

La Gestión del Cambio

en proyectos de e-Administración



La Gestión del Cambio

en proyectos de
e-Administración



ÍNDICE

1. PRÓLOGO	6
2. QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO	10
3. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO	14
3.1 Detección de la Necesidad del Cambio	20
3.2 Análisis Inicial	24
3.2.1 Plano de Situación	24
3.2.2 La Visión	29
3.3 Implicados y Roles	31
3.3.1 Red de Líderes	31
3.3.2 Mapa de Implicados	36
3.4 Plan de Comunicación	42
3.5 Plan de Formación	47
3.6 Evaluación y Seguimiento	51
4. CONCLUSIONES	56
5. BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXO I: Red SARA	64
ANEXO II: MEDIDAS NACIONALES DE IMPULSO A LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN LAS ENTIDADES LOCALES	66



“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change”

(“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio”)

Atribuida a Charles R. Darwin



En estos últimos tiempos, las Administraciones Públicas están siendo testigo de los continuos cambios que se están produciendo a su alrededor: la rápida transformación tecnológica imperante, la globalización de la sociedad y la evolución de las necesidades y gustos de los ciudadanos, la situación económica, las directrices e iniciativas marcadas por distintas entidades gubernamentales, etc. Esta realidad, que para el mundo empresarial ya era un hecho y se viene afrontando desde hace tiempo, se ha convertido en el nuevo reto para la Administración Pública, pero muy especialmente para las Entidades Locales, debido a su papel destacado como la Administración más cercana al ciudadano.

Este reto, en el caso concreto de las Administraciones Locales de Castilla y León, se está traduciendo en una serie de proyectos y actuaciones tecnológicas que permitirán mejorar la calidad de los servicios prestados, mejorar la eficiencia y eficacia de nuestros procesos, la comunicación con el ciudadano, etc. pero ante todo no debemos olvidar que estas medidas no sólo se reducen a aspectos técnicos o financieros: no sólo son números, software o hardware que instalar. Debemos tener en cuenta que, detrás de todo ello, hay personas que tendrán que diseñar, definir y usar las herramientas que se incorporen, tendrán que cambiar su forma de trabajar o tendrán que acomodarse a una nueva forma de organizarse. Por lo tanto esas personas deben tener una posición preferente a la hora de definir las actuaciones a llevar a cabo. De hecho, **el éxito de cualquier proyecto va a venir en gran medida determinado por el grado de aceptación y adaptación de las personas involucradas**, quedando este hecho apoyado por la amplia experiencia del entorno empresarial a este respecto.

Si nos paramos a analizar proyectos de Administración Electrónica o de modernización administrativa en diferentes Administraciones Públicas, encontraremos claros ejemplos de cambios que han sido mal gestionados desde el punto de vista humano, y que por ello han supuesto un fracaso, porque por ejemplo: ¿de qué nos sirve implantar un gestor de expedientes, si nadie lo usa? No será más que dinero, tiempo y esfuerzo tirado a la basura.

Por ello, desde la **Red de Municipios Digitales de Castilla y León (RMD)** y en línea con las actuaciones que en su marco se están llevando a cabo, presentamos este documento con la intención de introducir a los responsables políticos, organizativos y al personal técnico de las Entidades Locales en la problemática asociada a la gestión del cambio dentro de las Administraciones Públicas, y destacar así su importancia y su papel esencial dentro de cualquier proyecto que se abarque, y sobre todo que sirva de resorte para incentivar su curiosidad. De esta manera pretendemos allanar el camino de cualquier corporación local ante los cambios que se le avecinan, con las garantías y con los niveles de eficacia y eficiencia necesarias, generando confianza en la ciudadanía.

Para aquellos que no estén familiarizados, la **Red de Municipios Digitales** es una iniciativa de la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León, enmarcada en la Línea Estratégica “Municipios Digitales de Castilla y León” de la **Estrategia Regional para la Sociedad Digital del Conocimiento (ERSDI) 2007-2013**, que pretende impulsar los Servicios Públicos en línea de calidad en el entorno local a sus ciudadanos, empresas y organizaciones utilizando las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La RMD, en la que están integrados los principales Ayuntamientos y todas las Diputaciones Provinciales de la región, coordina y apoya proyectos de Administración Electrónica y Servicios Públicos Digitales en el entorno local.

El libro se estructura fundamentalmente alrededor de un **modelo de proyecto de gestión del cambio**, de manera que después de una introducción inicial, se trata paso a paso cada una de las etapas que se contemplan dentro de ese modelo, apoyándose en ejemplos prácticos que faciliten la comprensión de los conceptos definidos. Con ello se espera ofrecer un documento que sirva de manual de gestión del cambio para las entidades locales que se encuentren realizando, o se estén planteando realizar, un proyecto de modernización en su Entidad.

Lo que se pretende es sensibilizar a las Entidades Locales de que los mayores problemas no se van a encontrar en el desarrollo del propio proyecto tecnológico, sino que los mayores obstáculos y resistencias se van a producir en la gestión humana del cambio. Este documento pretende servir de ayuda a nuestras Administraciones Locales para afrontar el cambio de la mejor forma posible.



