



# Un proyecto de cambio en la Dirección General de Personal, de la UNAM

En las últimas líneas del apartado “La UNAM que deseamos”, del Plan de Desarrollo Institucional, 2008-2011, menciona que “La Universidad que deseamos, es aquella que habrá resuelto la mayor parte de sus insuficiencias y consolidado una enorme cantidad de sus fortalezas”; ...

En el mismo tenor, en la última línea del Plan de Desarrollo 2011-2015, precisa que “La UNAM será todavía más cercana a las necesidades de su comunidad ...”

## La DGPe

---

La Dirección General de Personal es una dependencia normativa y de servicios, que atiende los asuntos del personal universitario, que depende de la Secretaría Administrativa de la UNAM y tiene como

Objetivo:

*Contribuir al cumplimiento de la gestión institucional*

Misión:

*Dirigir, gestionar y resolver los asuntos laborales, contractuales, nominales, fiscales, de acreditación y de servicio al personal de la UNAM*

## Situación Inicial

---

A principios del 2008, la Dirección General de Personal presentaba una situación bastante problemática, abrumada por la demanda de trámites y servicios con atención en ventanilla, bajo procedimientos que condicionaban al personal a realizar los trámites de manera presencial, hacer filas, completar formularios, presentar documentación original con múltiples copias y, por obviedad de razones, reclamos constantes por los tiempos de atención y la calidad del servicio.

Asimismo, los sistemas estaban enfocados a un procesamiento masivo, con resultados impresos en papel y soportados en una infraestructura de cómputo limitada, así como una operación mediante equipo que había llegado a su nivel de obsolescencia

Conclusión: Existía la necesidad de impulsar un cambio.

## Plan Estratégico

---

En 2008, La Dirección General de Personal formalizó su Plan Estratégico, en el cual estableció su visión al año 2015:

*“Se atiende a la comunidad con trámites y servicios modernos, sencillos y de calidad, se encuentran fortalecidas las relaciones laborales, el personal está capacitado y se contribuye a una gestión institucional de vanguardia”*

Y definió sus líneas estratégicas conforme a lo siguiente:

- *Modernizar y simplificar los procesos de la dependencia*
- *Impulsar un cambio en el modelo de atención y servicio*
- *Aprovechar las tecnologías de información y comunicación en la dependencia*
- *Mejorar las relaciones laborales, y*
- *Fortalecer la comunicación con todas las áreas administrativas de la Institución*

## Acciones

---

Conforme a las líneas rectoras del Plan de Desarrollo 2008-2011, y posteriormente con las del 2011-2015, la DGPe estableció sus proyectos de modernización y simplificación administrativa, y formalizó sus programas de trabajo.

Algunas de las acciones principales, fueron:

- *Modernidad*
- *Imagen*
- *Información*
- *Comunicación*
- *Nuevo Modelo*
- *Simplificación*
- *Capacitación*
- *Infraestructura*
- *Tecnologías de Información*
- *Seguridad, y*
- *Estrategia de desarrollo y Mejora Continua*

## Modernidad

---

Un cambio de paradigma, de trámites de ventanilla a trámites por la red.

En la actualidad el personal universitario puede acceder por la red a sus datos, solicitar servicios, conocer la situación de su trámite, obtener resultados y documentos comprobatorios, todo a través de la Oficina Virtual, con acceso mediante un Gestor de Identidades que le da seguridad y confianza a cada trabajador.

Asimismo, el personal administrativo de base, se inscribe y conoce los resultados por Internet, a cursos de capacitación y a concursos de escalafón, o concursos universales.

El personal de las estructuras administrativas de las entidades y dependencias universitarias, realizan por Internet la gestión de los asuntos de su personal, con operación que introduce la firma electrónica, acceso a la información y obtención de resultados en línea, mediante un Gestor de Identidades que permite una única autenticación a las diversas aplicaciones del Subsistema de la Secretaría Administrativa.

## Imagen

---

El Sitio Web de la DGPe es el instrumento por el cual se muestra la dependencia, cómo es, qué ofrece y la calidad de los resultados que produce, con información de las actividades cotidianas que realiza.

Se puede decir que el Sitio es informativo y de servicios, con oferta de información individual de los trabajadores universitarios, facilidades para los trámites y servicios administrativos de las entidades y dependencias de la Universidad, de los organismos del Estado y de las empresas prestadoras de servicio, así como un medio eficaz para la difusión de las normas, procedimientos, actividades y compromisos, para la comunidad y la sociedad en general.

