deberá guardar las siguientes características:

- Favorecer la integración de la información del Estado
- Generar información oportuna y confiable
- Estar orientado a estandarización de procesos
- Hacer uso de Herramientas de Gestión de Recursos Humanos
- Favorecer la toma de decisiones sobre Recursos Humanos
- Favorecer la transparencia en la gestión de Recursos Humanos
- Favorecer la planeación de Recursos Humanos
- Desarrollar información para planes de mejora continua
- Favorecer los procesos de fiscalización y control
- Propender a generar identificación con los objetivos, motivación y satisfacción en las personas de las entidades
- Debe brindar la mayor seguridad dado el tipo de información confidencial que manejará
- Contemplar que no existe conectividad plena a nivel del Estado y no se tiene certeza sobre cuando se contará con ella.

- Debe ser funcional, sencillo y flexible en su uso y de fácil administración
 - Debe ser portable; es decir, podrá ser implementado descentralizadamente
 - Debe ser escalable; o sea que permita su implementación de manera modular y progresiva, de acuerdo a la capacidad de cada unidad ejecutora
 - Debe estar preparado para su crecimiento y desarrollo tecnológico futuro
- B.** Como objetivo específico, el Sistema, deberá estar orientado a saber cuál es el tamaño ideal que deben tener las organizaciones, que los puestos estén ocupados por las personas que cuenten con las competencias adecuadas para su desempeño, que las personas ocupen puestos acordes con sus competencias, que las personas encuentren suficiente motivación para continuar prestando sus labores en la entidad, bajo la expectativa de tener una línea de carrera, contar con la capacitación adecuada para su desarrollo, percibir una remuneración acorde con sus expectativas, contar con un ambiente de trabajo adecuado, que se respeten sus derechos laborales, etc.
- C.** Para recoger el objetivo específico, se determinaron 22 procesos relacionados a la estructura funcional de las entidades y a la documentación relativa a las políticas marco para el cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos; y 69 procesos relacionados a las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, para el mencionado cumplimiento de objetivos; haciendo un total de 91 procesos
- D.** Considerando la secuencia: “*Entrada – Proceso – Salida*”, que todo Sistema debe seguir, los siguientes son algunos de los inputs (entradas) para el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado:
- Normatividad legal
 - Políticas públicas
 - Necesidad de información estadística de entidades
 - Necesidades de herramientas para gestión de personal
 - Procesos de selección de personal

- Necesidades de diagnóstico de capacitación
- Necesidades de estandarización de procesos
- Necesidades de planeamiento de personal
- Necesidades de información para optimización de costos
- Necesidad información para evaluación gestión entidades
- Necesidades de indicadores de eficiencia, eficacia, productividad, servicio
- Necesidad detectar posiciones cubiertas por personal sin calificación
- Necesidad de línea de carrera empleado público
- Necesidad de mejora calidad servicio público

E. Los módulos que constituirán el “Proceso” en el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado, serán:

SIRH-OR: Módulo de Organización: A través del cual se podrá realizar la planificación anual del empleo, desarrollar planes de mejora continua y manuales y reglamentos. Las herramientas básicas de este módulo son: la Estructura de Organización, la Estructura de Puestos (Perfiles) y la Estructura Salarial.

SIRH-AD: Módulo de Administración: A través del cual, dentro del marco laboral vigente, se manejará el expediente personal de los colaboradores, desarrollándose los sub módulos de: Administración de Personal y Beneficios, Planillas de Pago (Nómina), Bienestar y Servicio Social, Relaciones Laborales y Disciplina.

SIRH-DE: Módulo de Desarrollo y Gestión: Sobre la base de los perfiles de competencias requeridos para los puestos; así como los perfiles de los colaboradores, se elaboraron los sub módulos de: Provisión y Selección de Personal (interna y externa), Evaluación del Desempeño, Evaluación del Potencial, Diseño de Líneas de Carrera, Capacitación / Formación, Planes de Compensación y Retribución.

SIRH-EV: Módulo Evaluación de Gestión y Explotación de la Información: Este módulo se constituye en el verdadero Sistema de Información; puesto que tomando como base las 3 estructuras principales del sistema (Organización, Puestos y Salarial); y en congruencia con la Base de datos del Personal y el gran Almacén de

datos; todos alimentados en tiempo real por las diversas aplicaciones del Sistema; se constituirán en la gran fuente de información, que satisfará las necesidades en todas las dependencias del Estado. Para su funcionamiento contará con el Explorador de datos y de información, el Emisor de reportes y queries pre diseñados, así como con un Motor de desarrollo de tableros e indicadores de gestión. También contará con un Portal de Transparencia, para satisfacer necesidades de información de la ciudadanía.

F. Los productos que se obtendrán como “*Salidas*” en el Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos del Estado, serán:

- Información oportuna y confiable
- Propensión al uso de herramientas de gestión
- Mejora en la toma de decisiones
- Procesos de selección de personal transparentes
- Propensión a eliminar clientelismo en selección
- Estandarización de procesos
- Mejores fuentes para optimización de costos
- Mejores propuestas para tratamiento retributivo
- Directivos satisfechos
- Trabajadores públicos adecuadamente gestionados
- Propensión a eliminar CAS
- Trabajadores motivados
- Mejora calidad del servicio público

7.3. RECOMENDACIONES:

A. Poner en marcha e implementar, de manera urgente, el proyecto Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado, materia de este proyecto, a nivel de todas las Unidades Ejecutoras, de todas las instituciones del Estado; para lo cual, continuando con la siguiente etapa, será necesaria la contratación del servicio de consultoría para la elaboración del Diseño Específico, a nivel de detalle del Sistema Integrado de Información de Recursos Humanos, tal como se señala en el Cuadro N° 24, Horizonte de Evaluación del Proyecto.

- B.** La implementación deberá de hacerse de manera modular; propiciándose primordialmente la integración con el SIAF del MEF; desarrollando la interconexión directa con la mayor cantidad de unidades ejecutoras, para el procesamiento en tiempo real de las aplicaciones; así como desarrollar aplicaciones portátiles, para el procesamiento en batch, en las localidades más recónditas, que aún no gozan de provisión de servicios de internet de manera confiable.
- C.** Dada la trascendencia de los alcances perseguidos por el proyecto, se deberá Desarrollar una agresiva campaña de GESTIÓN DEL CAMBIO, con el objetivo de calar en cada servidor público y que tomen consciencia de que los objetivos del proyecto buscan optimizar sus funciones; y por ende la calidad de la información, permitiendo una mejor toma de decisiones, con relación a las personas, redundando en mejor ambiente de trabajo, mejores condiciones para el desempeño de las funciones, así como mejores perspectivas de desarrollo.
- D.** Paralelamente, las acciones de capacitación, con relación a la filosofía y el manejo del nuevo sistema, a las personas que van a generar la información o a las que van a manipular esta información; o a aquellas que van a utilizar la información, resultan fundamentales para el éxito del objetivo; puesto que, por muy excelentes que sean los sistemas y aplicativos del proyecto, si sus usuarios y administradores no están bien capacitados, estos sistemas resultarán inútiles.
- E.** Resolver la problemática de caos administrativo por la pluralidad de regímenes laborales, condiciones laborales y regímenes pensionarios que exista a todo nivel de la Administración Pública; por lo cual se deberá desarrollar una estrategia de normalización y estandarización en cuanto a:
- Unificación de Regímenes Laborales, propiciando que los trabajadores estatales se adecúen al Régimen del D. Leg. N° 728, en todo sentido.
 - Eliminar las situaciones de personal contratado por largos periodos, propiciando que los ingresos de personal a la Administración Pública, con excepción de los cargos de confianza, sean por concurso público, que garantice estabilidad al personal ingresante.

- Si bien, el pertenecer a un régimen pensionario, es por decisión de cada trabajador, sería recomendable que el Sistema Privado de Pensiones, sea el régimen de opción mayoritaria. Una de las formas de lograr este objetivo, es propiciar campañas de concientización, evidenciando que al mismo nivel de aporte, en Sistema Nacional de Pensiones, los beneficios de este sistema resultan inferiores, con relación al Privado.
- F.** Propiciar la meritocracia como estrategia de equidad salarial y de desarrollo de personal.
- G.** Desarrollar estudios técnicos a todo nivel de la Administración Pública, con el fin de desarrollar líneas de carrera, que permitan una mejor planificación del desarrollo del personal y mantener una adecuada motivación en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. *“Gestión del Talento Humano”*. Editorial MC Graw Hill. Bogotá, 2003.

DESSLER, Gary. *“Administración de Personal*. Pearson Educación”, México, 2001

CHURCHMAN, C. WEST. *“El Enfoque de Sistemas para la Toma de Decisiones”*. Editorial Diana, México, 1992

ALHAMA, Rafael. *“Midiendo el Impacto de la Gestión de Recursos Humanos”*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana, Cuba, 2001

PACHECO, Juan Carlos. *“Indicadores Integrales de Gestión”*. Editorial MC Graw Hill. Colombia. Marzo 2002.

PRICE WATERHOUSE COOPERS, *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas*”. Fundación para el Desarrollo de la Función Recursos Humano – FUNDIPE, Industrias Gráficas Caro SL, Madrid, España.

ALLES, Martha, *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”*, *“Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°”*, *“Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias”*, *“Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo Profesional debe conocer”*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003 - 2006

ECHEBARRIA, K. & CORTÁZAR, J. C., *“Public Administration and Public Employment Reform in Latin America”*, World Bank Publications, Washington, 2006.

IACOVIELLO, M. & ZUVANIC, L., *“Síntesis del Diagnóstico : Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina”*, Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2006.

SERVAT, R. J., *“Nueva Ley Marco del Empleo Público y la Problemática de la Contratación de Personal en el Estado”*, Universidad de Lima, Perú, 2006.

UGARTE, M., *“La Reforma del Estado: Alcances y Perspectivas”*, Universidad del Pacífico e Instituto Peruano de Economía, Perú, 2000.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, *“Exposición de Motivos y Análisis Costo Beneficio del Proyecto de Ley del Sistema de Remuneraciones del Empleo Público”*, PCM, Lima, Perú, 2004.

ASOCIACIÓN JAPONESA DE RELACIONES HUMANAS. *“El Libro de las Ideas para producir mejor: Buscando la excelencia mediante la Integración Total del Personal (ITP)”*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

DAVID, Fred R. *“La Gerencia Estratégica”*. Fondo Editorial Legis, 3ra impresión, Colombia, 1991.

HARRINGTON, H. James. *“Mejoramiento de los procesos de las Empresas”*, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, 1993

GINEBRA, Joan. *“Dirección por Servicio. La otra calidad”*. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México, 1991.

COSTA, Joan. *“Imagen Corporativa en el Siglo XXI”*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2003.

BEER, Michael, EINSESTAT, Russell, SPECTOR, Bert. *“La renovación de las empresas: A través del camino crítico”*. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España, 1992

Algunas direcciones web consultadas:

<http://www.pcm.gob.pe/>

www.congreso.gob.pe

www.servir.gob.pe

www.mef.gob.pe

<http://laborsta.ilo.org>

Las siguientes direcciones han sido accedidas en Mayo 2014:

www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm

<http://www.cemla.org/actividades/2012/2012-05-rrhh/2012-05-rrhh-04.pdf>

<http://www.hr.cl/febrero.htm>

www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf

ANEXOS

ANEXO I

MEGA PROYECTO QUE DIO ORIGEN A LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DEL DISEÑO ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO:

El trabajo materia del presente estudio, denominado “Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado”, está referido a un servicio de consultoría brindado por el suscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM; y se constituye en un sub producto de un Mega Proyecto denominado: “Programa de Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado”, desarrollado por la PCM, bajo el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, proyecto cuya factibilidad fue aprobada.

