



INSTITUTO NACIONAL
DE PENSIONES DE LOS
EMPLEADOS PÚBLICOS

PLAN DE SUCESIÓN LABORAL DEL INPEP

San Salvador, julio de 2021

APROBADO POR:


Dr. José Nicolás Ascencio Hernández
Presidente




Licda. Silvia Marlene Rosa de Flores
Gerente

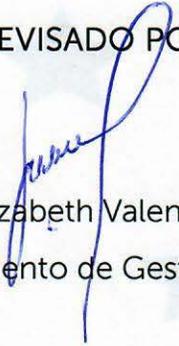


VISTO BUENO


Licda. Deysi Nohemí Ramírez Flores
Subgerente Administrativa



REVISADO POR:


Licda. Iris Elizabeth Valencia Rodríguez
Jefa Interina Departamento de Gestión de Talento Humano

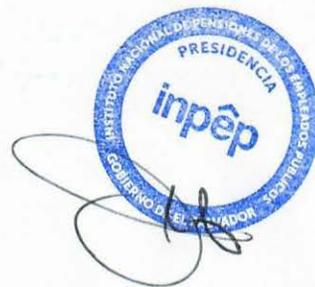


ELABORADO POR:


Licda. Ana Patricia Rosales
Colaboradora Departamento de Gestión de Talento Humano

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS.....	2
III.	BASE LEGAL.....	3
IV.	JUSTIFICACIÓN	4
V.	ALCANCE	5
VI.	METODOLOGÍA.....	6
VII.	DESARROLLO DEL PLAN	6
1.	Identificación de los puestos claves por área estratégica.	7
2.	Identificación de puestos claves, sucesores, necesidades de capacitación y/o entrenamiento.	8
3.	Plan de desarrollo de capacitaciones, entrenamiento e inducción:	16
4.	Cronograma de actividades para el cumplimiento del Plan de Sucesión.	17
VIII.	VIGENCIA.....	17
IX.	ANEXO	18



I. INTRODUCCIÓN

El Plan de Sucesión, es una herramienta administrativa que ayuda a identificar los puestos claves y los sucesores para desarrollarlos de conformidad a los requisitos del puesto; a fin de garantizar que estos puestos puedan cubrirse de forma inmediata y satisfactoria ante la ausencia repentina del personal con funciones esenciales en la Institución.

El plan de sucesión comprende el alcance, la identificación de los puestos clave en la institución, la capacitación e inducción de los sucesores, a fin de estar preparados para eventualidades que afecten el normal funcionamiento de las actividades del INPEP.



II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Contar con una herramienta administrativa para cubrir los puestos claves dentro de la institución, que permita disminuir los riesgos operacionales y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes estratégico y operativo institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los puestos claves y potenciales sucesores, que exigen continuidad conforme la estructura organizativa institucional.
2. Determinar las formaciones necesarias, para el personal potencial a cubrir los puestos claves y la metodología para su implementación.



III. BASE LEGAL

- **Art. 47 Ley de Procedimientos Administrativos**

De conformidad al Art. 47 de la Ley de Procedimientos Administrativos, los funcionarios podrán ser suplidos temporalmente en los supuestos de vacancia, ausencia o enfermedad, por quien determine la normativa aplicable y, en su defecto, por quien designe el órgano competente para el nombramiento de aquellos.

Si no existen o no se hubiera designado suplente, el cargo será asumido transitoriamente por el inferior jerárquico inmediato. En el caso que no exista inferior jerárquico, la competencia será ejercida por quien designe el órgano al que le corresponde el nombramiento.

- **Política Institucional del INPEP.**

5.7 Política de Recursos Humanos

5.7.3 Elaborar un Plan de Sucesión para el personal clave del Instituto, identificando en los puestos críticos de cada área, a la persona que sustituirá ese puesto, en caso de renuncia, incapacidades de más de 15 días, entre otros, para garantizar que se cumplan los objetivos institucionales.

- **Cláusula N° 49 "Interinato y Sustituciones de Personal" del Contrato Colectivo de Trabajo.**

La persona trabajadora sule interinamente, cuando transitoriamente o temporalmente desempeña las labores asignadas a un puesto de trabajo diferente, por motivos de



declararse legamente la usencia. Para efectos de proceder a un interinato, se tendrán las siguientes consideraciones: Cuando se presenten casos de incapacidades o en enfermedad o accidente, por permisos o licencias que dupliquen una ausencia de quince (15) o más días hábiles siguientes de ocurrida la ausencia temporal.

