



Reorganización de recursos en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

Juan José Ríos Piñera
Celestino Avilés Pérez

1. Situación actual

1.1. Los planes de modernización.

Las grandes políticas están definidas, todas las filosofías están ya destiladas, el proceso está en marcha, todos tenemos Planes de Modernización, estamos inmersos en grandes proyectos, pero hay un día a día, una problemática, desde la perspectiva de un departamento tecnológico que se escapa a todos los planes de modernización.

Uno de los grandes problemas de los planes estratégicos, según Porter, es que sólo miran dentro de la Organización en el momento de la implantación de los proyectos incluidos en ellos. No han contado que la infraestructura tecnológica y humana que ha de soportar el plan de modernización puede no encontrarse preparada para asimilar el cambio que todo proyecto supone.

En resumen, todos sabemos qué proyectos hay que hacer, los tenemos identificados, sabemos qué tecnologías hay que utilizar pero tenemos dificultades para abordar los proyectos de forma eficaz, y sobre todo, desde el punto de vista de departamento tecnológico, estamos haciendo frente a una serie de retos, de requerimientos, que aumentan espectacularmente, y que exigen medidas reorganizativas y recursos de todo tipo.



1.2. El modelo de organización actual.

La pregunta que queremos contestar es la siguiente:

Para dar toda la cobertura tecnológica que requieren los planes de Modernización, ¿ qué tipo de informática corporativa es preciso definir? ¿ Una informática centralizada, basada en mainframe, tipo ENTIDAD FINANCIERA, con su edificio propio bunkerizado? ¿ Debe este Centro de Cálculo ser una empresa privada, un organismo público, una Dirección General, o un Servicio adscrito a otra Dirección General que dé servicio a todas las Consejerías?.

Ahora mismo, en Murcia, y en la mayoría de Comunidades Autónomas es así también, aunque con diferencias de tipo organizativo, existe una Dirección General responsable de los servicios corporativos de informática y de comunicaciones que provee a toda la organización de los servicios referentes a los aplicativos troncales, y a la red corporativa de voz y datos. Cada Consejería es responsable de sus propios aplicativos verticales, de la gestión de la red local y de la atención a usuarios.

Cada Consejería tiene su propia sala de equipos, el responsable está adscrito a la Secretaría General, aunque hay un órgano de coordinación corporativo que es la Comisión Técnica de Coordinación Informática.

Nuestro modelo es un híbrido comparado con el modelo bancario, o el de grandes empresas: existe una informática corporativa centralizada, pero los aplicativos verticales son responsabilidad de cada Consejería, sobre todo teniendo en cuenta la envergadura de algunas de ellas como Sanidad, Educación, Agricultura y Justicia (todavía no transferida).

No obstante, con el modelo centralizado como el modelo de las entidades financieras, es indudable que se podría atender todos estos requerimientos igual o mejor, se establecerían sinergias, se ahorrarían espacios innecesarios, se optimizaría mejor la gestión, se racionalizaría el gasto y los recursos humanos.

La cuestión a responder es: ¿hacia donde debe ir la gestión informática de una Administración Pública, como la de Murcia, que mueve tres mil millones de euros al año ?.

1.3. La Administración electrónica rompe moldes.

Y es entonces cuando planes como el InfoXXI, la iniciativa eEurope, y los planes de modernización de todas las Administraciones Públicas indican que es imprescindible poner la Administración al servicio de los ciudadanos, a través de transacciones electrónicas seguras, confidenciales y a cualquier hora del día y desde cualquier parte del mundo.



¿ Cómo encajar un modelo de Administración Electrónica con el modelo de los Recursos Humanos de la Administración Regional ? . ¿ Y con los recursos tecnológicos materiales ?

La respuesta es bien sencilla. No se puede. Es imprescindible que, sin dejar de ofrecer los servicios que el día a día exige de una organización como la nuestra en la que el cliente es el ciudadano y que cada vez es más exigente a la hora de pedir resultados, se construya el nuevo modelo que permita que los nuevos servicios que se faciliten a cualquier persona tengan garantías de estar disponibles cuando esta lo solicite, es decir, siempre.

2. Nuevo modelo..., o implantar una 'best practice'

Nos encontramos ante un momento crucial en el desarrollo de nuestra Comunidad Autónoma en los aspectos tecnológicos. Con nuestro Plan Director recién estrenado, nuestro Plan Estratégico para la Modernización de la Administración Regional, y el Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en la Región de Murcia, disponemos de los planos de lo que hay que hacer en nuestra Comunidad en los próximos años.

Ahora solo nos falta las herramientas, los obreros cualificados y los modelos de trabajo que nos permitan realizar las actuaciones de todos estos planes de la forma más eficaz posible.