El objetivo principal del Programa de Modernización y Descentralización del Estado, era: **INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO**, mediante tres objetivos específicos: 1) Adecuada asignación de competencias y recursos en las entidades del Poder Ejecutivo, 2) Capacidad organizativa, operativa y técnica de las instituciones del Poder Ejecutivo para ejercer adecuada y transparentemente sus funciones y, 3) Objetivos estratégicos comunes y adecuados mecanismos de articulación inter instituciones del Poder Ejecutivo.

De acuerdo a los estudios de pre inversión elaborados por la Unidad Formuladora, el Programa constaba de tres subprogramas: 1) Subprograma de Modernización, 2) Subprograma de Descentralización y 3) Subprograma MEF. Tales subprogramas estaban divididos en 16 componentes. En la tabla 1 se muestran los componentes del presente Programa (en el marco del contrato de préstamo con el BID, el Programa se dividió solo en dos subprogramas: 1) Modernización y 2) Descentralización. En este último está incorporado el subprograma MEF del estudio de factibilidad.

El Programa fue declarado viable, condicionado a que previo al inicio de la ejecución de los componentes o acciones que conforman el Programa, se realizaran estudios de pre inversión o estudios complementarios (para las actividades), según sea el caso (En el Informe de aprobación de la factibilidad del proyecto, obran las recomendaciones específicas a seguir para cada componente / acción del Programa).

El Programa fue dimensionado por un monto total de US\$ 47,547,160, el cual se detalla en la Tabla N°1, distribuido en sus 16 componentes. Inicialmente, la inversión total en los componentes para los cuales se cuenta con financiamiento fue de US\$ 39,836,082. Tal cifra fue modificada a solicitud de la Unidad Formuladora del Programa que reformuló el presupuesto del estudio de factibilidad, incrementándose en US\$ 163,918, con lo cual el nuevo presupuesto del programa se incrementó en US \$ 40,000,000.

TABLA 1
Presupuesto Total del Programa
(Miles de US\$)

COMPONENTES		COSTO	%
1	SUB PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN	16,813.10	35.30%
A	Adecuadas propuestas normativas para la distribución de competencias en el Poder Ejecutivo a nivel del Gobierno Nacional	271.80	0.60%
B	Eficiente estructura organizativa y funcional del Gobierno Nacional	2,107.20	4.40%
C	Eficiente gestión de los procesos del Gobierno Central en los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios	4,000.00	8.40%
D	Eficiente Gestión de Recursos Humanos	3,472.00	7.30%
E	Procesos de servicios públicos en el Gobierno Nacional diseñados para atender adecuadamente al ciudadano	2,705.30	5.70%
F	Acción Gubernamental responde a una visión estratégica nacional entre los diferentes sectores	2,962.00	6.20%
G	Sistema de Gestión Pública sectorial y territorial suficiente e integrado	1,294.80	2.70%
2	SUB PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN	21,948.80	46.20%
H	Adecuadas propuestas normativas del esquema descentralizado del Poder Ejecutivo	833.50	1.80%
I	Eficiente y descentralizadas estructuras organizativa y funcional entre los diferentes niveles de gobierno	17,205.50	36.20%
J	Eficiente capacidad de gestión pública a nivel local	2,510.00	5.30%
K	Sistema de información intergubernamental	1,399.80	2.90%
3	SUB PROGRAMA MEF	2,885.50	6.10%
L	Adecuar al SIAF al esquema de Gobiernos Locales y Regionales	622.00	1.30%
M	Adecuar el SNIP al esquema de Gobiernos Locales y Regionales	1,509.00	3.20%
N	Integrar contabilidades financiera y presupuestal	273.30	0.60%
O	Fortalecimiento de la Dirección de Política de Ingresos Públicos del MEF para el adecuado manejo de los tributos municipales	98.00	0.20%
P	Adecuar el Marco Macro económico Multianual y sus Sistemas de Seguimiento al esquema descentralizado	383.20	0.80%
4	GASTOS GENERALES	5,900.00	12.40%
	Administración, Auditoría, Monitoreo y Evaluación, Imprevistos y Costos Financieros	5,900.00	12.40%
TOTAL		47,547.40	100.00%

De la última cifra especificada (US \$ 40,000,000), el 70% se financiará mediante una operación de endeudamiento externo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En la Tabla N°2 se presenta los costos del Programa de acuerdo al tamaño del financiamiento otorgado por el BID.

TABLA N° 2

**Presupuesto BID
Programa de Modernización y Descentralización del Estado
)Miles de US(\$**

CONCEPTO		BID	LOCAL	TOTAL
1	Administración, seguimiento y evaluación	3,325,974	443,526	3,769,500
1.1	Coordinación	940,708	131,087	1,071,795
1.2	Ejecución del Programa	1,635,266	221,379	1,856,645
1.3	PPF	750,000	91,060	841,060
2	Costos directos	23,286,610	9,979,974	33,266,584
2.1	Subprograma Modernización del Estado	9,418,460	4,036,482	13,454,942
2.1.1	Organización del Poder Ejecutivo	149,660	64,140	213,800
2.1.2	Gestión de recursos humanos	2,388,373	1,023,588	3,411,961
2.1.3	Gobierno electrónico	2,695,000	1,155,000	3,850,000
2.1.4	Gestión de compras gubernamentales	2,737,001	1,173,000	3,910,001
2.1.5	Programa piloto MTC	679,476	291,204	970,680
2.1.6	Modernización de la PCM	768,950	329,550	1,098,500
2.2	Subprograma Descentralización	13,868,150	5,943,492	19,811,642
2.2.1	Marco jurídico	583,450	250,050	833,500
2.2.2	Fortalecimiento de entes rectores	3,094,723	1,326,309	4,421,032
2.2.3	Apoyo a los gobiernos regionales	8,471,477	3,630,633	12,102,110
2.2.4	Apoyo a los gobiernos locales	1,718,500	736,500	2,455,000
3	Costos concurrentes	300,000	0	300,000
3.1	Auditoría	80,000	0	80,000
3.2	Monitores y Evaluación	220,000	0	220,000
4	Imprevistos	947,416	1,576,500	2,523,916
5	Costos financieros	140,000	0	140,000
5.1	Supervisión del crédito	140,000	0	140,000
TOTAL		28,000,000	12,000,000	40,000,000

Fuente: Contrato de Préstamo del Programa con el BID

 Rubros que califican como proyectos de inversión pública.

En la Tabla N° 3 se encuentra el detalle del estado de avance de las recomendaciones sugeridas por la OPI de la Presidencia del Consejo de Ministros sobre las actividades y proyectos de inversión comprendidos en el Programa, en el marco del contrato de préstamo con el BID.

TABLA N°3
Programa de Modernización y Descentralización del Estado
Estado situacional de los componentes y acciones

SUB PROGRAMA MODERNIZACION

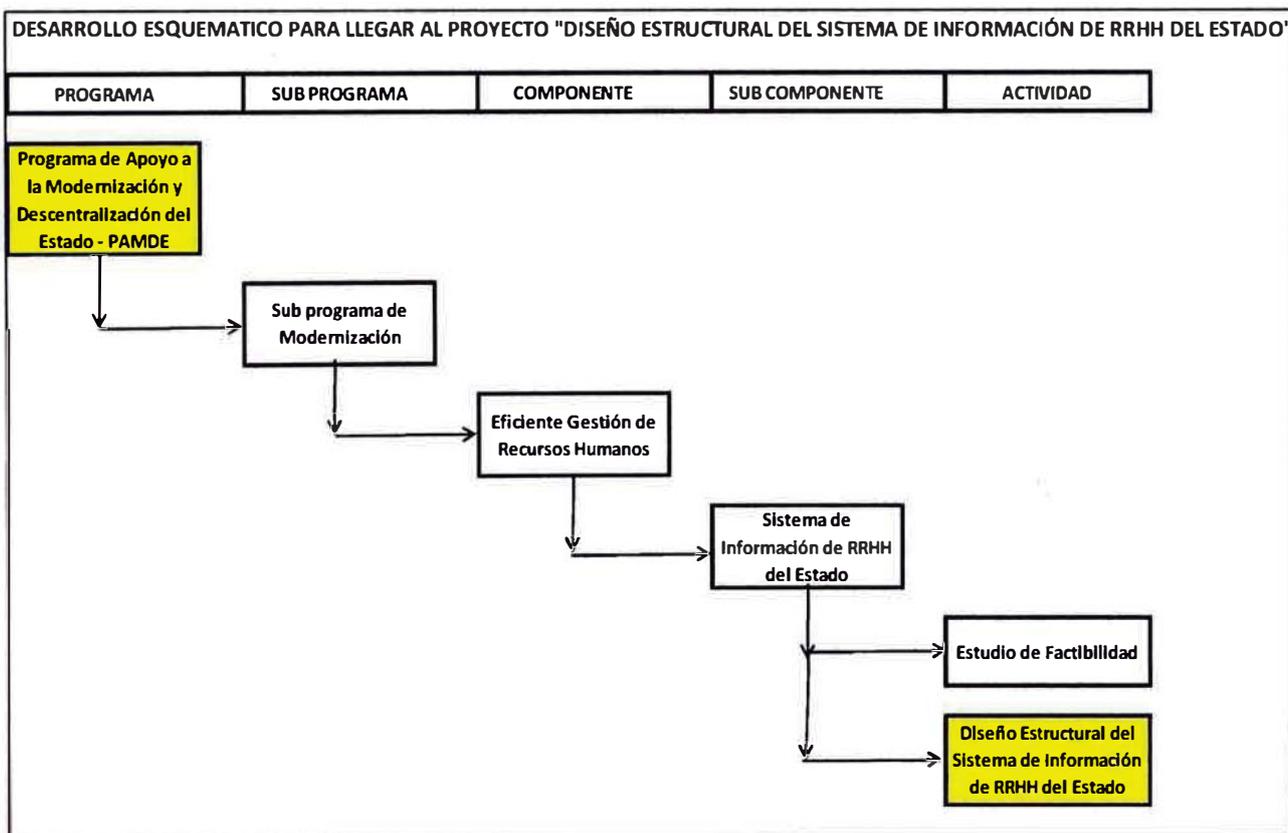
Código	Componente y/o Subcomponente	Situación y/o recomendación OPI-SNIP	Estado-proyección de ejecución.
211	Organización del Poder Ejecutivo	Viabilidad otorgada	
212	Gestión de Recursos Humanos		
2121	Desarrollo normativo del proyecto de la Ley Marco del Empleo Público	Viabilidad otorgada	
2122	Creación y puesta en marcha de la Entidad Rectora de los Recursos Humanos	Elaborar estudio complementario a efectos de dimensionar adecuadamente la entidad y establecer sus competencias y funciones; concordantemente definir con mayor precisión los recursos y costos de inversión, operación y mantenimiento	A elaborarse en los meses de junio, julio y agosto de 2004.
2123	Sistema de Información	Elaborar el estudio de factibilidad adecuando los términos de referencia aprobados para el componente. Debe evaluarse la posibilidad de integrarse a otros sistemas que se proponen	En proceso el diagnóstico; falta aprobación de TRs del estudio; se concluirá en el mes de julio de 2004.
2124	Capacitación de Cuadros de la Administración Central	Viabilidad otorgada	
213	Gobierno Electrónico		
2131	Institucionalización de la organización, políticas y normas de gobierno electrónico	Viabilidad otorgada.	
2132	Desarrollo e implantación de los servicios en línea (PEP)	Elaborar el estudio de factibilidad de acuerdo con los términos de referencia aprobados	En redefinición la estructura del componente y pendiente aprobación de nuevos TR. Elaboración del estudio en los meses de mayo, junio y julio de 2004.
2133	Desarrollo e implantación de la Intranet del Estado	Elaborar el estudio de factibilidad de acuerdo con los términos de referencia aprobados	En redefinición la estructura del componente y pendiente aprobación de nuevos TR. Elaboración del estudio en los meses de mayo, junio y julio de 2004.
214	Gestión de Compras Gubernamentales		
2141	Fortalecimiento Institucional de CONSUCODE	Viabilidad otorgada.	
2142	Desarrollo e implantación del SEACE	Elaborar el estudio de factibilidad de acuerdo con los términos de referencia aprobados.	En proceso; se concluirá en el mes de junio de 2004.
215	Programa Piloto MTC	Profundizar el diagnóstico de la situación actual del MTC y el análisis de los procesos críticos a efectos de validar las intervenciones propuestas y definir con mayor precisión los costos de operación y mantenimiento incrementales	Elaboración en los meses junio y julio de 2004.
216	Modernización de la PCM	Profundizar el diagnóstico de la situación actual de la PCM y el análisis de los procesos críticos a efectos de validar las intervenciones propuestas y definir con mayor precisión los costos de operación y mantenimiento incrementales	Elaboración en los meses junio y julio de 2004.