2 QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO



El mundo en el que estamos inmersos hace que estemos expuestos a múltiples cambios. Es más, la base de nuestra supervivencia se fundamenta en nuestra capacidad para adaptarnos a estos cambios. En el caso de las Administraciones Locales, debido a diversos factores (las nuevas tecnologías, la nueva normativa para dar servicio a los ciudadanos a través de múltiples canales encabezados por Internet, la economía, la política...), éstas se están viendo obligadas a cambiar e innovar, y la forma de abordar los cambios que se avecinan va a determinar en gran medida su eficacia, su eficiencia, su imagen, su reputación,..., y lo que es más importante, la confianza de sus ciudadanos y por tanto, la legitimidad de su existencia.

En este documento nos vamos a centrar en cómo abordar esos cambios y en las medidas o estrategias que hay que tener en cuenta para que estos tengan la menor influencia posible en nuestra organización y sean acogidos de la mejor forma posible, ahondando así en el éxito de los mismos.

A este conjunto de medidas es a lo que vamos a denominar **gestión del cambio**, pero de manera más formal podemos definir la gestión del cambio como el proceso que garantiza que el colectivo de personas afectado por los cambios que se lleven a cabo en una Entidad Local (organizativos, tecnológicos, sociales, etc.) cuenten con la preparación, capacitación y motivación adecuada para abordar estos cambios, reduciendo el carácter traumático de los mismos. Por lo tanto, y como queda evidenciado, van a ser **las personas** las que constituyan **el objetivo de la gestión del cambio**.

Uno de los hechos que da mayor sentido a la necesidad de gestionar el cambio, es la aparición inherente de resistencia frente a él por parte de los componentes de la organización, que obedece a la aparición de **miedo ante lo desconocido**, a una **falta de habilidades** para manejar la nueva situa-

ción o una **falta de voluntad** para aceptarla. Para simplificar el proceso emocional por el que pasa el ser humano cuando intenta asimilar el cambio se definió el modelo de **“La Curva del Cambio”**, que tiene su origen en el trabajo de Elizabeth Kübler-Ross (1971) para explicar las respuestas emocionales en pacientes terminales, y que posteriormente fue adaptado por Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott al entorno de las organizaciones.



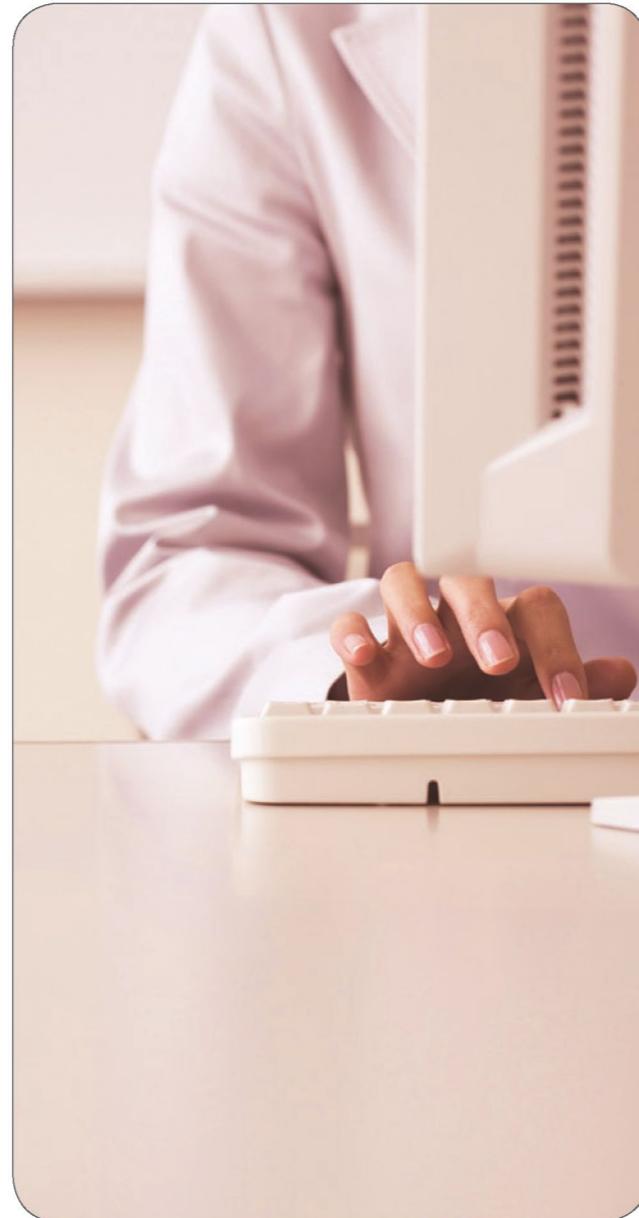
Figura 1. Curva del cambio.