El nuevo sitio, a punto de liberarse, estará disponible también para dispositivos móviles con un desarrollo mediante componentes "Semantic UI".

## Información

---

La oportunidad de la información es fundamental en la toma de decisiones y en la gestión institucional.

Organización, procesamiento, integridad, disponibilidad, accesibilidad, confiabilidad y seguridad de la información son elementos que deben atenderse en toda administración de datos.

Las bases de datos del personal comprenden el recurso indispensable de la DGPe para su funcionamiento y para ofrecer servicios de calidad.

En 2008 existían dificultades para mantener a Sybase como manejador de bases de datos; se intentó migrar a Mysql con soporte de Sun Microsystems, sin embargo, con la adquisición de esta empresa por parte de Oracle, no fue posible la migración. En 2014, la DGTIC nos apoyó en actualizar las licencias de Sybase y con ello, renovar y ampliar el uso del producto.

## Comunicación

---

Atender y resolver los asuntos con mayor prontitud, requiere de una mayor apertura y mejor comunicación con el personal de las estructuras administrativas de las entidades y dependencias universitarias.

El correo interno y el correo institucional de la Secretaría Administrativa, han sido los medios eficaces para difundir, solicitar o resolver situaciones que requieren inmediata atención.

El Sitio Web de la DGPe, como medio de difusión y de acceso a la información, responde a las expectativas del personal universitario, y de las áreas administrativas.

Además, la participación en los procesos de análisis y en las reuniones de trabajo anual, en las que se informa el avance de los proyectos y se renuevan los compromisos, han permitido aprovechar el conocimiento y experiencia del personal de las estructuras administrativas de las entidades y dependencias universitarias.

## Nuevo Modelo

---

Para lograr un cambio de modelo en la contratación del personal, se llevó a cabo un análisis profundo, el cual se realizó mediante un análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) que permitió aprovechar la experiencia del personal, particularmente de las entidades y dependencias, con lo cual se concretó la propuesta.

Se puede decir que el logro de mayor trascendencia en la modernización y simplificación de los procesos administrativos en la UNAM, ha sido la implementación del nuevo modelo de trámites de movimientos del personal, mediante contratos individuales de trabajo, adenda y notificaciones electrónicas.

Además, se logró un cambio en el procedimiento, de un trámite que integraba el expediente documental y un dictamen al final, a un procedimiento con un expediente electrónico y el dictamen y la autorización del movimiento con firma electrónica.

## Simplificación

---

La relevancia en la simplificación administrativa es la que ofrece mayores beneficios institucionales (equiparable a una estrategia de negocio).

Consideramos que el caso de mayor relevancia en la simplificación, son los movimientos del personal mediante Notificaciones Electrónicas, con reducción de pasos y del tiempo de trámite.

Un par de sistemas de operación por la red son representativos de la simplificación, uno para trámites de pago por otros servicios del personal y el otro, para los Concursos de Escalafón, que eliminan diversos pasos de entrega/recepción de documentos en múltiples oficinas, con un ahorro significativo de tiempo de operación y recuperación de horas laborables.

Sin embargo, el proceso que muestra cambios significativos, es la Nómina Institucional, con base en una reorganización funcional y por la simplificación del procesamiento periódico que se realiza mediante aplicaciones en línea, bajo un desarrollo ágil a través del Framework de Graís de la arquitectura MVC.

## Capacitación

---

Una de las estrategias de cambio ha sido el reforzamiento de los programas de capacitación, cuyo reto principal a resolver es brindar atención a la totalidad de los trabajadores.

Se lograron implementar los procesos en línea para la detección de necesidades de capacitación, así como el registro y preinscripción a los cursos para el personal administrativo de base, a través de Internet.

Asimismo, con el propósito de promover la equidad, ampliar la cobertura y elevar la calidad de los programas de capacitación, se puso en marcha la infraestructura que soporta la plataforma tecnológica educativa Moodle, que permite la publicación y desarrollo de los cursos de capacitación en línea, dirigidos al personal administrativo de base, confianza y funcionarios.

## Infraestructura

---

De acuerdo al plan estratégico, la DGPe estableció el proyecto de modernización y actualización de la infraestructura de cómputo.

