

Junio-Julio 2009



PASOS HACIA EL E-COLEGIO¹

Índice

[Introducción](#)

[Gestión de la Implantación](#)

[Gestión de Servicios IT](#)

[Coordinación simultánea de procesos operativos y de implantación](#)

Conclusiones: [Factores críticos de éxito](#)

[Referencias](#)

¹ Este documento forma parte de la campaña de sensibilización que sobre el e-Colegio inició Unión Profesional a comienzos de 2009 y a la que se le puede hacer un seguimiento a través de www.e-colegio.blogspot.com

Introducción

La puesta en marcha del e-Colegio se resume en la gestión informatizada del colegio y la provisión de sus servicios vía telemática, y se basa en una visión estratégica amplia y prometedora, y a la vez ambiciosa inspirada en parte en el concepto de ventanilla única de la directiva de Servicios cuya transposición a nuestro ordenamiento español ha de estar hecha en diciembre de 2009.

Este documento recoge los aspectos clave en la puesta en marcha del e-Colegio, apoyándose no sólo en fundamentos de la gestión de proyectos y de servicios tecnológicos, sino también en la experiencia adquirida en la implantación de sistemas tecnológicos en ámbitos colegiales, especialmente durante la implantación del sistema de gestión de la abogacía SIGA.

Las ventajas del e-Colegio son claras: certifica la condición de profesional colegiado, permite un mayor nivel de control deontológico, asegura el contenido en comunicaciones, la autenticidad del usuario y le permite a este hacer operaciones que requieren autenticidad.

Para la definición de objetivos funcionales y operativos de las herramientas de gestión colegiales ha sido necesario un profundo análisis coordinado de las necesidades de los colegios en conjunto. Así, se han podido establecer los módulos funcionales generales y objetivos, pero también ha sido necesaria la definición de parámetros que flexibilicen el uso de las herramientas que dan soporte al e-Colegio. Gran parte de estas funcionalidades son comunes entre las distintas profesiones que componen Unión Profesional (gestión del censo colegial, cuotas, sociedades profesionales, registro de entrada/salida,...).

Desde el Grupo de Expertos sobre e-Colegio se recomienda que el proceso de implantación de e-Colegio se coordine, en el caso de estructuras multicolegiales, desde los consejos generales. Además de por razones ligadas a la movilidad y al desarrollo supranacional de la Administración Electrónica (ámbito europeo), entre las ventajas que esta opción ofrece destacamos:

- que todos los colegios dispongan de las mismas herramientas para dar servicios (en caso contrario la cadena se rompe siempre por su eslabón más débil), garantizando así que el ejercicio de una profesión no dependa del lugar del Estado en el que se ejerce.
- que sea un único sistema de información para toda la profesión (cada actor sólo accede a los datos a los que tiene permiso, pero en un único sistema de información).
- que ahorre esfuerzos y costes al realizar un único esfuerzo de desarrollo (economía en escala).
- que nunca se quedará obsoleta por que el consejo general la mantendrá para todos con los recursos de todos.
- que permite presentar un frente común ante las administraciones públicas ante situaciones como la Ventanilla Única Digital de Servicios (VUDS) o Sociedades Profesionales.

Este documento se centra en el proceso de puesta en marcha de los procesos y herramientas una vez definidos y desarrollados.

Gestión de la Implantación

Para la puesta en marcha del e-Colegio vamos a tomar como guía los procesos habituales de gestión de proyectos ([1]):

1. **Inicio:** Identificación y análisis de actores (colegiado, colegio, administraciones,...), presupuestos, etc., (Acta de constitución), Definición preliminar del Alcance (objetivos) y del Plan (calendario y recursos), Reunión de arranque (para involucrar a todos los miembros y aclarar responsabilidades).
2. **Planificación:** Definición detallada de objetivo, calendario, planes de gestión de cambios, riesgos, etc. y proveedores.
3. **Ejecución:** aplicación de recursos para realizar lo planificado
4. **Control:** seguimiento y evaluación, revisiones de acuerdo a planes de cambio
5. **Cierre...** o integración con Operaciones y gestión de servicios

Cada colegio tiene unas características muy diferentes en cuanto a gestión, desde el tamaño por número de colegiados a la organización interna, distribución en sedes, etc. Es por ello que para cada implantación de las herramientas que dan paso al e-Colegio se hace necesaria una planificación particular que tenga en cuenta esas características, recursos, disponibilidad de calendarios, requisitos de urgencia, etc.

A continuación se describen cada una de las fases de las implantaciones.

1.1 INICIO

Esta fase, junto con la de planificación, es de máxima importancia. Más aún en el caso que nos ocupa. La idiosincrasia de la estructura colegial, su fuerte componente político y sus arraigados mecanismos de trabajo (con personal que en muchos casos lleva décadas dedicado a sus tareas), requiere una claridad y un compromiso prácticamente «contractual». De ahí la importancia de un acta de constitución de proyecto formal: comprometer y motivar a los involucrados.

