

Control del gasto de Capítulo I a través de la plantilla orgánica

Pérez Silguero M, Santana González V

Complejo Hospitalario Insular Materno Infantil

Introducción

Se ha detectado en el complejo hospitalario un excesivo gasto en el Capítulo I, especialmente en lo que se refiere a los empleados eventuales, y surge la necesidad de establecer un mecanismo de control que permita la supervisión de las nuevas contrataciones y además facilite la gestión del personal.

Material y métodos

Para conseguir nuestro objetivo diseñamos una herramienta informática que realice propuestas de contratación, administre la plantilla orgánica asignada al complejo hospitalario y calcule y actualice costes estimados y reales del Capítulo I.

El protocolo de actuación, que deberá seguirse cada principio de año, es el siguiente:

1. Distribución del disponible

En primer lugar, debemos obtener el importe de Capítulo I disponible inicialmente para cada Dirección/Subdirección. Al complejo se le asignan cada año unos importes divididos por epígrafes contables que deberán ser distribuidos por cada Subdirección en base a tres variables:

a) Plantilla orgánica: conociendo el número de plazas asignadas para el complejo hospitalario por cada ca-

tegoría profesional, y sabiendo la distribución de dichas categorías profesionales por Subdirecciones, podemos establecer el importe necesario para cada Subdirección.

- b) Número de sustituciones por I.T.: al importe del apartado anterior debemos sumarle el importe por sustituciones que se realizarán por las bajas por enfermedad de los titulares. Dicho número de sustituciones se estimará según las sucedidas el año anterior para cada Subdirección.
- c) Número de incrementos y pagos especiales: además debemos tener en cuenta los incrementos de actividad, estimando también por el año anterior, y cualquier tipo de pago especial del que ya se tenga información que se va a abonar en el presente ejercicio.

2. Realización de propuestas de contratación a través de la nueva herramienta informática

Cada una de las propuestas de contratación deberá cumplimentarse a través de la nueva aplicación.

Antes de su envío a RR.HH. para su posterior ejecución, esta herramienta realizará una estimación del coste de dicha propuesta. Y este es un punto a resaltar de esta idea, la obtención *a priori* de un coste estimado. Esto permite actuaciones de prevención, y no solo de reac-

ción. De esta forma es posible comparar con las cantidades disponibles y con las cantidades estimadas a final de año, y poder conocer de antemano los efectos económicos que se ocasionarían si se llevara a cabo la propuesta.

Las propuestas enviadas continuarán por un circuito de validaciones. La primera validación la realizará el subdirector del que dependerá el futuro empleado. La segunda validación podrá ser realizada por la Gerencia o por la Subdirección de RR.HH. Los parámetros que se manejarán los aporta la herramienta informática y son, además del coste estimado y el remanente para esa subdirección, la existencia o no de plazas vacantes en la plantilla orgánica. La contratación de personal por encima de las plazas disponibles requerirá un documento explicativo que razone dicha necesidad.

Nuestra aplicación informática permite a cada Subdirección comprobar en todo momento la situación de su plantilla dividida por categorías profesionales, reflejando número de plazas totales, plazas ocupadas y plazas vacantes, mostrando además la distribución de dichas plazas agrupadas por situaciones contractuales (fijos, interinos, comisión de servicio, etc.), pudiendo llegar al nivel de detalle de cada una de las personas que forman cada uno de esos grupos.

3. Ejecución de la propuesta por RR.HH.

Una vez validada la propuesta de contratación le corresponde a la unidad de contratación de la subdirección de RR.HH. formalizar el contrato, localizando al candidato y obteniendo su firma. Antes de hacerlo, nuestra nueva aplicación informática realizará una serie de comprobaciones que asegurarán que los datos de la propuesta sean correctos, como por ejemplo, si

se quiere sustituir a un titular por vacaciones, se comprobará que el titular realmente tenga contrato activo y esté efectivamente de vacaciones. Esto pretende evitar algunos problemas que pudieran ocasionarse en el momento de la generación de la nómina, así como agilizar la comunicación entre RR.HH. y otras Subdirecciones, evitando anulaciones de contratos, realización de nuevas propuestas, y demás llamadas innecesarias.

Además esta herramienta actualizará también la plantilla orgánica, cruzando datos para evitar situaciones como la sustitución simultánea de la misma plaza por dos empleados distintos.

Una vez firmado el contrato, la aplicación insertará de forma automática la nueva ficha contractual en el programa de gestión de RR.HH., evitando así posibles errores en la mecanización del mismo, y asegurando entre otras cosas la correcta asignación del gasto a los centros de coste correspondientes.