Este modelo determina las etapas emocionales por las que un individuo pasa ante ciertas situaciones de cambio, debido a que con independencia de que éste sea intrínsecamente bueno o malo, es percibido como negativo. El desafío para los gestores del cambio es asegurarse que todas las personas evolucionan según esta curva y nadie se queda atascado en el camino.

En base a lo que ya conocemos sobre gestión del cambio, y para centrarlo en el caso que nos ocupa, las Administraciones Locales que se enfrentan a un proyecto de modernización administrativa o de Administración Electrónica, el proyecto de

gestión del cambio se tiene que presentar como un proceso que se desarrolla de manera paralela al proyecto tecnológico que la entidad quiera abarcar y que se adaptará a la marcha del mismo, para proporcionar el apoyo adecuado en los momentos que se precise de forma planificada.

En los siguientes capítulos vamos a definir un modelo a seguir para definir y llevar a cabo el proyecto de gestión del cambio, enmarcado en el ámbito de las Administraciones Locales, que nos ayude a conocer conceptos y factores claves de este proceso de cambio y que nos permita conseguir los objetivos que se persiguen: que las personas más afectadas por cambios surgidos estén preparados, dispuestos y capacitados para abordarlos y así obtener los beneficios esperados de la ejecución del proyecto de modernización que se plantee.



3 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO



La metodología de trabajo que se propondrá a continuación pretende servir de apoyo a los responsables políticos y técnicos de Ayuntamientos y Diputaciones de la RMD, a la hora de enfrentarse a la **gestión “del componente humano”** de un cambio, más concretamente del cambio que supone

la elaboración y puesta en marcha de un **Proyecto de e-Administración dentro de una Entidad Local**.

La metodología que se propone queda esquematizada mediante la imagen que se adjunta a continuación.

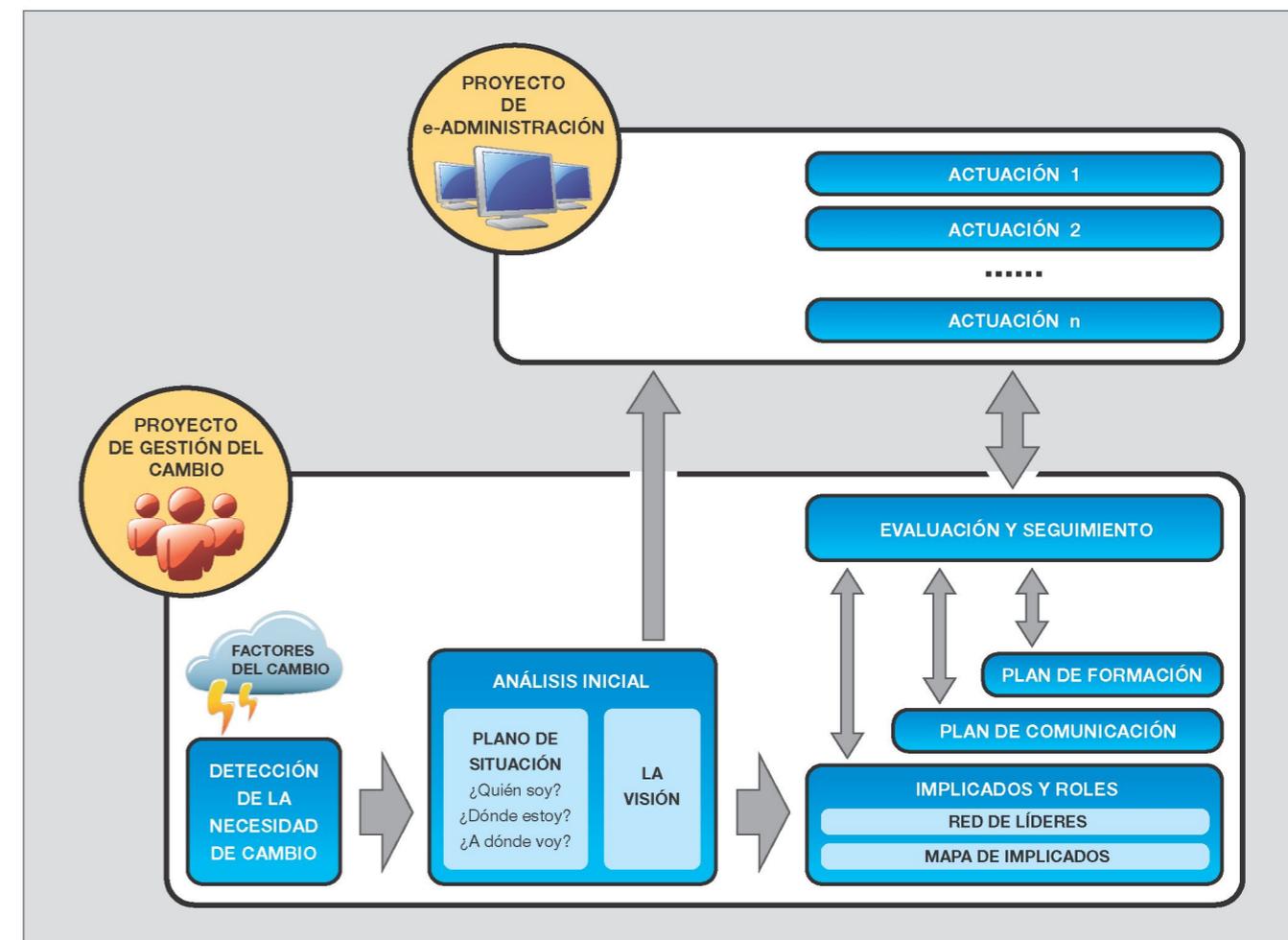


Figura 2. Modelo de proyecto de gestión del cambio.