2.1. Prácticas de éxito

Antes de iniciar cualquier proceso de plantear algo completamente nuevo, muchas veces es necesario analizar lo que han hecho otras organizaciones que puede ser de utilidad.

Se ha podido comprobar que muchas organizaciones han resuelto el problema de diversas formas. Vistas algunas de ellas, hemos considerado realizar uno que aglutina lo que a nuestro juicio es lo mejor de cada una de ellas.

2.2. Nuestro modelo

Nuestro modelo se basa en varios puntos.



Ayuntamiento de A Coruña





2.2.1. Red corporativa de voz y datos

Una infraestructura de telecomunicaciones fuerte, rápida y segura es básica para el crecimiento económico de cualquier región, y Murcia y su Administración no pueden ser una excepción. Se ha hecho un enorme esfuerzo en la consecución de una estructura de comunicaciones que permite la conexión de más de veinticinco de los edificios más importantes con una red ATM a 155 mb/sg, conectada a cuatro puntos de la Región a 32 Mb/sg, y llevando la capilaridad de la red a la totalidad de los municipios de la Región de Murcia, 45 en total.

Esta red está en continuo crecimiento, potenciada y mimada tanto por nosotros como por el proveedor de servicios, la empresa Telefónica.

2.2.2. Centro de gestión de Red

Una red como la nuestra sin control es muy difícil de gestionar. Se ha puesto en marcha los mecanismos necesarios para que la red se encuentre controlada y administrada las veinticuatro horas de todos los días del año, de forma que cualquier problema se enmarca dentro de un dispositivo que permite identificarlo y solucionarlo en el menor tiempo posible.

2.2.3. Centro de Backup corporativo

Cada Consejería dispone de los servidores de datos y aplicaciones en sus propias ubicaciones. Una pérdida de la información, un filtrado de la misma a departamentos no deseados puede suponer una grave pérdida tanto física como política. Es por ello por lo que consideramos imprescindible dotar a cualquier Centro Directivo de los sistemas necesarios para realizar copia de su información en un lugar ajeno a sus Centros de Procesos de Datos, y que garantice tanto la seguridad como la confidencialidad de la información depositada en ese Centro.

2.2.4. Implantación ERP

Si desde el punto de vista de las comunicaciones se ha hecho un gran esfuerzo integrador y de adecuación de objetivos para disponer de un punto de vista común, no lo es menos desde el punto de vista de las aplicaciones, en las que se ha producido un cambio rotundo hacia entornos ERP o Enterprise Resource Planning (en nuestro caso SAP) que van a dar solución a las necesidades en materia económica, presupuestaria, patrimonial, tributaria y de recursos humanos.



2.2.5. Implantación CRM

Proyecto que concibe la atención al ciudadano de forma integrada y como objetivo principal en torno al cual se articulan tanto el Sistema de Apoyo a la Decisión como el sistema operacional (back-office).

La implantación de un sistema CRM va a permitir una interacción mucho más eficaz con el ciudadano y conseguir un incremento en la eficacia de la Administración hacia el mismo, acelerando los procesos de administración electrónica.

El planteamiento es sencillo, entender a nuestro cliente, el ciudadano, proporcionar el servicio y la mejora continua del sistema para ampliar los retos y ofrecer mejores servicios.

Los objetivos son claros, acercar la administración al ciudadano y que este la vea como un único ente con el que mantiene una relación y no como células distintas.

2.2.6. Grupos funcionales

La implantación de un ERP hace que las labores de programación que hasta la fecha venían realizando expertos en informática provoca en los mismos un cambio organizativo que les permite estar más cerca de las funcionalidades y menos de la tecnología, de forma que se convierten en analizadores rigurosos de las actividades de los usuarios y de su formalización en entornos informáticos.

Creamos entonces los grupos de trabajo funcionales que van a especializarse en funcionalidades de los aplicativos y de su interacción con el usuario final.

2.2.7. Implantación de un portal corporativo

La creación de un portal corporativo tienen como objetivos revisar y actualizar la presencia de la CARM en Internet, y establecer un marco estable integrado en el proyecto de implantación de un CRM que garantice la continua evolución del portal administrativo www.carm.es.