A continuación, en la Tabla N° 4, desarrollamos el sub componente Gestión de Recursos Humanos:

TABLA N° 4
Programa de Modernización y Descentralización del Estado
Estado situacional de los componentes y acciones
Componente Gestión de Recursos Humanos

	Componente o sub componente	Situación
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
A	Desarrollo normativo del proyecto de la Ley Marco del Empleo Público	Viabilidad otorgada
B	Creación y puesta en marcha de la Entidad Rectora de los Recursos Humanos	Elaborar estudio complementario a efectos de dimensionar adecuadamente la entidad y establecer sus competencias y funciones, concordantemente, definir con mayor precisión los recursos y costos de inversión, operación y mantenimiento
C	Sistema de Información	Elaborar el estudio de factibilidad adecuando los términos de referencia aprobados para el componente. Debe evaluarse la posibilidad de integrarse a otros sistemas que se proponen
D	Capacitación de Cuadros de la Administración Central	Viabilidad otorgada

Presentamos en el cuadro siguiente, el desarrollo programático y esquemático del **PAMDE**, hasta llegar al Proyecto "Diseño Estructural del Sistema de Información de Recursos Humanos del Estado":



ANEXO II

RESUMEN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD QUE DETERMINÓ LA VIABILIDAD DEL PROYECTO SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

1.1. Nombre del proyecto

“Diseño, desarrollo e implantación de un sistema de información de recursos humanos en la Administración Pública”,

1.2. Marco de Referencia

El presente proyecto “Diseño, Desarrollo e Implantación de un Sistema de Información de Recursos Humanos en la Administración Pública” pertenece al Programa de Inversión: “Apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado”; y tiene como marco de referencia la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, la cual tiene por objeto unificar los diversos regímenes laborales y de prestación de servicios existentes actualmente en la Administración Pública; y que contempla la instalación del **Consejo Superior del Empleo Público - SERVIR**, para la implantación de la clasificación del empleo público en nuevos grupos ocupacionales, la adecuación de los regímenes existentes en la administración pública, entre otras.

De esta Ley Marco, se desprenden otras 5 leyes que regularían el empleo público. A la fecha de desarrollo del presente estudio de factibilidad, se debatían, como proyectos de Ley, en el Congreso de la República:

- Proyecto de Ley de Gestión del Empleo Público.
- Proyecto de Ley del Sistema de Remuneraciones del Empleo Público.
- Proyecto de Ley de Incompatibilidades y Responsabilidades del Personal del Empleo Público.
- Proyecto de Ley de la Carrera Administrativa del Servidor Público.
- Proyecto de Ley de Funcionarios Públicos y Empleados de Confianza.

Como resultado de la evaluación del estudio de factibilidad del Programa de Inversión “Programa de apoyo a la Modernización y Descentralización del Estado”, realizado por la OPI PCM, se recomienda la elaboración de estudios complementarios para algunos componentes, entre ellos el presente estudio.

1.3. Diagnóstico de la situación actual

Con la finalidad de determinar de una manera más cercana la disposición de información de recursos humanos en las entidades públicas, se practicó un diagnóstico situacional a través de una encuesta desarrollada a una muestra de las entidades públicas.

Esta encuesta fue coordinada por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría General y la Secretaría de Gestión Pública; la muestra estuvo compuesta por 15 entidades, de las cuales sólo completaron la encuesta las siguientes 13 entidades del estado: Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Justicia, Ministerio de Vivienda, Osiptel, Hospital Arzobispo Loayza, Sedapal, Ministerio de Relaciones Exteriores, Municipalidad de San Borja Y Ministerio de Energía y Minas.

Como resultado de la encuesta se determinó que:

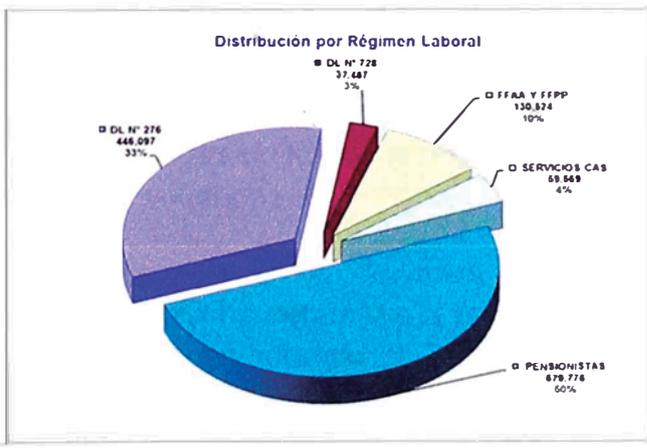
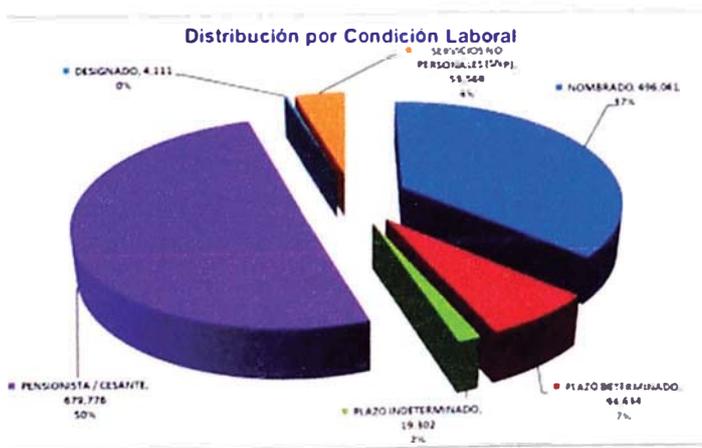
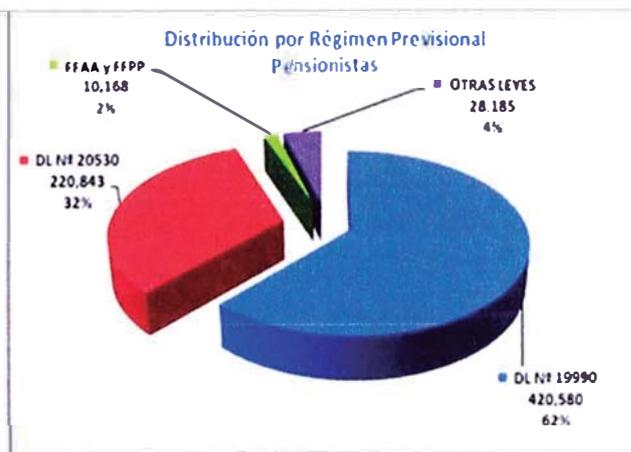
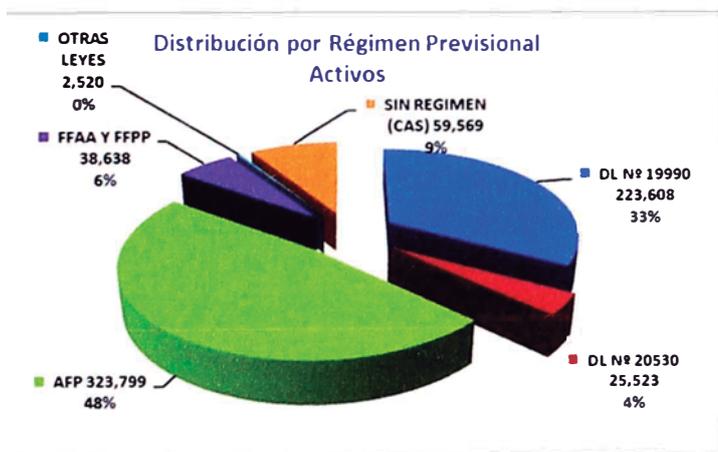
- ✓ El 100% de las entidades públicas encuestadas contaba con información básica del personal derivada de los contratos de trabajo, pero solamente de los regímenes de los decretos leyes N° 276 y 728; la información referente a los servicios no personales (CAS), no es conocida por las áreas de recursos humanos y es administrada por las áreas de Logística de cada entidad pública.
- ✓ El 92% de las entidades encuestadas manifestaba disponer de información referente al CAP (cuadro de asignación de personal), PAP (presupuesto analítico de personal) y MOF (manual de organización y funciones), sin embargo sólo el 46% de ellas mostró documentación que sustentara esta afirmación
- ✓ El 54% manifestó poseer un programa estratégico de desarrollo de recursos humanos con objetivos y meta. Sólo el 15% mostró documentación sustentatoria.
- ✓ El 15% manifestó realizar evaluación del desempeño al personal de su institución, pero ninguna de las entidades mostró documentación que sustentara esta afirmación.
- ✓ El 38% manifestó disponer de alguna información básica actualizada del personal.
- ✓ El 69% manifestó que aplica un método de selección y asignación de personal, pero sólo el 15% mostró documentación sustentatoria.
- ✓ El 31% manifestó tener un programa de inducción de personal, pero sólo el 8% presentó documentación de sustento,

Esto nos demuestra que existe una escasa aplicación de las herramientas de gestión de recursos humanos en las entidades públicas,

A continuación, en los siguientes cuadros, extraídos de las bases de datos del MEF, mostraremos la situación actual y distribución de los recursos humanos en todo el Estado, clasificado de diversas formas, según dependencias y regímenes:

Ministerio de Economía y Finanzas
 Banco de Datos de Servidores Públicos
 Cuadro Nº 1: RESUMEN POR SECTORES