El acta de constitución del proyecto recoge la definición del alcance global del proyecto y su motivación, los involucrados y sus responsabilidades, los presupuestos económicos generales. Es conveniente que se de amplia comunicación interna a la información contenida en este documento inicial, siendo clave la asignación de responsabilidades. Para lograr la implicación de los responsables ha demostrado gran eficacia la realización de una reunión específica de lanzamiento de proyecto. En estas reuniones es muy importante contar con todos los miembros de responsabilidad y en particular con el decano². Cómo se sienta de involucrado cada uno en el equipo y en el proyecto será clave en que la implantación se desarrolle sin conflictos.

² Dada la dificultad general de disponibilidad del decano siempre puede organizarse la reunión con una participación temporal, con una charla de escasos minutos sobre la motivación del proyecto, el interés para el colegio y la petición de implicación. Esta es la situación más habitual si bien se sugiere la máxima participación del mismo. Al fin y al cabo solo es una reunión.

Junio-Julio 2009

Los roles y responsabilidades deben quedar claras a todos los niveles: decano, gerencia, secretaría técnica, el personal técnico informático (IT), personal administrativo.

El desarrollo de la herramienta requiere de una estrecha colaboración entre un responsable de IT y el resto de estamentos. Es él quien deberá recopilar información del resto durante todo el proceso y hacer de soporte de primer nivel durante las fases de puesta en marcha de los sistemas. Asimismo es generalmente el interlocutor habitual con los proveedores.

1.2 PLANIFICACIÓN

La planificación de la implantación en los colegios debe tener en cuenta dos vertientes: por un lado, el uso de certificados digitales, necesarios tanto para uso interno -para control de acceso del personal y auditoría-, como para los profesionales colegiados. Esto requiere una serie de procedimientos de generación y distribución de los certificados digitales de acuerdo con los requisitos de Firma Digital Reconocida [8].

Por otra parte, tenemos la incorporación de la herramienta de gestión. De esta podemos a la vez discernir entre la parte de la aplicación para su uso en gestión interna y para la provisión de servicios a los colegiados (colegio virtual). Es recomendable que el sistema sea flexible de forma que pueden irse incorporando progresivamente nuevas funcionalidades. Para lograr una implantación óptima se necesita un trabajo escalado y adaptado al colegio profesional de que se trate.

En la implantación del e-Colegio la comunicación es vital. Debería incluirse dentro del plan de proyecto el plan de implantación:

- 1) Empleados.
 - a. Los trabajadores no solo pueden ver como un esfuerzo el cambio a nuevas formas de trabajar, si no que pueden sentir amenazada su posición por la aparición de las nuevas herramientas. Es clave mantener la motivación, exponer las razones y beneficios del cambio y disipar cualquier duda que pueda surgir, así como explicar la importancia de las nuevas tareas asignadas a cada uno de los empleados.
 - b. Los éxitos de la implantación son éxitos de todos el empleados.
- 2) Colegiados: Presentaciones públicas, en prensa especializada, etc.
- 3) Sociedad: Presentaciones públicas, en prensa general, etc.

1.3 EJECUCIÓN

La ejecución del proyecto supone la realización de lo planificado y aparte de las tareas técnicas más o menos complejas (análisis detallado, configuraciones, pruebas...), supone sobretodo llevar a cabo actividades de coordinación de gente y recursos. Este puede ser un buen momento, también, para hacer revisiones al plan o para hacer un control de riesgos previstos (planificados) y no previstos.

La ejecución, siguiendo lo establecido en el plan, debe reflejar claramente niveles progresivos de alcance (implantación por módulos funcionales completos).

Junio-Julio 2009

No hay que olvidar la importancia de la comunicación durante todo el proceso de implantación que permite mantener la motivación y ayudan enormemente a la implantación.

1.4 Control

Para asegurar que la implantación se lleva a cabo de acuerdo a lo planificado y para gestionar posibles cambios que aparecen durante la ejecución del proyecto es necesario realizar determinadas tareas de seguimiento y control.

En cuanto a seguimiento es importante una vez más involucrar a todos los estamentos pero es de crucial interés mantener al corriente tanto a responsables políticos –decano- como gerenciales – gerente, secretaría técnica-.

Un seguimiento continuo requiere de reuniones a este efecto y debe abordarse en dos sentidos:

- Internas del colegio
- Del equipo de proyecto: proveedores tecnológicos y colegio

Seguir el plan garantiza que se obtengan los resultados de calidad, tiempo y coste. Sin embargo durante las implantaciones aparecen circunstancias que obligan a realizar cambios. Es habitual que aparezcan temas, generalmente políticos, que modifican los hitos y el calendario, como presentaciones o reuniones de relevancia institucional u otros operativos, como identificar que un procedimiento supuestamente realizado de una manera realmente se realiza de otra, o técnicos, como que aparezcan datos erróneos que hay que tratar, etc. Todos no se pueden prever y, por tanto, hay que tomar decisiones y hacer cambios en el plan para cubrirlos. En cualquier caso los cambios deben de estar controlados de modo que el alcance en objetivos y calendario no se expandan indefinidamente.