En la figura se puede apreciar que convivirán en paralelo dos tipos de proyectos:

- ✓ **El proyecto de e-Administración** a través del cual se desplegarán los servicios de Administración Electrónica. Este puede estar compuesto de diferentes actuaciones o subproyectos más pequeños que pueden afectar a una o más áreas del Ayuntamiento o Diputación.
- ✓ **El proyecto de gestión del cambio** asegurará que todos los agentes implicados en el proyecto de modernización, ya sean empleados públicos o ciudadanos, asuman el cambio de forma adecuada, y por tanto se precisará que ambos proyectos estén estrechamente vinculados.

Como podemos ver en la figura, las etapas básicas en las que se estructura esta Metodología de gestión del cambio se concretarían en:

- ✓ Detección de la necesidad de cambio.
- ✓ Análisis inicial.
- ✓ Implicados y roles.
- ✓ Plan de comunicación.
- ✓ Plan de formación.
- ✓ Evaluación y seguimiento.

Para facilitar la comprensión de la metodología establecida y entender las razones que han guiado nuestro diseño, vamos a proceder a explicar brevemente cada una de las etapas que la forman.

DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO Y ANÁLISIS INICIAL

Tenemos que partir de la idea de que, como Administración Local, debemos estar pendientes de lo que ocurre a nuestro alrededor, tanto interna como externamente. Disponer de este conocimiento y saber utilizarlo será básico para poder tomar las decisiones adecuadas respecto a nuestra Entidad, sean del tipo que sean (técnicas, económicas, sobre los recursos humanos, etc.). De esta reflexión podemos extraer que las etapas iniciales de nuestra metodología se pueden concretar en:

- **Detección de la necesidad del cambio:** La Entidad Local, a través de sus componentes, se hace consciente de que hay factores a su alrededor que están evolucionando, y que tiene que adaptarse a ellos.
- **Análisis inicial:** Para conseguir adaptarse, la Entidad Local debe conocer en qué situación se encuentra y a qué situación quiere llegar, y para ello necesita someterse a un proceso de análisis interno que le permita posteriormente planificar y tomar las decisiones más adecuadas.

IMPLICADOS Y ROLES

Uno de los principales objetivos a los que tiene que dar respuesta el proyecto de gestión del cambio es la reducción de la resistencia a ese cambio dentro de la Entidad Local. Esta resistencia la vamos a encontrar en todos los niveles de la organización, y por tanto, el afrontar de manera inadecuada ese hecho puede causar frustración, comportamientos negativos e incluso acciones en contra.

Para facilitar el entendimiento de la resistencia, y para entender los motivos por los que las personas se resisten al cam-

bio, nos podemos apoyar en la pirámide de la resistencia basada en la jerarquía de resistencias desarrollada por Nieder y Zimmerman (Universidad de Bremen-Alemania), que al igual que la pirámide de necesidades de Maslow, determina que la resistencia es una sucesión de niveles, y la satisfacción de uno de esos niveles reduce la resistencia del siguiente.

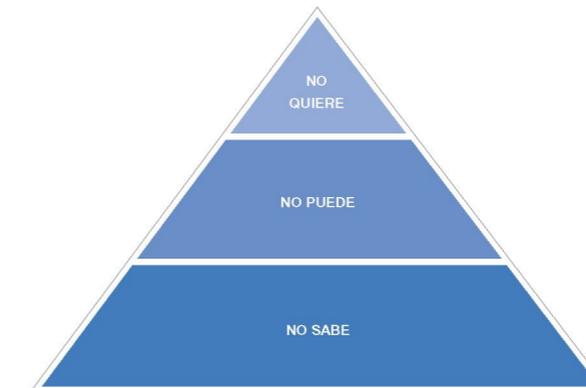


Figura 3. Pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman.

La siguiente duda que se nos plantea, es cómo satisfacer cada uno de estos niveles, y así poder determinar las medidas a seguir para paliar la resistencia que nos vamos a encontrar. Por ello, antes de abordar la problemática que implica el dar respuesta a cada nivel, debemos conocer a fondo nuestra organización, lo que requiere realizar un análisis exhaustivo de la misma, de manera que el siguiente paso sería determinar las personas afectadas por el cambio y los roles que éstas ocupan en relación a él, de ahí que la siguiente etapa de nuestra metodología sería:

- **Implicados y Roles:** Los cambios a los que se someta la Entidad Local van a tener que ser asumidos y procesa-

dos por todos los miembros de la organización, pero no a todos les va a repercutir de la misma manera, ni todos los van a afrontar igual. De ahí que haya que analizar a todos los afectados y determinar su posición respecto al cambio.