II) Procedimiento para hacer las sustituciones: Se entiende que una persona trabajadora sustituye a otro u otra, cuando como producto de una vacancia de plaza, diera lugar a un nombramiento interino.

- **Artículos 13 y 16 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de INPEP.**

Art.13 La Administración Superior a través de las subgerencias y jefaturas, mantendrán actualizados los manuales, procedimientos, planes e instructivos.

Art. 16. El personal del Instituto, será administrado de conformidad a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo; así como también, en lo relativo a políticas y procedimientos para asegurar la capacitación, evaluación

IV. JUSTIFICACIÓN

El siguiente Plan de Sucesión se ha elaborado con la finalidad de contar con una herramienta administrativa que permita identificar y preparar con anticipación al talento humano que en las diferentes circunstancias como: emergencia, renuncia o incapacidades médicas, para que puedan ocupar cargos claves, y a su vez sirva para minimizar los riesgos en cuanto al personal idóneo identificado para la sucesión por los entes fiscalizadores, dado que por la razón de ser de la institución, se cuenta con recurso humano potencial para desarrollarlo en el ámbito previsional, y que a su vez



permita la continuidad efectiva del negocio y un clima laboral estable dentro de las áreas de trabajo, valorando el talento humano por la promoción del personal interno, pues existe escaso personal externo con experiencia en servicios previsionales, lo que haría que el proceso de reclutamiento y selección fuera más largo, o se cuente con personal sin experiencia que necesite mayor tiempo en formación para el puesto.

V. ALCANCE

El Plan de Sucesión Institucional, incluye las posiciones claves de las jefaturas ubicadas en los diferentes niveles jerárquicos. Además, de todos aquellos puestos administrativos y operativos, que, en razón de la especialidad de las funciones y responsabilidades del cargo, son ocupados en algunas ocasiones únicamente por una persona.

A continuación, se detallan las áreas estratégicas con puestos claves, conforme a la estructura organizativa; revisados y analizados en conjunto con el Departamento de Gestión del Talento Humano:

- Subgerencia de Prestaciones y sus dependencias.
- Unidad Financiera Institucional: Departamento de Contabilidad y Departamento de Tesorería y sus dependencias.
- Subgerencia Administrativa: Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Servicios Generales.
- Subgerencia de Tecnología e Información y sus dependencias.
- Unidad Jurídica: Sección Jurídico de Pensiones.
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Unidad de Comunicaciones.



VI. METODOLOGÍA

El Departamento de Gestión de Talento Humano, a través de una entrevista realizada a los Subgerentes, Jefes de Unidades, Jefes de Departamento y Sección del INPEP, se recopiló la información necesaria la cual sirvió de base para identificar los puestos claves, tomando en consideración que son aquellos que son indispensables para el desarrollo de las funciones y su continuidad.

Con el análisis de la información y en base al manual de descriptor de puestos, fue posible identificar las necesidades de capacitación que el personal que supla los puestos claves, necesitará adquirir o reforzar, las cuales estarán incorporadas dentro del Plan de Capacitación Anual. El proceso de sucesión será de acuerdo al procedimiento de "Movimiento de Personal" del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Es importante establecer que la información recopilada en cuanto al personal identificado a suplir un puesto clave, será actualizado cada año o cuando surja la necesidad, misma que se llevará a cabo por medio del instrumento de la entrevista.

VII. DESARROLLO DEL PLAN

El plan de sucesión no está pensado para afrontar cualquier baja de personal, sino para aquellos casos que afecten a puestos claves de especial responsabilidad, por lo que su diseño, no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la institución desea prevenir eventualidades, desde la incapacidad de una persona, traslados, renunciaciones, hasta el fallecimiento. De



conformidad a la política institucional, cuando se trate de sucesiones por motivos de enfermedad, serán consideradas aquellas incapacidades que sean mayores de 15 días.

Los puestos clave y los posibles participantes que se han identificado son para designar los sucesores de las personas que ocupan los mencionados puestos claves; la sustitución de una persona debe ser por otra de iguales o superiores características en cada área, que permita asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, mediano o largo plazo puestos críticos de los que depende, si no fuere posible o no hubiere interés en la sucesión, se podrá buscar en otras áreas siempre dentro de la Institución.