1.5 Cierre... o paso a operación

La implantación como proyecto debe tener considerado un fin concreto de modo que se cierren principalmente los temas asociados a facturación y presupuesto.

El cierre debe incluir:

- Aceptación. ¿Hemos conseguido lo definido originalmente? De ahí a producción y operaciones.
- Revisión y recopilación de temas aprendidos (p.ej. estimaciones de plan)
- Paso a provisión/operaciones (ver gestión de servicios)
- Mejora continua



Gestión de Servicios IT

Una vez establecidos los procesos y herramientas que conforman el e-Colegio, se entra en la dinámica de gestión de servicios IT. Esta tiene, al igual que la gestión de proyectos, un amplio repositorio de mejores prácticas cuyo mayor exponente es ITIL -[4]-.

El diseño de los servicios del e-Colegio estará muy relacionado con la propia definición del proyecto y de hecho como parte del inicio y planificación del proyecto habrá que realizar dicho diseño. En este punto, cobra especial interés la Transición del Servicio (¿cómo se va a poner en producción?, ¿será una puesta del servicio paulatina módulo a módulos?, ¿limitado a parte del personal?, ¿trabajo paralelo con sistemas antiguos y nuevos?, ¿abarca esto a comunicaciones con terceros?).

Las actividades orientadas a la mejora continua incluyen el seguimiento de calidad de procesos (¿cómo mido la eficiencia de los procesos?, ¿se está siendo eficiente en la provisión de servicios?, ¿qué podemos mejorar operativa o técnicamente?). Esto es quizá lo más importante por dos motivos: e-Colegio, por su propia definición, aglutina todos los servicios del colegio y es, por tanto y, en definitiva, el objetivo último del colegio; por otra parte, el e-Colegio es lo que permite mejorar o incluso corregir los propios procesos y tecnologías de provisión de los servicios.

Coordinación simultánea de procesos operativos y de implantación

La implantación progresiva de nuevos procesos dentro de la operativa de los colegios supone que:

- Hay que seguir haciendo lo que se estaba haciendo (servicios a los colegiados, etc.)
- Hay que realizar los procesos de cambio (por ejemplo, instalar una nueva aplicación o reformar las oficinas, etc.)
- Hay que formar y ayudar a que el personal asimile el cambio (usar la nueva aplicación, usar las nuevas oficinas, etc.)

Esto es un esfuerzo necesario que requiere de recursos; no hay que desestimarlos. Tratar de obviarlos es el principal error que lleva a retrasos, malestar del personal del colegio y colegiados y, finalmente, un gasto mayor. Cerrar los ojos no hace esquivar los obstáculos si no acusarlos aún más.

Pero no hay que olvidar que este incremento en los recursos (y por tanto la inversión) traerá mejoras, bien económicas, bien de servicio.

Conclusiones: Factores críticos de éxito

En conclusión se deben destacar como elementos críticos de éxito los siguientes:

- 1) Coordinar la estrategia y acción desde el consejo general o colegio de ámbito nacional.
- 2) Involucrar y comprometer a todos los niveles: desde el decano al administrativo y al técnico informático. Es un cambio que afectará a todos sin excepción.
- 3) Elaborar un plan y adquirir un compromiso (político, gerencia y proveedor tecnológico).
- 4) Hacer un seguimiento periódico interno del colegio y con el proveedor de IT.
- 5) Flexibilizar la implantación pero con límites: hay veces que es mejor que los sistemas IT se adapten al funcionamiento actual del colegio pero otras es mejor adecuar los procesos del colegio.
- 6) Formar a todos los estratos, pero en particular al responsable IT del colegio puesto que será nivel de soporte.
- 7) Contrata un soporte ágil (proveedor tecnológico).
- 8) No perder de vista los objetivos definidos tanto durante la implantación como durante la operación:
 - a. seguridad, autenticidad, no repudio: certificados digitales.
 - b. seguimiento continuo de normativas y leyes; están en continua evolución
 - c. hay riesgo de que los técnicos obvien los objetivos políticos y de negocio y que la gerencia obvие la dimensión técnica; la solución: comunicación continua.
- 9) Establecer una comunicación fluida y activa a empleados, colegiado y sociedad, permiten mantener la motivación y ayudan enormemente a la implantación.

Referencias

- [1] Ley 59/2003 de Firma Electrónica
- [2] SIGA, Sistema Integral de Gestión de la Abogacía, solicitar información a través de info@redabogacia.org
- [3] Guía del PM-BoK, "Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos, 4a. Edición", Project Management Institute Inc., <http://www.pmi.org>
- [4] ITIL v3, "An Introductory Overview of ITIL® V3", The IT Service Management Forum; y otras publicaciones: <http://www.itil-officialsite.com/>
- [5] "Microsoft. ChannelPartner – Sept 2007".
- [6] Directiva 2006/123 EC, de Liberalización de Servicios, del Consejo Europeo.
- [7] "Derecho Sanitario: Los Colegios Profesionales ante la Ley Paraguas", <http://derechosanitario-rdl.blogspot.com/2009/03/los-colegios-profesionales-ante-la-ley.html>
- [8] Ley 59/2003 de Firma Electrónica