Sectores	Activo	Pensionista	CAS	Totales
PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS	2,365	906	2,159	5,430
PODER JUDICIAL	10,775	3,077	1,345	15,197
JUSTICIA	5,083	1,283	1,293	7,659
INTERIOR	94,645	41,064	389	136,098
RELACIONES EXTERIORES	854	0	385	1,239
ECONOMIA Y FINANZAS	857	440,896	667	442,420
EDUCACION	90,660	42,087	10,079	142,826
SALUD	26,264	13,321	15,221	54,806
TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	373	631	1,666	2,670
AGRICULTURA	2,645	2,720	5,561	10,926
ENERGIA Y MINAS	536	872	402	1,810
CONTRALORIA GENERAL	1,141	393	103	1,637
DEFENSORIA DEL PUEBLO	221	0	200	421
CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA	66	2	35	103
MINISTERIO PUBLICO	4,393	839	202	5,434
TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	59	26	67	152
DEFENSA	55,576	25,478	1,075	82,129
CONGRESO DE LA REPUBLICA	1,820	979	40	2,839
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES	166	258	377	801
OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES	106	16	347	469
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL	132	106	1,591	1,829
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	170	630	455	1,255
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	4,035	3,448	1,455	8,938
VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	1,477	130	637	2,244
PRODUCCION	523	1,056	793	2,372
MUJER Y DESARROLLO SOCIAL	1,904	1,245	2,327	5,476
GOBIERNOS REGIONALES	307,242	98,313	10,698	416,253
Totales	614,088	679,776	59,569	1,353,433



Fuente: Banco de Datos del Ministerio de Economía y Finanzas

1.4. Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto es disponer de información organizada de todos los empleados pertenecientes a las entidades del Sector Público para mejorar la gestión de recursos humanos en dichas entidades; y que esto a su vez, se traduzca en un incremento de la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de sus servicios a los usuarios.

1.5. Estimación de la demanda

1.5.1 Demanda Actual

La demanda actual de información está determinada por las necesidades de las 580 unidades ejecutoras para su propia administración del personal, como la gestión de recursos humanos se limita en la mayoría de unidades ejecutoras a la administración de las planillas y al control de asistencia del personal, estos tipos de operaciones demandan ciertos tipos de información como las referidas a los datos personales, datos de remuneraciones, record de asistencias, descuentos por tributos, entre otros.

1.5.2 Demanda con proyecto

Adicionalmente existe una demanda no cubierta por parte del ente rector, de reciente creación, que no dispone de información centralizada e integrada a nivel nacional para cumplir sus funciones y por las 580 unidades ejecutoras del Estado; específicamente los funcionarios y las oficinas de personal, que actualmente carecen de un sistema integrado y estandarizado para registrar y actualizar su información de recursos humanos , otros demandantes son los funcionarios y el personal de recursos humanos de cada una de las unidades ejecutoras que actualmente disponen de información limitada sobre su propio personal (básicamente planillas), pero no disponen de información sobre evaluación, planeamiento, capacitación ni productividad, tampoco disponen de información de otras entidades públicas, lo que les impide establecer comparaciones precisas entre una entidad pública y otra del mismo sector u otras de distintos sectores.

Existen otros potenciales demandantes de la información de recursos humanos como el Ministerio de Economía, dado que actualmente cumple funciones de control en el pago de las planillas de las entidades públicas, la Contraloría General de la República, entre otras entidades del Estado.

Otros demandantes potenciales de la información y los servicios que generará la disponibilidad de esta información en forma centralizada son los mismos empleados públicos, que requieren conocer información personal sobre el pago de sus remuneraciones, evaluaciones de desempeño, programas de capacitación, cursos en línea, programas de incentivos, evaluación de objetivos, etc.

También, se constituye como demandante potencial, el ciudadano en general, quien demanda transparencia en la gestión de personal de las entidades públicas, lo que se lograría con una política de información completa de recursos humanos, abierta al público en general.

1.5.3 Estimación de la demanda.

Para determinar una aproximación de la demanda de información que se va a requerir se estimó el número de campos de información que se requieren para realizar cada una de las actividades de recursos humanos en las dependencias del Estado..

Así en el cuadro que se muestra a continuación se determina el número de datos o informaciones que se requiere bajo el escenario actual.

Acción	N° de datos por acción	N° personas	N° eventos por año	N° de datos totales
Empleados Activos				
reciben boleta de pagos	53	600,726	12	382,061,736
reciben certificado de retenciones de quinta categoría	9	600,726	1	5,406,534
Pensionistas				-
reciben pago de pensiones	16	671,101	12	128,851,392
Servicios no personales				-
reciben pago de recibos por honorarios	14	57,663	12	9,687,384
Oficinas de Personal				-
elaboran boletas de remuneraciones	54	600,726	12	389,270,448
elaboran pago de pensiones	18	671,101	12	144,957,816
elaboran certificados de retenciones de quinta categoría	10	600,726	1	6,007,260
realizan procesos de selección de personal	129	30,037	1	3,874,773
organizan cursos de capacitación	18	60,073	1	1,081,314
Ministerio de Economía y Finanzas				-
Control de pago de planillas empleados fantasmas	20	1,329,490	12	319,077,600
Número total de datos de recursos humanos demandados por año				1,390,276,257

De esta manera determinamos que el número de informaciones que actualmente se procesa es de 1,390 millones de datos y estimamos que la utilización de las herramientas de gestión de recursos humanos impulsará la demanda de información hasta una cantidad aproximada de 5,500 millones de datos , esta estimación se realiza multiplicando el número de datos requeridos para realizar una operación de recursos humanos por la cantidad de empleados involucrados y por el número de operaciones de recursos humanos que actualmente no se realizan en las entidades públicas según el cuestionario respondido por las entidades públicas encuestadas durante el diagnóstico situacional, que se muestra en el Anexo 1.

No todas las unidades ejecutoras tienen la misma cantidad de personal, tal como se aprecia en el cuadro N° 17 ubicado en la sección 3.5.5. Descripción técnica del sistema; existen unidades ejecutoras que manejan más de 90,000 personas y otras que manejan menos de 100 personas, es por este motivo que se han establecido 5 niveles de procesamiento y de transmisión diferentes los mismos que se detallan en el capítulo de aspectos técnicos informáticos

1.6. Análisis de la oferta

Respecto al servicio de información confiable y oportuna de recursos humanos, actualmente se puede identificar al sistema SIAF como único sistema que dispone de información sobre los empleados de las instituciones públicas en el gobierno nacional (16 Ministerios y 76 Organismos Públicos Descentralizados) y los 25 gobiernos regionales (no está incluido el personal que labora en los 1,800 gobiernos locales); sin embargo el módulo de control de planillas MCPP-SNP del SIAF no cubre la demanda debido a que la información que maneja está limitada al control del pago de planillas, existiendo la posible existencia de empleados fantasmas (empleados fallecidos que siguen cobrando sus remuneraciones).

Otras entidades que brindan el servicio de información de recursos humanos son las áreas de personal, sin embargo, la información que poseen sólo es parcial y corresponde a su propia unidad ejecutora.

1.7. Balance Oferta - Demanda.

No existe en el Estado un sistema central de recursos humanos con las características que requiere el Ente Rector, que recopile y centralice la información de todos los servidores públicos y que sirva de apoyo para el desarrollo e implantación de herramientas de gestión de recursos humanos en las entidades públicas. Por estos motivos consideramos que para este tipo de demanda, la oferta actual es inexistente.

Dado que existe demanda de información que sea confiable y se brinde en forma oportuna y dado que no existe una oferta que cubra plenamente con estas necesidades, se requiere dotar de un sistema de información integrado que le permita al órgano rector ejercer sus funciones adecuadamente, disponiendo de toda la información de los empleados del Sector Público para propugnar el ejercicio de una gestión eficiente de recursos humanos en la gestión pública,

La intención del proyecto no se agota sólo en la dotación de los módulos del SIRH, sino en acompañarlo con todo un proceso de gestión de cambio y capacitación en el manejo del sistema y paralelamente incentivar a las oficinas de personal a reestructurar su gestión propiciando un cambio en los procesos de gestión y administración de recursos humanos, a la vez que lograr explotar óptimamente los recursos del sistema, de manera de mejorar sustantivamente la eficiencia y productividad de los empleados públicos y por ende la atención y los servicios que se prestan a los ciudadanos.

El Servicio que ofrecerá el proyecto a la población beneficiaria es **información oportuna y confiable de recursos humanos y la mejora de capacidades en gestión de recursos humanos**. Los medios que dispondrá para poder brindar este servicio son los siguientes.

- a) El sistema integrado de información SIRH, compuesto por el hardware y software necesario para soportar el desarrollo de las funciones de gestión de recursos humanos, así como la generación, transporte, procesamiento, almacenamiento y explotación de la información.
- b) Talleres de Capacitación en el uso del sistema con énfasis en el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en las oficinas de personal y los niveles de mandos de las 580 unidades ejecutoras.
- c) Desarrollar una estrategia de Gestión del Cambio incorporando en ella la gestión del riesgo del proyecto, estableciendo planes de contingencia para cada uno de los factores de riesgo identificados.

Actualmente la oferta de información de recursos humanos está limitada por las funciones que realizan las áreas de personal en el desarrollo de sus funciones y a la inexistencia de procesos normalizados de recolección y organización de esta información a nivel nacional, es por ello que existe actualmente una demanda de información que no es posible satisfacer debido a que no se cuentan con los medios técnicos adecuados para ello, generada por el Ministerio de Economía y la Presidencia del Consejo de Ministros dado que se requiere conocer el número exacto de empleados públicos que posee el Estado Peruano en cada una de sus Entidades Públicas, así como toda información relacionada con los aspectos laborales como las remuneraciones, el desempeño, el desarrollo profesional, la productividad, la distribución, los procesos de selección, los procesos de capacitación, entre otros.

1.8. Descripción técnica del proyecto

Consiste en brindar información confiable y oportuna sobre los recursos humanos del Estado mediante el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de información al cual se le denomina SIRH. Este sistema está constituido por los módulos de organización OR, de administración AD, de desarrollo DE y de evaluación de gestión EV, este sistema residirá en servidores del Consejo Superior del Empleo Público y establecerá interfases con el sistema SIAF.

El Sistema de Información de Recursos Humanos, denominado SIRH; contempla el diseño de una base de datos relacional normalizada, capaz de soportar las aplicaciones de recursos humanos que están incorporadas en los módulos del sistema (módulo de organización, módulo de administración, módulo de desarrollo; y módulo de evaluación de gestión).

Las herramientas informáticas que preliminarmente se consideraron para el SIRH, son las siguientes:

- ❖ Lenguajes de Programación – Java Web Services, Power Builder, Visual Fox Pro
- ❖ Plataforma – Microsoft Windows

- ❖ Manejador de Base de Datos – Oracle
- ❖ Ancho de banda requerido para transmisión de información: 10 mega bytes
- ❖ Comunicaciones – Sistema avanzado de transacciones SAT
- ❖ Casillas de correo electrónico codificado
- ❖ Explotación de base de datos – Datawarehouse, Data mining
- ❖ Historial de transacciones - Data logging

A continuación se describen las funciones que se desarrollarán a partir de cada uno de los módulos del sistema.