1. Identificación de los puestos claves por área estratégica.

La sucesión en los puestos de especial responsabilidad, no puede afrontarse como cualquier proceso de renovación de personal, es la administración superior, quien, emitirá las directrices para que pueda llevarse a cabo la toma de decisiones para la identificación de los puestos claves, por medio de la Jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Esta etapa es muy importante, ya que los responsables de las unidades organizativas, deben analizar e identificar los puestos claves o esenciales; esta actividad se realizará de forma conjunta en el Departamento de Gestión de Talento Humano, por medio de una entrevista en la que se completa la información respectiva por medio del llenado de un formulario denominado IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES, SUCESORES, NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO.



La búsqueda de potenciales sucesores es una tarea delicada, debido al proceso de evaluación de los candidatos para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario.

Cada individuo posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que realizar un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas o bien desarrollarlo en caso de ser necesario.

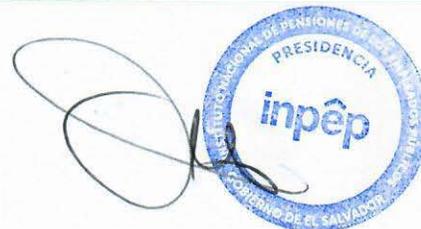
La identificación de los puestos claves por áreas estratégicas, ha sido realizado por medio del Departamento de Gestión de Talento Humano, con el apoyo de las jefaturas de las unidades involucradas.

2. Identificación de puestos claves, sucesores, necesidades de capacitación y/o entrenamiento.

Jefaturas y personal administrativo de la Subgerencia de Prestaciones:

- Subgerencia de Prestaciones.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Subgerente de Prestaciones	Coordinador de Subgerencia de Prestaciones	Gerenciamiento y producción Liderazgo y coaching Elaboración de resoluciones Capacidad para elaborar informes de auditorías. Administración de personal y resolución de conflictos



▪ Departamento de Pensiones.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Pensiones	Jefe de Sección de Trámites y Análisis de Prestaciones.	Inducción general del puesto Capacitación de normativa previsional Capacitación análisis de prestaciones.
Jefe de Sección de Trámites y Análisis de Prestaciones	Analista de Prestaciones	Análisis de normativa previsional y Administración de personal. Además, inducción del puesto y sistemas que sucederá.
Jefe Sección de Control de Calidad y Prestaciones	Supervisor de Control de Calidad Prestaciones.	Análisis de normativa previsional y Administración de personal. Además, inducción del puesto y sistemas que sucederá.
Jefe Sección de Planillas	Encargado de Sistema	Análisis, Normativa y Administración. Además, inducción del puesto, sistemas y administración del puesto que sucederá.
Analista de Prestaciones (Certificado de Traspaso)	Coordinador de Análisis y Trámites	Análisis de normativa previsional y Administración de personal. Además, inducción del puesto y sistemas que sucederá.
Coordinador de Trámites de Prestaciones	Asesora de Prestaciones	Análisis de normativa previsional y Administración de personal. Además, inducción del puesto y sistemas que sucederá.
Coordinador de Análisis de Prestaciones	Analista de Prestaciones	Análisis de normativa previsional y Administración de personal. Además, inducción del puesto y sistemas que sucederá.
Encargado de Sistema (Sección Planillas Pensiones)	Encargado de Planillas (Sección Pensiones)	Manejo y operación del Sistema SPP, Inducción del puesto.



- Departamento de Atención a Pensionados.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Atención de Pensionados	Jefe de Sección de Control de Sobrevivencia.	Inducción del puesto de los servicios que prestan las oficinas descentralizadas. Ley Especial para la Protección de los Derechos del Adulto Mayor Habilidades Blandas
Jefe de Sección de Oficinas Descentralizadas	Jefe de Sección de Control de Sobrevivencia.	Inducción del puesto. Motivación para el cambio.
Encargada del Centro de Día	Trabajadora Social	Habilidades Blandas: Negociación y Resolución de Conflictos, Time Management, Liderazgo, Atención al Adulto Mayor enfocado en Gerontología.

Nota: Los jefes de las Oficinas Departamentales, serán cubiertos por uno de sus colaboradores o por un trabajador social, según designación correspondiente.

