

LA DEFINICIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA INTRANETS CORPORATIVAS EN GRANDES ORGANIZACIONES. EL CASO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

DEFINITION OF A STRATEGIC MODEL FOR DEVELOPING A CORPORATE INTRANET: THE INTRANET OF THE CITY COUNCIL OF MADRID, A CASE OF STUDY

García de Paso Gómez, Esperanza. Coordinadora de proyectos. Ayuntamiento de Madrid. C/ Alcalá 45, 28014 Madrid. garciagme@munimadrid.es

Resumen: La definición de un modelo estratégico para desarrollar una Intranet corporativa en una gran organización se basa en el estudio de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid. El marco ha sido la ejecución de una auditoría de la información y de los contenidos con diferentes enfoques. Elementos significativos del modelo, resultantes del estudio son: la integración de la Intranet con otros proyectos de información municipales, el modelo organizativo de gestión desconcentrada, una arquitectura amplia que sirve a toda la organización, la agrupación de tipos de contenidos y sus modelos de gestión y la necesidad de profundizar en la gestión documental.

Palabras clave: Intranet, auditoría de la información, gestión de contenidos, arquitectura de la información, gestión documental

Abstract: A strategic model to develop a corporate Intranet for a large organization based upon Madrid Town Council Intranet is presented. Several approaches to information and content audits were used. The model's main features are: the integration between the Intranet and other municipal information-related projects, its decentralized management, a comprehensive architecture covering all organisational needs, the grouping of contents by category and management approach and, finally, the required upgrade of document and records management in order to integrate it with e-Government

Keywords: Intranet, information audit, content management, information architecture, document and records management

1. ¿Es necesario un modelo estratégico de desarrollo en la Intranet del Ayuntamiento de Madrid?

El Ayuntamiento de Madrid dispone de un portal corporativo (**ayre: Ayuntamiento en red**) implantado y reconocido como un valor en toda la institución y con funciones de comunicación interna, apoyo a la gestión, portal del empleado y fomento de la gestión del conocimiento.

El modelo existente ha quedado superado por diversas razones de índole estratégica, organizativa y funcional y se avanza a partir de lo ya construido. El instrumento utilizado para trazar un modelo acorde con la nueva situación ha sido la ejecución de una auditoría de la información.

La descripción que hacemos a continuación del proceso de trabajo llevado a cabo y de los resultados obtenidos puede ser extrapolado a otras grandes organizaciones con competencias y funciones muy diversas, dispersas y con una fuerte autonomía en la toma de decisiones de las distintas entidades que la integran.

1.1 *ayre 2, punto de partida de la auditoría*

La Intranet proporciona servicio a algo más de 25.000 usuarios potenciales, que integran la plantilla del personal del Ayuntamiento, sus Organismos Autónomos y algunas Empresas Municipales. Está presente en todos los servicios municipales distribuidos territorialmente en 21 distritos.

Su implantación es alta con una media de 15.000 usuarios/mes y un crecimiento sostenido. Los usuarios pertenecen a colectivos y sectores con intereses muy específicos y por lo tanto con necesidades diferentes en cuanto a los contenidos y servicios que requieren de **ayre**

Ha evolucionado en dos fases de acuerdo al *Plan Estratégico de Contenidos y Servicios* inicial:

- Los objetivos de la **primera etapa** (finales 2002-inicio 2004) se centraron en desarrollar el portal del empleado con información y servicios el personal municipal, mejorar la comunicación vertical y las relaciones internas en Ayuntamiento y apoyar el desempeño profesional incluyendo servicios y contenidos de uso universal y carácter transversal. También se propició el uso de la Intranet “como punta de lanza para la transformación y evolución del actual entorno de prestación de servicios hacia un entorno digital”(1). La gestión de los contenidos estaba centralizada en una unidad responsable.
- En la **segunda etapa**, a partir de 2004, se refuerzan las líneas de actuación de la primera y se impulsan otras visiones que complementan las funciones de la Intranet con la incorporación de foros de opinión , encuestas electrónicas, proyectos en curso, etc., nuevos recursos informativos externos e internos. Una de las apuestas mayores ha sido la integración de información de tipo sectorial de los servicios municipales: Salud, Emergencias, Servicios Sociales, Igualdad de Oportunidades, etc. La necesidad de acercar la publicación de los contenidos a sus productores para una mejor gestión, motivó su desconcentración en los servicios municipales. En estos momentos funcionan 26 unidades gestoras funcionales de forma habitual en servicios transversales y sectoriales.

1.2. *Razones para un nuevo modelo de desarrollo*

A finales de 2004 había surgido en el Ayuntamiento de Madrid un escenario muy diferente al del Plan inicial y además éste había quedado superado de forma definitiva por nuevas perspectivas y necesidades.