- **Objetivos**

El objetivo principal es renovar el web de la consejería de Economía y Hacienda en cuanto a su estructura y contenidos



y también los procedimientos de actualización de los mismos para que ofrezcan una mayor utilidad. Para lograr este objetivo es necesario que desarrollar los siguientes tareas:

- Redefinir y unificar de la imagen del Web en lo que se refiere a aspecto visual, funcionalidades y contenidos, creando los estándares a aplicar.
- Determinar el conjunto de información y servicios, presentes y futuros, que debe proporcionar el portal y la funcionalidad de los mismos.
- Seleccionar la plataforma tecnológica y herramientas estándar de gestión y administración de contenidos para potenciar y agilizar el mantenimiento y administración del Web.
- Determinar la organización que va a dar soporte al portal, dar la formación y elaborar procedimientos y normas.
- Incorporar los contenidos y servicios existentes del actual Web, además de los nuevos y los de aquellos Centros Directivos que no tengan presencia actual.
- Difusión del portal

- **Descripción general del proyecto**

El proyecto debe cubrir los distintos aspectos que concurren alrededor del Web de la consejería de Economía y Hacienda con la intención de mejorar los servicios que presta. Para ello es necesario una acometer una serie de actuaciones que incidan en la infraestructura, organización y los propios contenidos.

El ámbito, en una primera fase se centra el la Web de la consejería de Economía y Hacienda, pero sentará los pilares de un sistema que pueda

En principio se tendrán en cuenta todos los contenidos y servicios actuales que ofrecen cada uno de los centros directivos de la consejería, además de otros con carácter de mínimos de centros que no tienen presencia, pasando en fases posteriores a escalar la solución al resto de la CARM.



El portal no va dirigido exclusivamente a los ciudadanos, sino que contempla otros colectivos como son los propios empleados de la CARM u otras administraciones, proveedores, colaboradores externos y empresas en general.

- **Aspectos Clave**

Los aspectos clave que harán que este proyecto tenga éxito son los siguientes:

- Llevar la tarea de publicación los propios generadores de contenidos.
- Crear y agilizar el proceso de aprobación.
- Reducir el número y variedad de sistemas que den soporte al portal.
- Reorganización de los contenidos.
- Supervisión y control del portal.
- Compromiso y colaboración de todas la partes implicadas.

El impulso político a este nuevo portal ha sido determinante para aglutinar en torno a él todas las fuerzas necesarias para que se considere como el primer paso serio de entrada de la Comunidad Autónoma en la Administración electrónica. Además se está impulsando un proyecto piloto de implantación de un modelo de pago de impuestos a través de la web de la CARM.

2.2.8. Creación de un Centro corporativo

La creación de un Centro o edificio corporativo para los sistemas informáticos y de comunicaciones de la Administración Regional son muchas.

- **Razones económicas.**

Los costes para adecuar un edificio público a las necesidades que la DGSIC necesita son tan elevadas como construir un edificio pensado para ello. Además, los proyectos de cableado, ventilación, seguridad, disponibilidad, etc, no tienen nada que ver y habría que hacerlos completamente nuevos.

- **Experiencia de éxito ya implantada.**

Por empezar con las empresas financieras (bancos y cajas), siguiendo con grandes organizaciones que han llegado a la conclusión de que la mejor forma de guardar su información era disponer de un edificio independiente.



Caja Murcia, la CAM, la Universidad de Murcia, por nombrar organismos dentro de nuestra Región que han comprendido esta necesidad, sin tener en cuenta muchas entidades nacionales, internacionales, que ya disponen de este tipo de infraestructura para sus sistemas de información y telecomunicaciones.

- **Amplia flexibilidad.**

Un edificio bien diseñado permitiría una gran flexibilidad a la hora de disponer de espacio para personal para cortos espacios de tiempo.

- **Máxima seguridad.**

La seguridad de los sistemas y de la Organización en sí se vería completamente reforzada implantando medidas de seguridad típicas en este modelo:

- **Necesidad de infraestructuras especiales.**

Es necesario incidir en que las infraestructuras básicas de un edificio dedicado a los sistemas de información y a las comunicaciones tienen muy poco que ver con las infraestructuras de un edificio administrativo. Así, debe estar preparado contra fenómenos físicos, como terremotos, inacciones, etc. Debe disponer de cristales exteriores de seguridad antibalas y antivandálico, puertas con cerradura con control de accesos, dispositivos especiales de extinción de fuegos de equipos, SAI's dedicados a sistemas informáticos, doble entrada de líneas eléctricas, grupo electrógeno operativo, duplicado, y en perfecto estado, etc.

Es importante incidir en que los servicios que proporciona el centro deben funcionar veinticuatro horas al día, con personal que debe trabajar en condiciones que hagan que los servicios no se detengan bajo ningún concepto.

- **Consolidación y sinergia.**

Por otra parte la constitución de un edificio de estas características permitiría aprovechar la inversión y ofrecer servicios a otros Centros Directivos que así lo desearan.

- **Centro de alto valor estratégico.**

La creación de un centro de estas características tiene un valor estratégico incalculable, tanto desde un punto de vista tecnológico como social.