- Departamento de Historial Laboral.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Historial Laboral	Supervisor Previsional del HL	Inducción del puesto en el área administrativa: planes de trabajo, correspondencia interna



- Centro de Atención al Usuario.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe del Centro de Atención al Usuario	Coordinador de Atención de Servicios	Ley Especial para la Protección de los Derechos del Adulto Mayor Refuerzo en normativa previsional aplicable Legislación sobre el adulto mayor Agenda Digital del Gobierno Ley de Acceso a la Información Pública Inducción general del puesto
Coordinador de Atención de Servicios.	Gestor de Servicios	Gestión de Administración y Planificación
Coordinador de Control de Afiliados	Gestor de Servicios	Gestión de Administración y Planificación

Jefaturas y personal administrativo de la Unidad Financiera Institucional:

- Unidad Financiera Institucional.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Unidad Financiera Institucional	Jefe Departamento de Contabilidad	Inducción del puesto

- Departamento de Contabilidad

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Contabilidad	Sub-Jefe de Contabilidad	Ley SPP, SAP, LACAP, AFI, LPA Administración de personal



▪ Departamento de Tesorería.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Tesorería	Jefe de Sección de Pagaduría de Pensiones	LACAP Administración de personal Comunicación asertiva
Jefe Sección de Pagaduría de Gastos Administrativos	Encargado de Planillas de Salarios y Dietas	Ley de Procedimientos Administrativos
Jefe de Sección de Recaudaciones	Encargada de Control de Ingresos	Ley Sistema de Ahorro para Pensiones Ley de Procedimientos Administrativos
Jefe de Sección de Pagaduría de Pensiones	Supervisor de Sección de Pagaduría de Pensiones	Inducción del puesto en el área administrativa
Encargado de Colecturía y Fondo Circulante	Suplente del Fondo Circulante	Legislación Tributaria Elaboración de pólizas Inducción del puesto
Encargado de Inversiones	Encargada de SAFI y Gestión de Operaciones Bancarias	Política de Inversiones Elaboración de Presupuestos Legislación tributaria
Encargado de Control de Ingresos	Analista Técnico Administrativo	Uso del sistema SAFI
Supervisor de Sección de Pagaduría de Pensiones	Encargado del Pago de Planillas de Pensiones	Inducción del puesto
Operador de Sistema de Pago de Pensiones	Encargado del Pago de Planilla de Pensiones	Manejo de Banca Electrónica
Encargado de Planillas de Salarios y Dietas	Encargada de Pagos de Bienes y Servicios	Inducción del puesto
Encargada de Pago de Bienes y Servicios.	Técnico de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.	Inducción del puesto LACAP



Jefaturas y personal administrativo de la Subgerencia Administrativa:

- **Subgerencia Administrativa.**

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Subgerente Administrativa	Jefe del Departamento de Servicios Generales.	Habilidades Blandas: Negociación y Resolución de Conflictos, Time Management, Liderazgo, Gerenciamiento, y otros.

- **Departamento de Gestión de Talento Humano.**

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Gestión de Talento Humano	Encargada de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Legislación Laboral
Encargado de Planilla de Salarios	Encargada de Control de Asistencia e Incapacidades	Manejo del SIRH del MH Legislación Tributaria
Encargada de Control de Asistencia e Incapacidades	Encargada de Prestaciones y de Archivo	Manejo del Sistema de Control de Asistencia Ley del ISSS
Encargada de Capacitaciones	Encargada de Control de Asistencia e Incapacidades ó Encargada de Prestaciones y de Archivo	Capacitación en Administración de Contratos Inducción general del puesto
Coordinadora de la Clínica Empresarial	Médico General	Paquete de Microsoft Office Elaboración de Planes u otros documentos normativos
Administrador de la Despensa Familiar	Contador de la Despensa Familiar	Administración de personal Administración de inventarios Inducción general del puesto: elaboración de informes técnicos y/o financieros Liderazgo



- Departamento de Servicios Generales.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Servicios Generales	Colaborador Técnico de Diseño e Infraestructura.	Gestión de Proyectos Elaboración de Manuales Elaboración de Informes Técnicos
Técnico en Mantenimiento Eléctrico	Coordinador de Mantenimiento.	Formación en instalaciones eléctricas.
Coordinador de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento Eléctrico.	Curso avanzado de electricidad. Mantenimiento de plantas telefónicas