PLAN DE COMUNICACIÓN, PLAN DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Si comenzamos a abordar la referida pirámide, para superar el primer nivel de resistencia **“No Sabe”**, se tendría que satisfacer la necesidad de conocimiento de las personas que forman parte de la Entidad Local. El objetivo pasa por dar respuesta a las preguntas que la gente se hace: ¿qué está ocurriendo?, ¿por qué estamos haciendo esto?, ¿cómo se va hacer?, ¿cuándo va hacerse?, ¿a quién va a afectar?... Para enfrentarnos a este nivel es necesario definir un **plan de comunicación** que contenga el conjunto de medidas a aplicar.

Una vez que satisfacemos la necesidad de saber, los implicados estarían más abiertos al aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas relacionadas con el cambio, por lo tanto ya estaríamos en condiciones para solventar el siguiente nivel, **“No Puede”**. Para ello tendremos que elaborar un **plan de formación** en el que se facilitará a los implicados nuevas capacidades y conocimientos en relación al cambio con el que se están enfrentando, lo que directamente aumentará su disposición para realizar nuevas actividades.

Una vez adquiridas estas nuevas habilidades, los implicados tendrán la confianza necesaria para superar la falta de voluntad de cambio. El **deseo de cambio** se sitúa en el nivel más alto de la pirámide, y sobre él tienen repercusión las medidas que se hayan tomado en los niveles anteriores, pero además

habrá que adoptar medidas específicas relacionadas con el propio “ego” de los implicados para que estos den el paso definitivo para superar la resistencia. Entre las medidas que se pueden adoptar encontraríamos:

- El establecimiento de objetivos de desempeño individuales y de equipo que estén en línea con los cambios que se quieren conseguir.
- La medida de las personas respecto a estos objetivos.
- El establecimiento de mecanismos eficaces de coaching y feedback.
- El reconocimiento y la recompensa de las personas por conseguir los objetivos e implantar cambios.
- ...

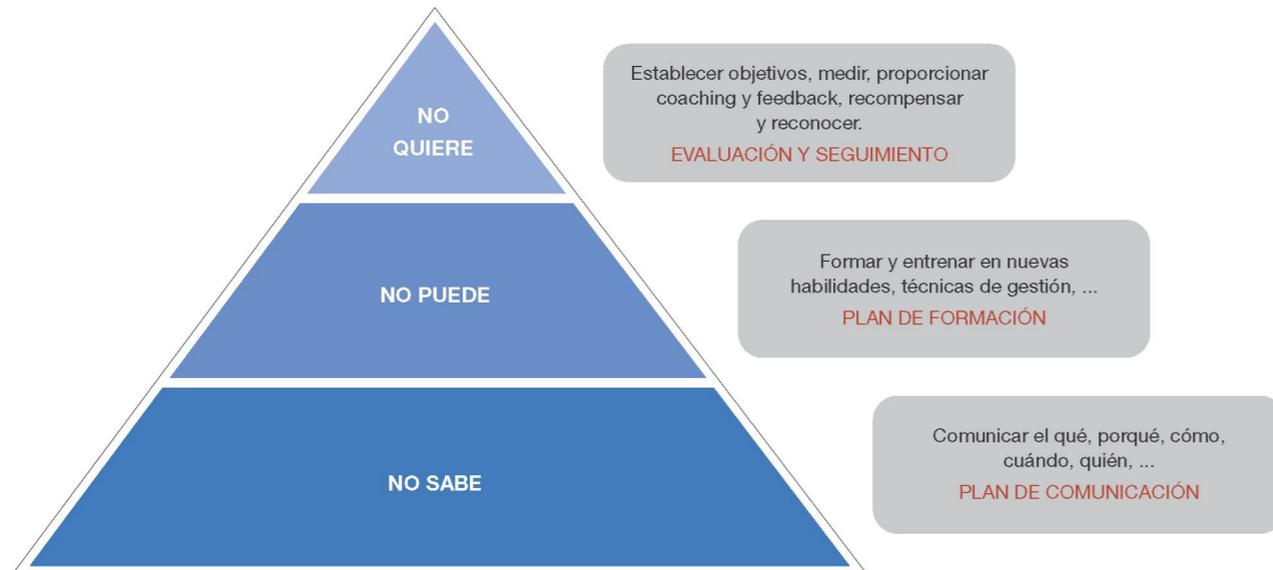


Figura 4. Pirámide de satisfacción y como abordarla.

En otras palabras, se debe llevar a cabo la **evaluación y seguimiento** de los afectados por el cambio para vencer definitivamente el último escalón de la pirámide de satisfacción.