- **SIRH-OR.- Módulo de Organización.-** En este módulo se contemplan todas las funciones relacionadas con la definición de la estructura de organización, estructura de puestos, descripciones de puestos, perfiles de puestos, perfiles de competencias para los puestos, valoración de cargos, estructura salarial, escalas salariales, políticas normas y procedimientos de recursos humanos, manuales de organización y funciones, planificación de personal, cuadros de asignación de personal, administración de objetivos y metas.
- **SIRH-AD.-Módulo de Administración.-** En este módulo se contemplan todas las funciones relacionadas con los procesos de administración de personal y beneficios, mantenimiento de la información de los trabajadores, proceso de la planilla de pago, pago de impuestos y contribuciones, gestión de viajes, relaciones con instituciones como Ministerio de Trabajo, SUNAT, ESSALUD, ONP, AFPs, EPS, actividades de bienestar y servicio, servicios médicos, relaciones laborales con los sindicatos, relaciones laborales con los trabajadores y disciplina; sistemas de comunicación interna.
- **SIRH-DE.- Módulo de Desarrollo y Gestión.-** En este módulo se contemplan todas las funciones relacionadas con la gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias, incluyendo los procesos de selección interna y externa de personal; evaluación del desempeño, evaluación y detección del potencial, detección de necesidades de formación y capacitación, programas de desarrollo de personal, alineamiento con las líneas de carrera, seguimiento de la capacitación impartida, programas de retribución y compensación pecuniaria y no pecuniaria, entre otros.
- **SIRH-EV.- Evaluación de Gestión y Explotación de la Información.-** En este módulo se concentra información desarrollada o emitida por la operación de todos los otros módulos del sistema de información, con la finalidad de evaluar su gestión mediante el contraste de los resultados obtenidos versus los lineamientos presupuestales iniciales y la asignación de objetivos estratégicos y específicos de la entidad, alineados con la misión, visión y valores. Contempla funciones relacionadas con los costos, presupuestos, evaluación presupuestal, actividades de control, estudios económicos, evaluaciones de la gestión a través de indicadores de eficiencia, de productividad, de desempeño, de capacitación, de servicio, etc.

El diseño del sistema está conceptualizado para que las operaciones funcionales de cada uno de los módulos sean ejecutados descentralizadamente en cada unidad ejecutora bajo los mismos estándares de información y procedimientos homogéneos; y se comuniquen con el sistema central que empleará dispositivos de estandarización, acopio, organización, monitoreo, control y análisis.

1.9. Horizonte de evaluación y Evaluación Económica

Todo lo concerniente al Horizonte del Proyecto, así como la Evaluación Económica, han sido materia de un capítulo completo del Estudio (Capítulo VI); por lo que en este Anexo, no se desarrollará este tema.

ANEXO III

LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS QUE SE DESARROLLAN EN LAS ENTIDADES

OBJETIVO GENERAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Establecer las normas y procedimientos relacionados a los aspectos de reclutamiento, selección, contratación, registro y control; cese, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, capacitación, así como de los aspectos remunerativos y compensatorios, de acuerdo a la normatividad dispuesta en los dispositivos legales relacionados a la materia; y conducir la ejecución de tales normas y procedimientos en la Entidad y dependencias que le reportan, apoyando a los niveles jefaturales y coadyuvando con ellos en la toma de decisiones; con el objetivo permanente de propender a la eficiencia, eficacia y transparencia en el desempeño de los trabajadores de la entidad, así como a la vocación de servicio a la comunidad que deben mantener; basados en su correcta administración y gestión, manteniendo la motivación e identificación del personal con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y específicos de la entidad, dentro del marco de los lineamientos gubernamentales.

Contribuir activamente con la alta dirección, participando en los procesos de desarrollo organizacional de la Entidad y en los diseños y revisiones de las estructuras básicas: Organización, Puestos, Salarial y Personas; alineados con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y específicos de la entidad; propendiendo a la mejora continua de procesos y el ofrecimiento de servicios de calidad a la comunidad, en un marco de transparencia.

PROCESOS DE RRHH

A. PROCESOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

1. Conduce las políticas de Recursos Humanos, Alineándolas con la Misión / Visión / Valores / Objetivos estratégicos / Objetivos específicos de la entidad y del gobierno, en un marco de modernización del Estado.

2. Define y desarrolla los procesos de la entidad.
3. Diseña la Estructura de Organización.
4. Realiza estudios de mejoras de procesos / benchmarking / redefinición de objetivos / cambios de escenarios / cambios drásticos en la tecnología.
5. Realiza estudios de Desarrollo Organizacional, mediante revisiones periódicas a la Estructura de Organización.
6. Realiza estudios de Análisis del trabajo para la determinación de los grados de homogeneidad en las definiciones de los puestos de trabajo y.
7. Diseña la Estructura de Puestos de la Organización.
8. Desarrolla las Descripciones y Perfiles de Puestos (Manual de Descripciones de Puestos): identificación, objetivos, deberes recurrentes e infrecuentes, alcances del puesto, condiciones de trabajo, supervisión ejercida, responsabilidad por manejo información confidencial, nivel de toma de decisiones, relaciones de trabajo internas y externas.
9. Realiza análisis para la definición de competencias requeridas para los puestos: de conocimientos (educación, experiencia), de habilidades requeridas para el desempeño y actitudes conductuales. Diseña el Manual de Competencias aplicables a los puestos de trabajo.
10. Selecciona metodología de valorización de puestos y/o diseña Manuales de Evaluación y Clasificación de puestos.
11. Realiza estudios de valoración de cargos (evaluación y clasificación de puestos).
12. Realiza estudios de reclasificación de puestos originados por cambios organizacionales o cambios en los métodos de trabajo o responsabilidades asignadas.
13. Diseña y elabora el Manual de Organización y Funciones – MOF- de la entidad.
14. Realiza estudios de Mercado (benchmarking salarial), alineados con la normatividad legal sobre sueldos y salarios.
15. Diseña, implementa y evalúa la Estructura Salarial y las escalas salariales de la entidad, de acuerdo a las condiciones del mercado y las disposiciones emanadas de la ley que le son aplicables.
16. Diseña la Política de Administración de Sueldos de la entidad.

17. Desarrolla la Guía Anual de Administración Salarial, de conformidad con la Política Remunerativa aprobada de la entidad, alineada con los lineamientos presupuestales y directivas aprobadas por las instancias gubernamentales pertinentes.
18. Realiza revisiones periódicas de las escalas salariales.
19. Formula presupuestos anuales de sueldos, realizando las proyecciones necesarias incluidas en la Guía Anual de Administración Salarial.
20. Propone y ejecuta las políticas marco, sobre las cuales descansarán la administración y gestión de los recursos humanos de la Entidad.
21. Propone las normas y procedimientos, alineados con las políticas marco, aplicables al reclutamiento, selección, contratación, registro y control; cese, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, capacitación, compensaciones y beneficios en la Entidad; así como las referidas a las relaciones laborales con el personal y con sus organizaciones representativas.
22. Desarrolla el Reglamento Interno de Trabajo, en el que consten las obligaciones y responsabilidades del empleador, así como las obligaciones y responsabilidades del trabajador; de manera tal que propenda a crear y mantener un clima de relaciones armoniosas de trabajo entre todos los miembros de la organización

B. PROCESOS RELACIONADOS CON LAS PERSONAS:

1. Conduce en la entidad y supervisa en las dependencias que le reportan, los procesos de generación de vacantes por ceses, transferencias, promociones, ajustes organizacionales, etc.
2. Conduce los procesos de Selección externa de personal, realizando los procesos de Reclutamiento, definición de la modalidad de contratación, el concurso público, verificación de calificaciones y competencias de candidatos versus perfiles de puestos requeridos, evaluación de los postulantes, entrevistas, selección de candidatos, realiza la oferta de empleo y comunica a los postulantes no seleccionados los resultados del proceso.
3. Procesa la documentación relativa al contrato de trabajo del nuevo trabajador, el otorgamiento de su Credencial de Identificación, Reglamentos internos / Registro en la planilla de pago / Inscripción y registro en instituciones (ESSALUD, AFP, EPS, Banco para depósito CTS, sindicatos, cooperativas, asociaciones, etc.).

4. Conduce el proceso de inducción del nuevo trabajador, haciendo referencia al periodo de prueba, horario de trabajo, condiciones de trabajo, normas de seguridad, condiciones de vida, vacaciones, normas médicas, beneficios y demás programas y normas de la entidad,
5. Presenta al nuevo trabajador en su dependencia, le entrega su Descripción de Funciones, el Reglamento Interno de Trabajo y coordina con la dependencia receptora, las evaluaciones durante el periodo de prueba.
6. Conduce los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, registro y control de practicantes pre profesionales a nivel de toda la Entidad.
7. Procesa la contratación de personal temporal requerido por las unidades orgánicas de la Entidad, observando las normas y procedimientos aplicables al personal con contrato a plazo indeterminado
8. Administra los procesos de contratación de personal a través de terceros requerido por las unidades orgánicas de la Entidad
9. Prepara el Legajo personal del nuevo trabajador y procesa la incorporación a la Base de datos de Recursos Humanos, de toda la información del personal ingresante, incluidos su información personal, formación, experiencia anterior, competencias personales y las alinea con la información relativa a su puesto de trabajo. También registrará la información generada durante la vida laboral, como record de asistencia y puntualidad, vacaciones, transferencias, promociones, capacitación, reconocimientos, medidas disciplinarias, documentos relativos al cese
10. Mantiene permanentemente actualizada la Base de datos de Recursos Humanos, producto de la variación de la información del personal originada por todos los procesos de administración y gestión de recursos humanos.
11. Administra internamente los procesos relacionados beneficios y obligaciones emanados de la aplicación de las normas legales referidas a las vacaciones; prestaciones por enfermedad, maternidad o invalidez; compensación por tiempo de servicios, seguros de vida, aportes a los fondos de pensiones, retenciones de impuestos, aportaciones y tributos de la entidad; y supervisa los procesos que se realizan en las dependencias que reportan a la entidad.

- 12.** Administra los beneficios que se otorgan voluntariamente a los trabajadores de la Entidad y controla los que se otorgan en las dependencias que reportan a la entidad; entre ellos, los adelantos de haberes, préstamos, escolaridad, pólizas de seguro de vida, beneficios internos y prestaciones por enfermedad, maternidad, invalidez y accidentes de trabajo, fallecimiento del trabajador o familiares
- 13.** Interactúa con el trabajador, atendiendo solicitudes de entrega de certificado de trabajo, cartas para trámites ante bancos, AFPs, EPS, ESSALUD, Compañías de Seguros, colegios, universidades
- 14.** Evalúa la gestión de los viajes que realizan los trabajadores por comisión de servicio, capacitación o por razones laborales; proporcionando adelantos para gastos con cargo a rendir cuenta; realizando las coordinaciones con la localidad de destino para las facilidades del caso; y a su conclusión, el informe sobre los resultados del viaje, el proceso de aprobación de la liquidación de gastos y presentación de comprobantes de gasto, su contabilización y su inclusión en la planilla de pagos y descuentos, de ser pertinente.
- 15.** Emite estadísticas la gestión de viajes: número de viajes, personas, motivo, frecuencia, montos, beneficios del viaje y establece indicadores sobre valorizaciones de los viajes e incidencia en los presupuestos; y alerta sobre tendencias de fechas y lugares de destino, concentraciones en ciertas dependencias y; costos y sobre costos de viajes.
- 16.** Coordina con las entidades externas (ESSALUD, Bancos, Compañías de Seguros, AFPs, ONP); la administración de beneficios de carácter legal (prestaciones de salud e invalidez, depósitos CTS, seguro de vida, aportaciones a los fondos de pensiones).
- 17.** Coordina con las entidades externas (Clínicas y establecimientos de salud, EPSs, funerarias, universidades, institutos superiores); la administración de beneficios otorgados por iniciativa de la entidad o acordados con las organizaciones que representan a los trabajadores, tales como Programas de Asistencia Médica, Becas otorgadas a hijos de los trabajadores.
- 18.** Procesa información al cese de personal (renuncia, muerte, razones médicas, despido, detención por mandato judicial, jubilación: Informe de terminación laboral. Generación de información necesaria al cesante: Liquidación de beneficios sociales, certificado de trabajo, constancias de ganancias y descuentos, cartas a los bancos para retiro

CTS, información para AFPs o entes administradores de pensiones, latencia sobre atención médica en ESSALUD, Póliza seguro de vida.