- El modelo de gestión y participación ciudadana del Ayuntamiento de Madrid considera a la intranet una pieza clave de apoyo al cambio cultural y organizacional y de soporte a los procesos internos para administración más cercana y eficiente (2). Era necesario poner al día los objetivos estratégicos de **ayre** adecuándolos al nuevo marco e integrarla en el sistema de información municipal, especialmente con los proyectos de administración electrónica y el portal web.
- Las demandas de información y servicios requeridos de **ayre** se han incrementado debido al número y a la variedad de sus usuarios, pertenecientes a colectivos y sectores profesionales diversos: versiones para distintos dispositivos, integración con aplicaciones de gestión o herramientas para grupos de trabajo multidisciplinares.
- La arquitectura actual limita la agregación de contenidos de los **servicios sectoriales** y era necesario encontrar una solución para que éstos tuvieran su espacio para su información más específica y orgánica y evitar la posible tendencia hacia la construcción de Intranets propias.

- En algunos servicios municipales la publicación de sus contenidos les resulta ya insuficiente y requieren más competencias y autonomía para la gestión de sus estructuras de información y otros elementos de relación y comunicación con su personal (foros, encuestas, noticias...)
- La migración de la herramienta de gestión de contenidos (Vignette 7), compartida con el portal web, que incorpora nuevas funcionalidades ha sido también un factor decisivo.

2. Modelo estratégico de desarrollo de la Intranet

El nuevo modelo estratégico se ha diseñado en el marco de una “Auditoría de la información y contenidos de la Intranet” que ha partido de la evaluación de ayre 2 y del conocimiento de la situación real de la organización desde diferentes perspectivas (organizacional, tecnológica, usuarios, etc.)

En el contexto actual “la Intranet se constituye en pieza esencial de soporte al cambio de modelo de gestión y participación ciudadana en el Ayuntamiento de Madrid “ (3). Esta visión implica convertirla en la “espina dorsal” del Ayuntamiento por lo que se han definido **14 objetivos estratégicos** alineados con los objetivos generales y que la sitúan plenamente en el sistema de información municipal.

Todos los componentes del modelo procuran el “desarrollo de la red intranet como soporte y sistema de toda la organización” (4):

2.1 Modelo organizativo desconcentrado

Es común con el portal web y está integrado con los procesos de trabajo de los que proceden los contenidos publicados. La coordinación institucional y las funciones de planificación y gestión de la Intranet residen en una unidad responsable (URA). Una serie de funciones y responsabilidades de planificación y gestión sobre las denominadas Intranets sectoriales recaen en las unidades desconcentradas (UDA/W) y por último las tareas de edición y publicación de contenidos se sitúan en las unidades productoras, denominadas unidades gestoras (UG). La asignación de funciones y responsabilidades se ha hecho sobre unidades ya existentes y solo la gestión se sitúa en una unidad especializada.

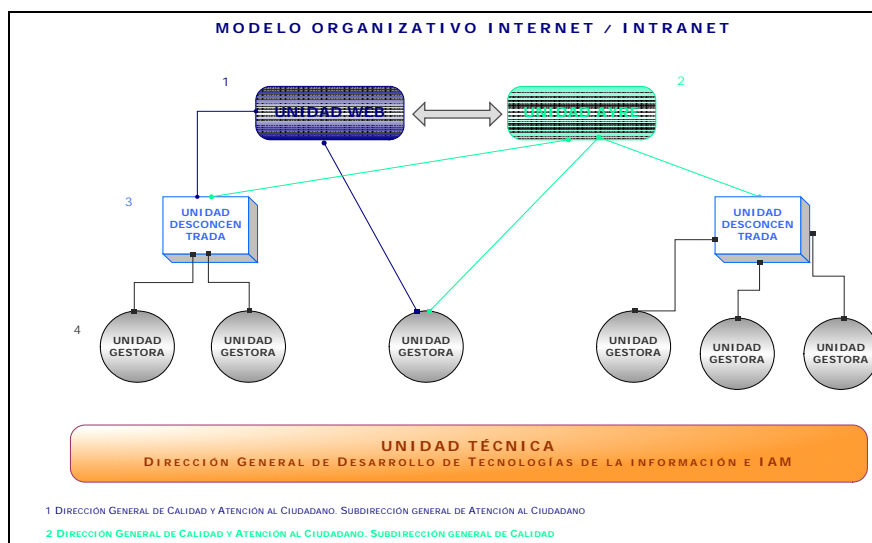


Figura 1. Modelo organizativo desconcentrado para la gestión de la Intranet y el portal web