Tras esta reflexión las etapas que nos encontraríamos serían:

- **Plan de Comunicación:** En función de los implicados y roles asignados, y en base al análisis realizado, se diseñará un plan de comunicación con el que difundir la estrategia y objetivos que se persiguen con ese cambio, para así involucrar a toda la organización.
- **Plan de Formación:** Todo cambio va a requerir que las personas implicadas reciban la formación necesaria para adquirir las capacidades que precise la nueva situación.

Por ejemplo, si se instala una nueva aplicación se tendrán que impartir cursos para que las personas que tienen que hacer uso de ella cuenten con los conocimientos adecuados; si no se conocen los fundamentos básicos tecnológicos, deberá darse formación en aspectos como el uso de Internet, ofimática, firma digital, etc.

- **Evaluación y Seguimiento:** Se tienen que llevar a cabo actividades destinadas a evaluar la gestión del cambio, y en consecuencia actuar si fuese preciso, redimensionar, o llevar a cabo acciones que corrijan comportamientos inadecuados frente a lo perseguido. Para ello vamos a tener que contar con dos fuentes de información: el propio proyecto de gestión del cambio y el proyecto tecnológico que esté puesto en marcha.

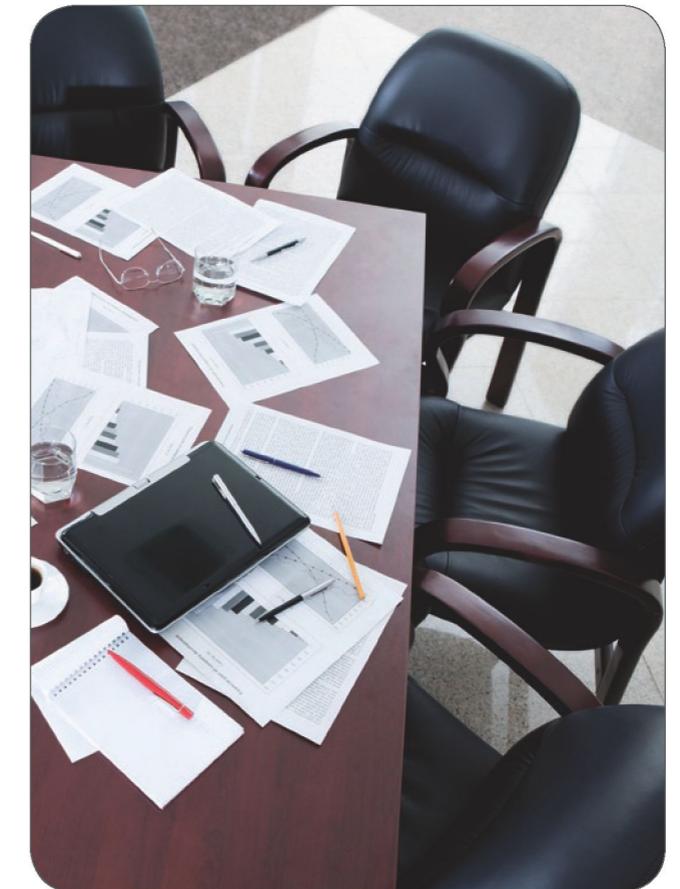
No hay que olvidar que el proyecto de gestión del cambio está íntimamente asociado con el proyecto tecnológico, y hay que conseguir que la comunicación y la información entre ambos fluya adecuadamente para que las decisiones que se tomen en cualquier sentido se determinen en base a una información correcta y completa de la situación de la Entidad Local.

Para llevar a cabo todas las medidas que requiere esta metodología se va a tener que contar con el respaldo del equipo que más conozca a la organización y a las personas que la forman, lo que requiere la implicación del **equipo de recursos humanos** con el que cuente el Ayuntamiento o Diputación, aunque dependiendo del tamaño y organización de la entidad, este papel podría ser asumido por el secretario. Él o el equipo de recursos humanos serán los que **instrumentarán el proyecto de gestión del cambio**.

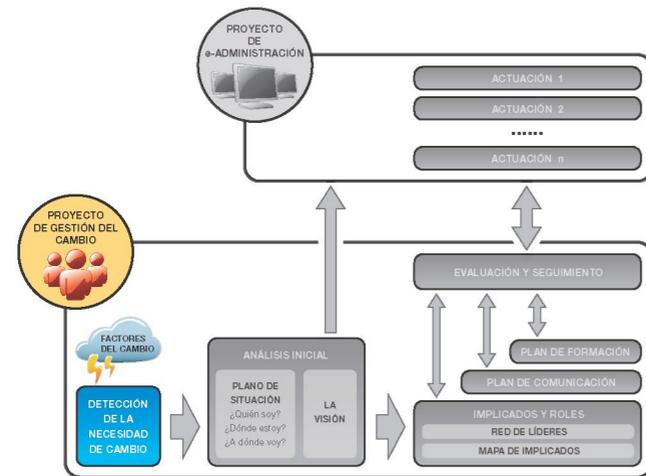
Por otro lado, se necesita contar con la información relativa al proyecto tecnológico que se inicie, y por tanto contar con la **colaboración de los responsables técnicos** del mismo.