19. Emite estadísticas y diseña reportes y pantallas, sobre todos los aspectos de administración de personal y beneficios, para ser analizados por las jefaturas de las áreas usuarias.
20. Elabora indicadores de gestión sobre administración de personal que permitan observar el cumplimiento de objetivos, productividad, cumplimiento de normas legales, costo de beneficios y prestaciones, viajes, ausentismo, incompatibilidades, disciplina, ratios y motivos de la rotación de personal.
21. Desarrolla la Guía Anual de Administración Salarial, de conformidad con la Política Remunerativa aprobada de la entidad, alineada con los lineamientos presupuestales y directivas aprobadas por las instancias gubernamentales pertinentes.
22. Formula los presupuestos anuales de sueldos, realizando las proyecciones necesarias incluidas en la Guía Anual de Administración Salarial.
23. Asesora a todas las dependencias de la entidad, en la aplicación de los conceptos incluidos en la Guía Anual de Administración Salarial, proporcionándoles la información necesaria para una correcta administración.
24. Mecaniza los presupuestos anuales de sueldos aprobados por las instancias gubernamentales pertinentes.
25. Ejecuta los procesos de aumentos salariales de carácter masivo, (como los emanados de la Negociación Colectiva),
26. Prepara información para los aumentos de carácter individual (promociones, mérito, ajustes especiales), analiza su pertinencia y equidad, evalúa su repercusión en la estructura salarial y asesora a los niveles decidores sobre la procedencia de los aumentos.
27. Efectúa las recomendaciones de fijación de sueldos del personal ingresante, de conformidad con las competencias requeridas para el puesto, las calificaciones del postulante, la estructura salarial y las condiciones establecidas en la Política y la Guía de Administración Salarial.
28. Emite información estadística y de avances de la ejecución presupuestal, con relación a la implantación de la Guía Anual de

Administración de Sueldos, el procesamiento de la planilla de pagos de sueldos y beneficios; y otros gastos presupuestados.

29. Efectúa análisis con relación a las proyecciones anuales y el presupuesto inicial de costos de la organización (costos teóricos), versus la ejecución real de gastos, desarrollando indicadores de gestión que permitan establecer la óptima utilización de los recursos humanos de la organización.
30. Administra los procesos de desarrollo de personal tratando de compatibilizar los objetivos de la Entidad con los objetivos de las personas.
31. Desarrolla la Guía Anual para la Evaluación del Desempeño y Determinación del Potencial Alcanzable, conteniendo los objetivos y alcances de este proceso, alineados con la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.
32. Conduce los procesos de evaluación de desempeño y determinación del potencial alcanzable del personal de la entidad y analiza y evalúa sus resultados, utilizando herramientas estadísticas para su validación y otras, como los perfiles de puestos para la determinación de déficits de competencias o para determinar personal de alto potencial.
33. Obtiene del proceso de evaluación de desempeño y potencial, las selecciones de personal que serán sometidas a los programas de retribuciones por buen desempeño; las selecciones de personal a las que se les propondrá promociones por progresión técnica; las selecciones de personal que requerirán capacitación para cubrir déficits de competencias y las selecciones de personal con alto potencial, que serán capacitados para potenciar sus fortalezas a través de Planes de Formación.
34. Establece, de conformidad con los resultados de los programas individuales de evaluación de desempeño y de los lineamientos establecidos en los instrumentos o convenios de gestión para evaluar a los trabajadores y a la entidad; programas compensatorios de retribución a los trabajadores de la entidad.
35. Diseña las líneas de carrera para el personal de la entidad y desarrolla los planes de reemplazo y planes de sucesión, de conformidad con los resultados de los programas de evaluación del potencial de los trabajadores de la entidad.

- 36.** Conduce los procesos de Selección Interna (concurso de méritos), para la cobertura de vacantes originadas al interior de la organización, contrastando los perfiles de puestos y competencias requeridas versus las competencias de trabajadores a los que se les ha determinado potencial.
- 37.** Diagnostica y desarrolla los planes y programas de capacitación anual, alineados con los resultados de los programas de evaluación del desempeño y del potencial; y controla su ejecución, tanto al nivel de la Entidad como de las dependencias que le reportan.
- 38.** Evalúa el resultado de la ejecución de los planes de capacitación, tanto al nivel de satisfacción de los participantes, como en el logro de los objetivos, para su reorientación y/o mejoramiento.
- 39.** Elabora indicadores relativos a la utilidad de la capacitación impartida y al retorno de la inversión, con relación a los objetivos de la entidad
- 40.** Establece las normas y procedimientos para ejecutar el Plan Anual de Prácticas Pre Profesionales de la Entidad.
- 41.** Conduce los procesos de proporcionar información sobre remuneraciones y otros conceptos sobre personal a entidades externas (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía y Finanzas, PCM, Contraloría General y otros).
- 42.** Consolida la información sobre la gestión de la administración de los recursos humanos a todo nivel en la Entidad.
- 43.** Realiza los procesos de planillas del personal que comprenden el pago de remuneraciones de todos los trabajadores de la Entidad originados por la prestación de sus labores; los descuentos de índole legal por impuesto a la renta y aportes a los fondos de pensiones; los descuentos autorizados por el trabajador por programas médicos, clubes, cooperativas, asociaciones; así como las aportaciones que por ley debe realizar el empleador a ESSALUD, SENATI.
- 44.** Administra y procesa la distribución y transferencia de los montos descontados en el proceso de planilla y de las retenciones por aportaciones ejecutadas al empleador, a las entidades receptoras de dichos montos (el PDT de SUNAT que incluye pagos a ESSALUD, AFPs, SNP, IES, SENATI; clubes; asociaciones y cooperativas).
- 45.** Administra el proceso de cálculo de la compensación por tiempo de servicios, de conformidad con la normatividad vigente y emite la

información correspondiente en medios magnéticos, a ser enviadas a las entidades bancarias, receptoras de los depósitos CTS.

- 46.** Procesa las liquidaciones de beneficios sociales y de remuneraciones adicionales, para el personal que termina su vínculo laboral con la entidad.
- 47.** Realiza el proceso de contabilización de todos los procesos relacionados a las planillas mensuales de pago de remuneraciones, formula las provisiones contables de pagos anuales y contabiliza la información relativa a los procesos de cese de personal.
- 48.** Da atención a las quejas y reclamos individuales, dentro del marco de las obligaciones y responsabilidades de la entidad y del trabajador. Proporciona asesoramiento a los niveles de supervisión y a los trabajadores en la atención de los reclamos y en su formulación
- 49.** Da atención, a través de los sindicatos y federaciones que representan a los trabajadores a quejas y reclamos de carácter colectivo que se puedan presentar, dentro del marco de las obligaciones y responsabilidades de la entidad y de los trabajadores.
- 50.** Proporciona asesoramiento a los niveles de supervisión, en las relaciones con los sindicatos y federaciones que representan a los trabajadores.
- 51.** Administra las relaciones laborales con los sindicatos y las Federaciones de trabajadores en el ámbito corporativo.
- 52.** Establece las normas y procedimientos que rigen para la aplicación de sanciones por faltas a la disciplina laboral en la Entidad.
- 53.** Asesora a las dependencias de la entidad en la evaluación de la gravedad y la aplicación de sanciones por faltas a la disciplina laboral.
- 54.** Asesora a las dependencias que integran la entidad acerca de los aspectos contemplados en la legislación y normatividad laboral
- 55.** Administra los procesos de negociación colectiva anual con los sindicatos y federaciones de trabajadores y mantiene permanentemente actualizada la información y documentación referente a los acuerdos de índole colectivo que la Entidad haya celebrado con los Sindicatos y Federaciones de Trabajadores.
- 56.** Desarrolla estudios de evaluación del clima laboral de la organización, que permitan la retroalimentación acerca de la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones en que realizan su trabajo e

identificar las fortalezas de la entidad y las situaciones que ameritan correcciones en la administración.

- 57.** Administra los exámenes médicos anuales que se realizan al personal de la Entidad
- 58.** Desarrolla programas de Medicina Ocupacional y campañas de prevención en el ámbito de salud, en procura del bienestar de la población laboral.
- 59.** Brinda atención médica básica, en el tópic de la entidad y coordina con los establecimientos médicos, la atención de emergencias médicas ocurridas en las instalaciones de las dependencias de la entidad
- 60.** Realiza el seguimiento a los evacuados de las dependencias que reportan a la entidad así como a los Hospitalizados de la Entidad, coordinando con los establecimientos médicos de destino.
- 61.** Conduce los contratos con empresas especializadas (brokers), en la ejecución de programas de asistencia médica familiar y de seguro asistencial para los empleados de la Entidad.
- 62.** Administra los programas de seguro de asistencia médica familiar de la Entidad.
- 63.** Consolida la información sobre la ejecución del programa de seguro médico familiar y emite estadísticas e indicadores que permitan observar tendencias, determinar la correcta utilización o los excesos por sobre utilización del beneficio; y asimismo, poder realizar evaluaciones de las tarifas o tasas
- 64.** Administra la política de bienestar de la entidad, promoviendo la motivación, integración y bienestar del trabajador, propiciando programas de integración, identificación, motivación; y otros que incentiven su participación otorgando premios al trabajador del año, entrega de estímulos por tiempo de servicio, etc.
- 65.** Dentro del marco de los programas de Bienestar, administra los programas de Creatividad Laboral, destinados a estimular la participación activa del trabajador; captando sus ideas y aportes que mejoren actividades o procesos de trabajo, a través de un organizado Plan de Sugerencias, bajo una política de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, de acuerdo al grado de importancia relativa de la sugerencia y el valor agregado que aporte a su función.

- 66.** Propicia, en el marco de la política de bienestar, programas recreacionales y de promoción educativo cultural, promoviendo actividades deportivas, programas de turismo social, paseos, fomento de clubes, becas para estudios universitarios o técnicos, otorgadas a hijos de trabajadores y la promoción de concurrencia a actividades educativo culturales.
- 67.** Administra la política de servicio social, promoviendo, a través de la investigación y del trabajo social, el apoyo y asesoría a los trabajadores y sus familiares que presenten alguna problemática laboral o familiar.
- 68.** Dentro del marco de la política de servicio social, promueve el desarrollo integral del trabajador y su familia, a través de programas de apoyo y fomento a instituciones de base, como clubes, asociaciones y cooperativas; así como programas de recreación socio cultural, promoviendo la participación de los familiares directos del trabajador en actividades de capacitación técnico artesanal, vacaciones útiles, grupos de formación juvenil y actividades recreativo culturales.
- 69.** Administra la política de comunicaciones interna de la entidad, bajo una clara orientación a la comunicación efectiva, debiendo ésta ser oportuna, clara, honesta, franca, continua, efectiva y persuasiva en base a objetivos de la entidad, claramente identificados y determinados.