El cómputo como estrategia de cambio ha sido fundamental, de tal manera que en el periodo 2008-2015 se adquirieron y actualizaron constantemente los recursos de cómputo principales, las redes y los equipos de oficina.

En la actualidad se cuenta con una infraestructura robusta, para soportar las aplicaciones, los servicios a través de la red, las bases de datos y la capacidad para el procesamiento de la Nómina Institucional y del Sistema Integral de Personal, con facilidades tecnológicas de alta disponibilidad, balanceo de carga y virtualización.

Asimismo, se cuenta con un Site alternativo, con capacidad de cómputo para dar continuidad a las operaciones en caso de suspensión de actividades en el centro de cómputo principal.

## Tecnologías de Información

---

Aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación ha sido fundamental en las estrategias de cambio.

- El uso de la firma electrónica en los procesos administrativos ha permitido la modernidad, simplificación y ahorro de recursos.
- El Gestor de Identidades es el instrumento de autenticación y autorización de acceso a los recursos y a los servicios.
- Los servicios Web han permitido ofrecer y disponer de la información en línea para su uso inmediato.
- El Control de Gestión para el registro y seguimiento de los asuntos que atiende la Secretaría Administrativa y sus Direcciones Generales.
- El soporte tecnológico de alta disponibilidad para las aplicaciones y para atender la demanda de servicios por la red.
- Además, se han explorado aspectos de Big Data utilizando Hadoop y se cuenta con una infraestructura base para un cómputo en la Nube interno y para una Bóveda Digital.

# Seguridad

---

Uno de los aspectos fundamentales en el cambio es la seguridad.

La Secretaría Administrativa de la UNAM estableció un Programa de Seguridad Informática para el subsistema, con políticas y medidas de seguridad, así como las estrategias para la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.

A partir de ello, se formalizó el Programa de Seguridad de la DGPe, con un equipo de trabajo y una infraestructura que permite analizar el tránsito de información por las redes locales, condiciones y actualizaciones del software de aplicación en los servicios por la red, pruebas de penetración y análisis de información de las bitácoras de la operación.

Todo lo anterior, siguiendo los estándares sobre la información de integridad, confiabilidad y accesibilidad.

## Estrategia de Desarrollo y Mejora Continua

---

La gestión de proyectos requiere de una estrategia que considere la capacitación del personal de desarrollo. En la DGPe se han explorado diversos modelos para el desarrollo de sistemas, principalmente metodologías ágiles.

Se considera que se ha logrado un importante avance impulsando mejores prácticas en el desarrollo de software, la introducción en la gestión del conocimiento, el registro de los proyectos, su planeación, el control de versiones y la documentación correspondiente.

Asimismo, el mantener la estrategia de mejora continua, es una medida indispensable para evitar un rezago tecnológico, por desatención a las necesidades de cambio permanente.

Avanzar en la modernidad, demanda buscar soluciones tecnológicas de manera constante.

## Beneficios

---

El ahorro principal ha sido la disminución de un 85 % del uso de papel en los procesos.

El cambio de trámites por ventanilla a trámites por la red, ha permitido eliminar aproximadamente unas 120,000 copias de documentos por año.

La simplificación y agilización administrativa, logró reducir los tiempos de trámite y cancelar requisitos, con una reducción promedio de cinco días a uno.

Ahorros en gastos de gestión, equipo de impresión, papel especial, sobres, y significativamente, en distribución de correspondencia.

Sin embargo, el ahorro más significativo puede visualizarse en la recuperación de aproximadamente unas 240,000 horas no laboradas, por asistir de manera presencial a realizar trámites.

## Conclusión

---

Al observar como se realizan actualmente los procesos, se percibe un cambio, un nuevo modelo de atención y servicio, con trámites ágiles y sencillos.

Sin embargo, lo que más se percibe es **Confianza** en el trabajo que realiza la DGPe.

Pero hay que mantenerse, consolidar lo realizado, impulsar nuevas acciones de mejora, producir soluciones tecnológicas y fortalecer los resultados actuales.

Al principio, se menciona "la Universidad que deseamos", por lo que concluimos que resolvimos muchas de nuestras insuficiencias y crecimos en fortalezas, pero lo más importante, es que se atienden con oportunidad y calidad las necesidades de la comunidad, particularmente la de los recursos humanos de la Institución, responsabilidad fundamental de la DGPe.



Dirección de Sistemas  
Dirección General de Personal

Octubre, 2015