Con ello podremos contar con una información completa y exhaustiva que permita que la toma de decisiones sea consecuente con la situación real de la Entidad Local.

En los próximos apartados serán debidamente explicados todos los componentes de este modelo, facilitando ejemplos que permitan comprender mejor el objetivo que se ha perseguido en cada caso.



3.1 DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO



Las Entidades Locales no son entes aislados, sino que están inmersas en un entorno que evoluciona constantemente debido a multitud de factores, tanto internos como externos, que les afectan, y que configurarán y provocarán la necesidad de efectuar cambios de diferente índole en las Entidades.

Estos factores, que aparecen recogidos en la siguiente figura, y que posteriormente serán explicados, se pueden resumir en:

- ✓ Factor tecnológico.
- ✓ Factor normativo.
- ✓ Factor estratégico.
- ✓ Factor social.
- ✓ Factor humano.
- ✓ Factor político.
- ✓ Factor interadministrativo.



Figura 5. Factores del cambio.

- **Factor Tecnológico:** La rápida evolución experimentada por las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) nos ofrece una gran fuente de oportunidades a aplicar dentro de la Administración Local, si se consigue una adaptación adecuada a ella. De hecho, las tecnologías de la información y las comunicaciones se revelan como un elemento esencial para la mejora de la eficiencia y la modernización de las Administración Local, ya que no sólo facilitan la relación con el ciudadano a través de la denominada e-Administración, sino que contribuyen a la mejora de los procesos de gestión (Back-Office). Una adecuada adaptación a los cambios que experimente este factor va a permitir que consigamos una Administración más optimizada, transparente y cercana al ciudadano, influyendo a todos los niveles dentro de la Entidad.
- **Factor Normativo:** en estos últimos años se han aprobado una serie de leyes con el objetivo de impulsar y promocionar el uso de las nuevas tecnologías dentro de las Administraciones Públicas, dando respuesta a los compromisos comunitarios y a las iniciativas europeas puestas en marcha y lideradas por el **Plan de Acción sobre**

Administración Electrónica i2010. Dentro de este marco de leyes encontramos: la **Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal** (en adelante **LOPD**)¹, la **Ley 56/2007 de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información**, la **Ley Orgánica 59/2003 de firma electrónica** y por supuesto no nos podemos olvidar de la **Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos** (en adelante **LAECSP**)². Esta última marca un antes y un después en este ámbito, ya que cambia radicalmente el panorama de la Administración Electrónica, pasando de ser una iniciativa opcional a instancias de la Administración Pública, a constituirse como un **de-recho** del ciudadano a comunicarse con las Administraciones por medios electrónicos y por tanto como una **obligación** para éstas. Esto supone un gran impulso, no sólo para el desarrollo de la Administración Electrónica, sino para la incorporación masiva de las nuevas tecnologías en la Administración. Es también en la LAECSP donde se define el destacado papel de las Diputaciones como proveedores de los servicios de Administración Electrónica a los Ayuntamientos de su provincia con menos recursos, lo que las sitúa en una posición estratégica. En este contexto, la Administración tiene la obligación de adaptarse a una sociedad en constante movimiento, que incorpora la tecnología como un elemento más de su realidad y ante la que tiene el desafío de responder en la misma medida. Por tanto, podemos concluir que este factor normativo es uno de los factores más influyentes a la hora de hacer que las Administraciones cambien.

¹ La RMD ha elaborado una "Guía de adaptación de la Ley Orgánica de Protección de Datos para Entidades Locales" accesible desde: www.jcyl.es > Sociedad de la Información > Red de Municipios Digitales > Publicaciones.

² La RMD ha elaborado una "Guía de adaptación de las EELL a la Ley 11/2007, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos" accesible desde: www.jcyl.es > Sociedad de la Información > Red de Municipios Digitales > Publicaciones.

• **Factor Estratégico:** La Administración Local es, al mismo tiempo, la Administración más cercana al ciudadano y, la que por otro lado, cuenta con menores recursos tanto tecnológicos como de expertos en TIC y sobre todo económicos. Las Entidades Locales se encuentran en primera línea con el ciudadano, y por lo tanto el cómo se produzca la incorporación de las TIC en estas organizaciones dependerá en gran medida la evolución de otros sectores relacionados con el ente local, y por lo tanto la evolución futura del municipio o provincia en sí.

• **Factor Social:** La influencia de las nuevas tecnologías dentro de nuestra sociedad ha hecho que éstas hayan pasado de ser utilizadas por un grupo muy reducido de personas, a ser una herramienta habitual y familiar para la gran mayoría. La sociedad cada vez está más familiarizada con el uso de Internet: redes sociales, banca electrónica y comercio electrónico, son algunos de los servicios que se usan con frecuencia y que hacen que los ciudadanos exijan a las Administraciones que también les ofrezcan Internet como canal de relación con ellos e incluso más aún, que sirva como medio de participación ciudadana e intervención en la toma de decisiones políticas. Este hecho supone que, tanto ciudadanos como empresas, vean cada vez más necesario el uso de estas mismas herramientas en su relación con la Administración, y por lo tanto que esta necesidad se esté convirtiendo en una demanda general. De hecho, el no acceder a esta demanda, además de contradecir la aplicación de la normativa vigente, supone un menoscabo de la imagen de la Entidad Local en sí, y de la confianza que los ciudadanos depositan en ella.