A N E X O I V

SET DE INDICADORES DEL SIRH

ANEXO IV

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - SET DE INDICADORES

NUM	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
1	X		Definiciones de misión, visión, valores	
2	X		Definición de objetivos estratégicos y específicos	
	X	X	Número de posiciones de organización definidas	Ratio de Organizaciones con definiciones estratégicas
1	X	X	Estructura de organización diseñada	Ratio de organizaciones con estructuras de organización diseñadas
2	X	X	Plan anual de empleo diseñado	Ratio de organizaciones con planes anuales de empleo diseñados
3	X	X	CAP diseñado	Ratio de organizaciones con CAP diseñados
4	X	X	PAP diseñado	Ratio de organizaciones con PAP diseñados
5	X	X	N° de puestos de la organización ocupados	Ratio de ocupabilidad de puestos de organización por entidad
6		X	Número de Organizaciones con exceso de personal detectadas	Ratio de sobredimensionamiento organizacional por entidad
7		X	Número de Organizaciones con defecto de personal detectadas	Ratio de necesidades no cubiertas por entidad
8	X	X	Planes de mejora continua diseñados	Ratio de organizaciones con Planes de mejora diseñados
9	X	X	Planes de ajustes organizacionales diseñados	Ratio de organizaciones con planes de ajustes organizacionales diseñados
10	X	X	PIRH diseñado	Ratio de organizaciones con PIRH diseñados
11	X	X	Proyecto de Convenio de Gestión diseñado	Ratio de organizaciones con Convenios de Gestión diseñados
12	X	X	N° de Descripciones de Puestos desarrolladas	Ratio de puestos con descripciones por entidad
13	X	X	N° de Perfiles de puesto diseñados	Ratio de puestos con perfiles por entidad
14	X	X	Manuales de descripciones y perfiles de puestos desarrollados	Ratio de organizaciones con manuales de Descripciones de puesto
15	X	X	N° de Puestos evaluados	Ratio de puestos evaluados por entidad
16	X	X	N° de Puestos clasificados	Ratio de puestos clasificados por entidad
17	X	X	Estructura de puestos diseñada	Ratio de organizaciones con estructuras de puesto
18	X	X	Manuales de evaluación y clasificación de puestos desarrollados	Ratio de organizaciones con manuales de evaluación y clasificación
19	X	X	Manual de perfiles de competencias para los puestos	Ratio organizaciones con manuales de perfiles competencias para puestos
20	X	X	N° de Perfiles de competencias requeridas por los puestos diseñados	Ratio de puestos con perfiles de competencias desarrollados por entidad

NUM	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
21	X	X	Líneas de carrera diseñadas	Ratio de organizaciones con líneas de carrera diseñadas
22	X	X	ROF desarrollado	Ratio de organizaciones con ROF desarrollados
23	X	X	MOF desarrollado	Ratio de organizaciones con MOF desarrollados
24		X	Estudios de mercado salarial desarrollados	
25	X	X	Estructura salarial equitativa, coherente y competitiva diseñada	Ratio de organizaciones con estructuras salariales diseñadas
26	X	X	Escalas y bandas salariales diseñadas	Ratio de organizaciones con escalas salariales diseñadas
27	X	X	Política Salarial desarrollada	Ratio de organizaciones con políticas salariales diseñadas
28	X	X	Estadísticas de personal por categorías	Índices de personal por categorías por entidad
29	X	X	Número de jefaturas definidas	Ratio de jefaturas versus supervisados por entidad
30	X	X	Nº trabajadores con defecto sobre perfiles de competencias del puesto	Índice de trabajadores con defecto sobre los perfiles de puesto por entidad
31	X	X	Nº trabajadores con exceso sobre perfiles de competencias del puesto	Índice de trabajadores con exceso sobre los perfiles de puesto por entidad
32	X	X	Nº trabajadores con satisfacción de perfiles competencias del puesto	Índice trabajadores con satisfacción de los perfiles de puesto por entidad
33	X	X	Nº de ceses o retiros originados	Índice de rotación de personal por entidad
34	X	X	Nº de bajas de la base de datos del personal	Ratio de especialidades con mayor rotación
35	X	X	Nº de vacantes generadas	Ratio de vacantes generadas por entidad
36	X		Nº de solicitudes de personal desarrolladas	
37	X	X	Nº de concursos para cobertura interna desarrollados	Índice de concursos internos generados para cobertura de una vacante
38	X		Nº de búsquedas internas según perfil de competencias del puesto y perfiles personales	Ratio de coincidencias encontradas por concursos internos por entidad
39	X		Nº de coincidencias encontradas por concurso interno	Ratio seleccionados versus coincidencias encontradas x concurso interno
40	X	X	Nº de selecciones internas realizadas	Índice de trabajadores promovidos por concursos internos por entidad
41		X		Índice de trabajadores transferidos por concursos internos por entidad
42				Ratio de movimientos de coberturas internas que genera un cese
43	X	X	Costos asociados a las coberturas internas de vacantes	Índice de costo por coberturas internas por entidad
44	X	X	Nº de necesidades de cobertura externa generadas	Índice de coberturas externas por vacantes generadas
45	X	X	Nº de procesos de convocatoria externa desarrollados	Ratio de postulantes por convocatoria
46	X			Ratio de postulantes habilitados del total de aplicantes

NUM	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
47	X		N° de postulantes rechazados por incompatibilidades	
48	X		N° de concursos públicos desarrollados	Ratio de concursos públicos desarrollados
49	X	X		
50	X	X	N° de contrastaciones según perfil de competencias del puesto y perfiles de candidatos	Ratio de coincidencias versus total candidatos habilitados
51	X		N° de coincidencias encontradas en procesos de contrastación	Ratio de coincidencias versus total de candidatos
52	X	X	N° de selecciones de ganadores de concurso cobertura externa	Ratio de coberturas internas de vacantes versus externas
53	X	X	Tiempo dedicado a la cobertura externa de vacante	Ratio Horas hombre dedicadas al proceso de selección externa por entidad
54	X	X	Costo asociado a la cobertura externa de vacante	Ratio de costo por ingresante de cada entidad
55	X		N° de cartas dirigidas a candidatos no seleccionados	
56	X	X	N° de personal ingresante	Ratio de personal nuevo por entidad
57	X		N° de cédulas de empleo emitidas	
58		X		Ratio de categoría de personal ingresante versus Escalas vigentes
59	X	X	N° de coberturas externas directas	Ratio de coberturas externas directas versus total de vacantes originadas por cese
60	X		N° de personas que superaron el periodo de prueba	Ratio de personas que superaron el periodo de prueba
61	X	X	N° de personas que no superaron el periodo de prueba	Ratio de personas que no superaron el periodo de prueba
62	X		N° de personal ingresante sometido a proceso de inducción	
63	X	X	N° de altas a la base de datos del personal	Ratio de personal nuevo por entidad
64	X	X		Ratio edad promedio de ingreso
65	X	X	N° de familiares del personal ingresante	Ratio de núcleo familiar por ingresante
66	X	X	N° de perfiles de competencias personales ingresados	Ratio de trabajadores con perfiles de competencias por entidad
67	X	X	N° trabajadores con record vacacional de acuerdo a ley	Ratio de cumplimiento rol vacacional por entidad
68	X	X	N° de ausencias injustificadas	Ratio de ausentismo por entidad y por áreas
69	X	X	N° de ausencias justificadas	Índices de costos por ausentismo por entidad
70	X	X	N° de horas de permiso con sueldo concedidos	
71	X	X	N° de trabajadores ausentes por prestaciones de salud	
72	X	X	N° de horas hombre dejadas de laborar por ausencias	Índice de horas hombre dejadas de laborar por entidad

NUM	ENTIDAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
73	X	X	N° de trabajadores fallecidos	Índice de trabajadores fallecidos por entidad
74	X	X	N° de familiares de trabajadores fallecidos	Índice de familiares de trabajadores fallecidos por entidad
75	X	X	Monto beneficios otorgados por fallecimiento trabajador y familiares	Índice de costo de beneficios por fallecimiento trabajador y familiares
76	X		N° de atenciones de seguro médico por trabajador y núcleo familiar	
77	X	X		Ratio de concentración en tipos enfermedades por entidad
78	X	X		Ratio de concentración en altos costos por uso seguro médico
79	X	X		Ratio de detección de malos usos del seguro médico
80	X	X	Montos de gastos por viajes	Ratio de costo por viaje por entidad
81	X	X	Distribución de los gastos por viajes	Ratio de duración por viaje por entidad
82	X	X		Ratio de viajes por tipo por entidad
83	X	X		Ratio de concentración de viajes por áreas por entidad
84	X	X	Distribución de viajes por categorías	Ratio de concentración de viajes por categorías por entidad
85	X	X	Distribución de destinos de los viajes	Índice de destinos frecuentes por viaje por entidad
86	X	X	N° trabajadores pendientes de rendir cuenta de viajes	Ratio de cumplimiento en presentación rendición de cuenta por viajes
87	X	X	Montos pendientes de rendir cuenta por viajes	Índice montos pendientes de liquidar por adelantos otorgados por viajes
88	X	X	Montos de resultados de viaje presentados	Ratio de cumplimiento en presentación de informes de resultado de viaje
89	X	X	N° de consistencias necesarias por proceso de planilla	Índice de confiabilidad de la data de input a la planilla
90	X	X	N° de reprocesos realizados de la planilla	Índice de eficiencia del programa de cálculo de la planilla
91	X	X	Montos por sueldos pagados por planilla	Índice de costos de planilla por trabajador por entidad
92	X	X		Índice de costos de planilla por áreas por entidad
93	X	X	Monto de beneficios pagados por planilla	Índice de costos de beneficios pagados por planilla por entidad
94	X	X	Montos descontados por préstamos y otros al personal	Índice de endeudamiento de trabajadores por entidad
95	X	X		Índice de concentración de costos por tipo de beneficio por entidad
96	X	X	Montos depositados por CTS	Ratio entidades que no cumplen con los depósitos CTS
97	X	X	Montos transferidos a AFP por aporte pensionario	Ratio entidades que no cumplen con aportes a AFP
98	X	X	Montos transferidos a SUNAT por impuestos y aportes ESSALUD	Ratio entidades que no cumplen con transferencias a SUNAT
99	X	X		Índice de costos por aportaciones del empleador