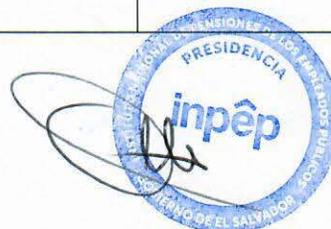
Jefaturas y personal administrativo de la Subgerencia de Tecnología e Información:

- Subgerencia de Tecnología e Información.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Subgerente de Tecnología e Información	Jefe Departamento de Desarrollo de Sistemas y Bases de Datos.	Gerenciamiento Liderazgo Entrenamiento en respuestas a informes de auditorías.

- Departamento de Infraestructura Tecnológica y Soporte.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Infraestructura Tecnológica y Soporte	Administrador de Redes y Servidores	Inducción en el puesto



- Departamento de Desarrollo de Sistemas y Bases de Datos.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe Departamento de Desarrollo de Sistemas y Bases de Datos.	Analista Programador	Inducción en el puesto Normativa previsional

Jefaturas y personal administrativo de la Unidad Jurídica:

- Unidad Jurídica.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe de Unidad Jurídica	Colaborador Jurídico	Especialización en materia de Derecho Administrativo Capacitación en Seguridad Social.

- Sección Jurídico de Pensiones.

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe de Sección Jurídico de Pensiones	Colaborador Jurídico de Pensiones	Especialización en materia de Derecho Administrativo Capacitación en Leyes Previsionales



Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:

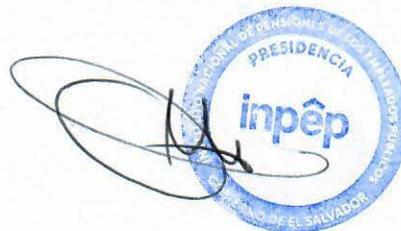
PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	Técnico UACI	Inducción en el puesto Procesos de Licitaciones Públicas

Unidad de Comunicaciones:

PUESTO CLAVE	SUCESOR	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO
Jefe de Unidad de Comunicaciones	Colaborador/a de Comunicaciones	Inducción general del puesto Comunicación Digital Comunicación Política

3. Plan de desarrollo de capacitaciones, entrenamiento e inducción:

Para fortalecer las habilidades de los sucesores antes de retomar el puesto clave, se estableció un mínimo de temáticas de capacitación y entrenamiento que fortalezcan las competencias. Los temas considerados en el punto anterior han sido mencionados por las jefaturas inmediatas de los puestos claves y será el Departamento de Gestión de Talento Humano, quién desarrolle las capacitaciones. En el caso de las jefaturas, se tomarán en consideración capacitaciones relacionadas con la elaboración de planes estratégicos, plan operativo institucional, elaboración de matrices de riesgo, presupuestos, informes técnicos, informes de auditoría, manuales, entre otros.



4. Cronograma de actividades para el cumplimiento del Plan de Sucesión.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN		
	MESES		
	Jul 2021	Desde agosto 2021 a diciembre 2022	Dic 2022
1. Identificación de los puestos clave y sucesores, de forma coordinada con las jefaturas.			
2. Revisión y aprobación del Plan de Sucesión del INPEP.			
3. Desarrollo de capacitaciones y/o entrenamiento al personal sucesor.			
4. Elaboración de informe del desarrollo de capacitaciones y personal sucesor preparado.			

VIII. VIGENCIA.

El presente plan de sucesión, entrará en vigencia a partir del mes de agosto de 2021.



IX. ANEXO

IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVE, SUCESORES, NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO.

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____

JEFATURA RESPONSABLE: _____ FIRMA _____

VISTO BUENO DEL SUBGERENTE O JEFE DE UNIDAD: _____

FECHA _____

INDICACIONES: para la identificación de los puestos claves, sucesores y necesidades de capacitación, se considera conveniente, plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿A su criterio, que puestos considera claves de su unidad organizativa, para la continuidad de las actividades de la institución y por qué? Quienes serían las personas que podrían ocupar un puesto clave en caso de una ausencia mayor de 15 días.
2. ¿Cuáles son las competencias y conocimientos necesarios, que la persona sucesora debe conocer para el desempeño del puesto?

PUESTO CLAVE	SUCESORES	CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO

Comentario: _____