2.2 Arquitectura de la Información

Esta arquitectura presenta las estructuras de información necesarias para que la Intranet sea el “contenedor” de toda la información, transversal, sectorial o individual, que necesita el personal municipal para su desempeño profesional lo que permite una evolución a largo plazo de forma lógica y ordenada. Presenta tres ámbitos de publicación diferentes que responden a las agrupaciones de contenidos distintos:



Figura 2. Página principal de la Intranet

- **Intranet general (ayre general).** Donde se publican los contenidos transversales de interés universal para el conjunto del Ayuntamiento.
- **Intranets sectoriales (ayre sectorial)** de carácter temático (Salud, Urbanismo, Servicios Sociales, etc.). En estas secciones se publican los contenidos temáticos y orgánicos concernientes a un conjunto de servicios municipales. Se consideran contenidos temáticos los comunes a un tema y de interés para distintas áreas del Ayuntamiento y contenidos orgánicos los que son de interés exclusivo para unidades concretas (Área Orgánica, Organismo Autónomo...). Desde la perspectiva de la visualización, todos los usuarios del Ayuntamiento pueden acceder siempre a los contenidos transversales y temáticos mientras que los orgánicos solo son accesibles para los usuarios pertenecientes a un ámbito concreto.
- **Un entorno personalizado (a mi ayre)** en el que se publican los contenidos de carácter individual que conciernen a cada usuario único del Ayuntamiento y desde el que se accede a las aplicaciones de gestión y a las herramientas de gestión documental y colaboración.



Figura 3. Página principal de la Intranet sectorial “ayre salud”

2.3 Modelos de gestión de contenidos

La definición de la tipología de los contenidos identificados y sus respectivos modelos de gestión es decisivo para impulsar el modelo organizativo descentrado y la asignación de las tareas a unidades no especializadas.

Los tipos fijados son:

- **Gestión a través del gestor de contenidos.** Estos últimos se elaboran para ser publicados en la intranet y toda su gestión se realiza por medio del gestor. Son texto, ficheros de diversos formatos e información textual, visual, sonora...
- **Integración con la gestión documental.** Para contenidos que se generan como documentos a lo largo de procesos internos y que pueden ser publicados en algún momento del proceso.
- **Gestión con herramientas de colaboración.** Se aplica a contenidos que se producen en entornos de trabajo no formales y algunos pueden ser publicados.
- **Servicios electrónicos** con dos opciones: **aplicación específica:** algunas partes se publican en la Intranet (formularios, consulta a una aplicación, etc.) y **formulario** independiente de aplicaciones para peticiones o comunicaciones.
- **Fuentes externas.** Son contenidos procedentes de fuentes externas (bases de datos bibliográficas, de prensa, directorios,...) que se publican.

Desde el punto de vista operativo se ha elaborado un procedimiento de aplicación de cada modelo, un protocolo que ayuda a la elección de la forma de gestión y a cada contenido que se identifica se le asigna un modelo determinado que puede variar según las circunstancias.

3. Conclusiones

A lo largo del proyecto y en el modelo estratégico al que se ha llegado aparecen algunos elementos clave que se señalan a modo de conclusión:

- Este modelo necesita apoyo y consenso en su implantación por lo que la gestión del cambio se convierte en un componente estratégico.
- Supone la integración de numerosas iniciativas aisladas en el marco común del sistema de información
- El desarrollo de la gestión documental es imprescindible para apoyar todos los proyectos de administración electrónica que se sustentan en abundantes y variados procesos internos documentales. La primera fase es el proyecto de definición del sistema de gestión documental y la implantación de un grupo de procesos que permitan su extensión progresiva.

Notas

- (1) Plan Estratégico de Contenidos y Servicios
- (2) Programa electoral de la candidatura de Alberto Ruiz Gallardón al Ayuntamiento de Madrid, 2003
- (3) idem
- (4) idem

Referencias bibliográficas

Cornella, Alfons. *Infonomía.com: la gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao, Deusto, 2002. ISBN 84 234 1957 6

200 **Gutierrez Garzón, Liliana.** La auditoria de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos. Consultado en: 11-agosto-2006. http://eprints.rclis.org/archive/00002314/01/2003_020.pdf

Soy i Aumatell, Cristina. Auditoria de la información. Barcelona, UOC, 2003. ISBN 84 8318 978 X

Soy i Aumatell, Cristina. “La auditoria de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información”. En: *El profesional de la información*, 2003, julio-agosto, v. 12, n 4, pp. 261-268

Urbano Pérez, José Antonio. El portal intranet : Una plataforma abierta para la información. En: *El profesional de la información*, 2002, v. 11, n 1, pp. 9-13