NUM	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
100	X	X	Montos transferidos a alimentistas por embargo judicial	Índice obligaciones de trabajadores con alimentistas vs sueldo percibido
101	X	X	Nº de programas de motivación e integración realizados	Ratio de trabajadores involucrados en programas de motivación
102	X	X	Nº de programas de desarrollo e incentivos realizados	Ratio trabajadores involucrados en programas de desarrollo e incentivos
103	X	X	Nº de incentivos otorgados a trabajadores destacados	Ratio de trabajadores destacados incentivados
104	X	X	Nº de propuestas creatividad laboral presentadas por los trabajadores	Ratio propuestas creatividad laboral presentadas versus total trabajadores
105	X	X	Nº de propuestas de creatividad laboral aceptadas e implementadas	Ratio propuestas de creatividad laboral aceptadas versus total presentadas
106	X	X	Nº de programas recreacionales realizados	Ratio de trabajadores participantes en actividades deportivas por entidad
107	X	X		Ratio trabajadores participantes en programas turismo social por entidad
108	X	X	Nº de programas de promoción educativo cultural realizados	Ratio de trabajadores beneficiarios de becas técnicas por entidad
109	X	X		Ratio trabajadores participantes en actividades de danza, folklore, teatro
110	X	X		Ratio de trabajadores participantes en actividades educativas culturales
111	X	X	Nº de casos sociales presentados e investigados	Ratio casos sociales presentados versus total de trabajadores de la entidad
112	X		Nº de visitas sociales a hogares realizadas	
113	X		Nº de actividades grupales preventivas desarrolladas	
114	X	X	Nº de apoyos y recomendaciones sociales realizadas al trabajador y familia	Ratio de casos sociales atendidos y resueltos por entidad
115	X	X	Nº de actividades de apoyo a organizaciones de base realizadas	
116	X	X	Nº de programas de recreación socio cultural para familiares del trabajador realizados	Índice de participación de familiares en programas de recreación socio cultural
117	X	X	Nº de familiares participantes en actividades de capacitación artesanal	Índice participación de familiares en actividades de capacitación artesanal
118	X	X	Nº de hijos jóvenes y niños participantes en programa vacaciones útiles	Índice de participación de hijos de trabajadores en programas de vacaciones útiles
119	X	X	Nº de hijos jóvenes participantes en programas de formación juvenil	Índice de participación de hijos de trabajadores en programas de formación juvenil
120	X	X	Nº de actividades de encuentro familiar desarrolladas	Índice de participación de trabajador y familiares en actividades de encuentro familiar
121	X	X	Nº de familiares participantes en programas recreativo culturales	Índice de familiares participantes en programas recreativo culturales
122	X	X	Nº de procesos disciplinarios presentados	Ratio de procesos disciplinarios presentados versus total de trabajadores por entidad

NUM	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
123	X	X	Número de reclamos laborales individuales presentados	Ratio reclamos laborales individuales resueltos y pendientes por entidad
124	X	X	Número de reclamos laborales colectivos presentados	Ratio de reclamos laborales colectivos resueltos y pendientes por entidad
125	X	X	Nº actos reivindicativos realizado x reclamos laborales presentados	Ratio de reclamos laborales con asidero presentados por entidad
126	X	X	Nº de medidas de fuerza (huelgas) originadas por reclamos laborales	Ratio de medidas de fuerza originadas por entidad
127	X	X	Nº de horas hombre perdidas por huelgas	Ratio de horas hombre perdidas por entidad
128	X	X	Nº de negociaciones colectivas resueltas en trato directo	Ratio de negociaciones colectivas resueltas en trato directo
129	X	X	Nº de medidas disciplinarias impuestas	Grado de concentración en tipos de faltas disciplinarias por entidad
130	X	X		Curva de distribución de la gradualidad de las sanciones aplicadas
131	X	X	Nº de despidos por falta grave	Índice de trabajadores despedidos por entidad y curva de tendencia
132	X	X	Número de apelaciones presentadas por procesos disciplinarios	Ratio de apelaciones que llegan a SERVIR por entidad
133	X	X	Guía del Evaluador de Desempeño diseñada	Ratio de entidades con Guía del Evaluador de Desempeño diseñadas
134	X	X	Estadística de distribución de evaluación del desempeño individual	Curva de tendencia evaluación del desempeño individual por entidad
135	X	X	Estadística de distribución de evaluación del desempeño grupal	Curva de tendencia evaluación del desempeño grupal por entidad
136	X	X	Nº de personal detectado como alto potencial	Índice personal con alto potencial versus total trabajadores de la entidad
137	X	X	Nº de líneas de carrera con planes de sucesión diseñados	Índice de líneas de carrera con planes de sucesión desarrollados por entidad
138	X	X	Nº de personal detectado "en observación"	Índice de personal puesto a disposición de SERVIR por calificación "en observación
139	X	X	Nº de trabajadores detectados con defectos de competencias	Índice de trabajadores que requieren capacitación de reforzamiento de competencias
140	X	X	Nº trabajadores detectados con exceso de competencias sobre puesto	Índice de trabajadores sobre calificados para los puestos que desempeñan
141	X	X		Índice de puestos ocupados por personas competentes para su desempeño
142	X	X	Nº de evaluaciones de desempeño comunicadas a los evaluados	Ratio cumplimiento obligación de comunicar resultados de la evaluación del desempeño
143	X	X	Nº de reclamos por evaluaciones de desempeño practicadas	Índice de insatisfacción por evaluaciones del desempeño realizadas
144	X	X	Nº de horas de capacitación impartida para fines de formación	Ratio de horas de capacitación impartida para fines de formación
145	X	X	Nº horas capacitación impartida originadas por cambios tecnológico	Ratio de horas de capacitación impartida por cambios tecnológicos
146	X	X	Nº de horas de capacitación grupal impartida	Ratio de horas de capacitación grupal impartida por entidad

NU M.	ENTI DAD	SER VIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
147	X	X	N° de horas de capacitación individual impartida	Ratio horas de capacitación individual impartida por trabajador y entidad
148	X	X	Montos de gastos en capacitación por tipos impartida	Ratio gastos en capacitación por tipos impartida por trabajador y entidad
149	X	X		Ratio de gasto en capacitación impartida a personal de alto potencial
150	X	X	N° de actividades de capacitación desarrolladas	Ratio de cumplimiento del Plan anual de capacitación
151	X	X	N° de trabajadores que no asistieron a actividades programadas	Ratio de inasistencia a actividades de capacitación en número de trabajadores y horas
152	X	X		Ratio de costos incurridos por inasistencia a actividades
153	X	X	N° de encuestas sobre la calidad de la capacitación recibida	Índice de satisfacción por capacitación recibida
154	X	X	N° de encuestas de evaluación de las entidades que imparten capacitación	Índices de calificación de las entidades que imparten capacitación
155	X	X	Montos pagados por compensación del desempeño individual	Ratio de distribución de bonos pagados según desempeño
156	X	X	Montos pagados por compensación del desempeño grupal	Ratio de montos pagados, evaluación individual versus grupal
157	X	X		Ratio de áreas con mejor desempeño grupal por entidad
158		X		Ratio de entidades con mejor desempeño grupal
159	X	X	Gasto realizado en compensación del desempeño no pecuniaria	Ratio incidencia en costos por compensación no pecuniaria otorgada sobre gasto de planilla
160	X	X	N° de trabajadores por debajo del rango salarial de su categoría	Ratio de trabajadores por debajo del mínimo de su rango salarial
161	X	X	N° de trabajadores por encima del rango salarial de su categoría	Ratio de existencia de "puntos rojos" en la entidad
162	X	X	N° de ajustes individuales de sueldo al mínimo de su rango salarial	Ratio incidencia en los costos por aumentos al mínimo del rango salarial
163	X	X	N° de ajustes individuales de sueldo por reclasificación de puestos	Ratio de incidencia en los costos por aumentos por reclasificación sobre total de planilla
164	X	X	N° de incrementos otorgados por promociones	Ratio incidencia en costos por aumentos x promoción sobre total planilla
165	X	X	N° de incrementos otorgados por progresión técnica dentro de banda salarial	Ratio de incidencia en los costos por aumentos por progresión técnica sobre total de planilla
166	X	X	Montos pagados por incrementos salariales individuales	Ratio incidencia en costos por aumentos individuales sobre total planilla
167	X	X	Montos pagados por incrementos salariales colectivos	Ratio incidencia en costos por aumentos colectivos sobre total de planilla
168	X	X	Montos pagados por incrementos salariales por acuerdo sindical	Ratio de incidencia en costos por aumentos por acuerdo sindical sobre total de planilla
169	X	X	Montos pagados por incrementos salariales colectivos de carácter voluntario	Ratio de incidencia en los costos por aumentos colectivos voluntarios sobre total de planilla

NÚM	ENTIDAD	SERVIR	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA
170	X	X	Revisión curva escala salarial vigente versus dispersión real sueldos	Ratio desvíos dispersión salarial actual versus escalas salariales vigentes
171	X	X	Desarrollo de ajuste de curva de tendencia salarial	Ratio de necesidad de ajuste de escalas salariales
172	X	X	Escalas Salariales ajustadas	Nivel de ajuste de escalas salariales
173	X	X	Monto de gasto presupuestal real anual en recursos humanos	Ratio de desviaciones con relación a presupuesto inicial por entidad
174	X	X		Ratio de áreas con sobregiros presupuestales por entidad
175	X	X		Ratio de montos presupuestados no ejecutados por entidad
176	X	X		Ratio de costos por trabajador por entidad
177	X	X		Ratio de gastos por centro de costo por entidad
178	X	X	Resultados estudios de simulación de ajustes organizacionales	Ratio de costos probables por ajustes organizacionales
179	X	X	Resultados estudios de simulación de planes de mejora continua	Ratio de costos probables por implementación de planes mejora continua
180	X	X	Resultados estudios de simulación de reestructuraciones salariales	Ratio de costos probables por reestructuraciones salariales
181	X	X	Resultados estudios de simulación de proyecciones salariales	Ratio de costos probables por proyección de incrementos colectivos
182	X	X		Ratio de costos probables por proyección de incrementos individuales
183	X	X	Evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos	Grado de alineamiento con objetivos estratégicos y específicos por entidad
184	X	X	Evaluación de metas de RRHH establecidas en Convenio de Gestión	Grado de alineamiento con metas de Convenio de Gestión
185	X	X	Evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos	Grado de alineamiento con objetivos estratégicos y específicos por entidad
186	X	X	Evaluación de cumplimiento del PIRH	Grado de alineamiento con planteamientos del PIRH por entidad
187		X	Nº medidas seguimiento de SERVIR a entidades por incumplimientos	Ratio de entidades que cumplen con instrumentos de gestión de SERVIR
188		X	Nº de sanciones impuestas por SERVIR por incumplimientos	Ratio de entidades sancionadas por SERVIR por incumplimientos
189		X	Nº de visitas de ciudadanos al portal de transparencia de SERVIR	Grado interés de ciudadanía en información sobre administración pública
190		X	Nº recomendaciones de SERVIR a entidades sobre mejora continua	Ratio de entidades que requieren planes de mejora continua
191		X	Nº quejas o reclamos por servicio, recibidos de ciudadanos x SERVIR	Ratio de deficiencias detectadas por opinión ciudadana
192		X	Nº recomendaciones de SERVIR de mejoras de servicio por opinión ciudadana	Ratio de atención de quejas originadas por opinión ciudadana
193		X	Nº de directivas o normas complementarias emitidas	Grado de necesidad de ajuste de la normatividad de SERVIR

A N E X O V

EJEMPLOS DE OUTPUTS DE PANTALLAS

PARA EL DESARROLLO DEL SIRH

(Fuente: Todos los cuadros son de elaboración propia)