4. Mantenimiento actualizado de los costes por Subdirección

La aplicación maneja distintos costes que mantiene actualizados en todo momento. Costes estimados anuales, costes reales acumulados hasta la fecha, importes disponibles. Los costes reales acumulados son actualizados cada vez que se cierra la nómina. Los costes estimados anuales se actualizan continuamente para que reflejen las nuevas propuestas que se realizan y que no se han materializado todavía.

En cualquier momento cada Subdirección puede consultar el gasto del Capítulo I desglosado por servicios y por epígrafes contables para poder desglosar hasta el mínimo detalle sus importes y localizar dónde puede estar una posible desviación del presupuesto.

5. Seguimiento de las propuestas

La nueva herramienta permite realizar un seguimiento del estado de las propuestas desde el momento en que se realizan, pudiendo constatar su paso por las distintas validaciones, rechazos, candidatos seleccionados o ejecución de la propuesta. De esta forma se continúa con la mejora de la comunicación entre las subdirecciones y RR.HH., manteniendo además un registro de cada una de las situaciones.

Resultados

Como suele ser habitual, cada vez que se quieren modificar los hábitos de actuación sucede un cierto rechazo al cambio. Esto suele ser más notable cuando se trata de aplicar nuevas tecnologías. En este caso nos encontramos en alguna etapa del circuito de validación que debía pasar de una firma en un papel a tener que utilizar, y por lo tanto conocer, un nuevo programa informático.

Al rechazo a las nuevas tecnologías se unió el rechazo del posible control que se ejercería sobre las personas implicadas. Desde la puesta en marcha de esta herramienta quedarían registradas todas las situaciones que se dieran en el progreso de cada una de las propuestas de contratación. Esto quería decir que se conocería quiénes validaban, el tiempo que se tardaba en validar una propuesta, los errores que se cometían, etc.

Pero este rechazo inicial fue vencido desde el momento en que comenzaron a obtenerse resultados. La herramienta genera gran cantidad de información útil para la gestión del personal, información que previamente era muy complicada y costosa de obtener, como la actualización diaria de la plantilla orgánica o el importe estimado remanente

de la Subdirección en materia de Capítulo I para el presente ejercicio. Además, le otorga a las subdirecciones independencia y autonomía para gestionar su propio personal, al poder obtener por su cuenta mucha información que antes solicitaban a RR.HH., y al poder contemplar el progreso de las propuestas y candidatos seleccionados antes incluso de haber sido contratados. Además, la facilidad en el manejo de las herramientas hizo que las primeras Subdirecciones en utilizarlas aprendieran rápidamente e hicieron correr la voz al resto de divisiones del complejo.

Adicionalmente, el gasto comenzó a reducirse con respecto a los mismos datos de años anteriores, gracias, fundamentalmente, a la obligación de validación de las propuestas cuando se excedían en el número de plazas disponibles y gracias también a los informes mensuales que genera la herramienta y que pasaron a ser informes habituales en las comisiones de Dirección de las distintas unidades con la gerencia. Ya que esta reducción del gasto fue la principal causa del desarrollo de esta aplicación podemos afirmar que a día de hoy se están consiguiendo poco a poco los objetivos, si bien todavía es posible afinar mucho más, lo cual era de esperar debido a la corta vida de esta nueva aplicación.

En poco tiempo las herramientas se han convertido en parte fundamental de la gestión de cada una de las Subdirecciones y en estos momentos podemos decir que del rechazo inicial se ha pasado a una aceptación general en donde solo recibimos propuestas de mejoras y de diseño de nuevas herramientas que puedan completar las actuales.

Conclusiones

Todo este sistema consigue una reducción del gasto de RR.HH. en el complejo.

- Gerencia y RR.HH. pueden validar propuestas obteniendo información actualizada en tiempo real del disponible, sin esperar a sorpresas con datos a fin de mes, permitiendo adelantar sus estrategias de actuación.
- Aumenta la comunicación entre Subdirecciones y RR.HH. analizando necesidades de incrementos de plantilla y evitando el crecimiento descontrolado de las contrataciones: si no se conocen las necesidades de un servicio podrían rechazarse nuevas peticiones, por lo que se deberán justificar las necesidades de esas nuevas propuestas, lo que ocasionará un mayor control sobre ellas y una distribución razonable de las plantillas acorde a las necesidades del centro.
- Además de facilitar a las propias Subdirecciones la gestión de su propio personal, conociendo en todo momento el detalle del personal a su cargo, plazas ocupadas, plazas vacantes, plazas sobre-plantilla, además de la distribución de costes por concepto y el importe disponible para nuevas contrataciones, facilitando así el control y la planificación de su Subdirección en estas materias.