• **Factor Humano:** El personal de la Entidad Local, como parte de la sociedad y de su evolución, también es consciente y sensible a la revolución tecnológica actual, y como usuarios, cada vez son más conscientes de las posibilidades que las nuevas tecnologías brindan. De ahí que estos mismos

empleados, puedan ser los que soliciten a la organización la incorporación de éstas en su quehacer diario.

- **Factor Político:** El equipo político que forma parte de una Entidad Local tiene un papel clave en la toma de decisiones a todos los niveles que sobre la organización se determinen. Este grupo de personas presentan unas características singulares que van a delimitar su margen de maniobra y compromiso:

- ✓ El signo político al que pertenecen.
- ✓ El periodo de vigencia de su compromiso con la Administración.
- ✓ La influencia de la opinión pública sobre sus decisiones.
- ✓ El puesto que ocupan dentro de la organización, encabezando y liderando a la Entidad.

Las peculiaridades que les caracterizan los determinan como una pieza clave para la puesta en marcha y el desarrollo de cualquier proyecto, siendo los máximos exponentes del liderazgo en la Entidad Local. El cómo se desarrolle esa tarea de liderazgo determinará en gran medida el desarrollo del proyecto en sí. Hay que tener en cuenta que para que los demás crean en un proyecto, primero los líderes deberán creer en él, y serán ellos los que “tiren” del resto.

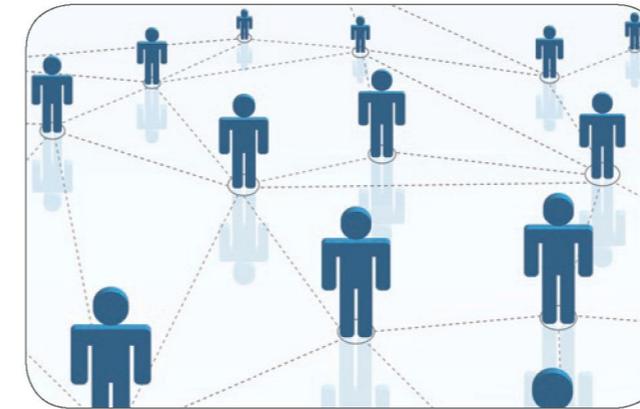
- **Factor Interadministrativo:** Las Administraciones Públicas se rigen por el principio de cooperación entre administraciones, y este principio va a imponer a las Entidades Locales el despliegue de los instrumentos de colaboración que garanticen el auxilio mutuo (información y asistencia) y la coordinación (fijación de medios y sistemas de relación que hagan posibles la información mutua, la homogeneidad técnica y la acción conjunta en el ejercicio de las respectivas competencias).

En este marco, las Nuevas Tecnologías van a permitir poner a disposición de las Administraciones herramientas que faciliten la colaboración administrativa al permitir la creación de plataformas de intercambio de información que conecten a distintas organizaciones públicas entre sí, simplificando las vías de acceso y trámites que los usuarios deben afrontar en sus relaciones con la Administración, como es el caso de la **Red SARA**³ puesta en marcha desde el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) y de la que ponemos a disposición más información en el Anexo I de este documento.

No obstante, el despliegue de estas capacidades tecnológicas requiere de inversiones importantes en infraestructuras, en personal cualificado y formación, en instrumentos de seguimiento y evaluación, en la adaptación de los servicios y, entre otros, en campañas de divulgación e información sobre las nuevas capacidades.

A todo esto se le puede añadir la existencia de retos importantes cuya superación requiere igualmente un gran esfuerzo de coordinación, como la compatibilidad de sistemas, la estructura de las propias bases de datos, que deben aportar significados comunes a todos los usuarios, o la simplificación y estandarización de procesos. Esfuerzos todos ellos que activan y ponen de relieve la importancia del principio de cooperación, tal y como se ha expuesto previamente. A este respecto se debe añadir los efectos de la próxima publicación del **Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)** y el **Esquema Nacional de Seguridad (ENS)**, que va a influir en cualquier desarrollo de esta naturaleza.

³ Ver Anexo I para más información sobre la Red SARA.



Como se viene reiterando en este apartado, las Entidades Locales no son entes aislados, y como tales deben ser sensibles a todos los factores que les rodea y les hacen cambiar e innovar. Esta sensibilidad viene asociada a la cultura inherente en la organización concreta en la que nos encontremos, y en el caso de que esta sensibilidad sea escasa o inexistente tendrá que ser corregida y modelada, haciendo uso de las herramientas que posteriormente se tratarán, y que quedarán reflejadas en las actuaciones que en el ámbito de la comunicación y la formación se realicen.

Los agentes de la organización que generalmente tendrán una mayor disposición a la hora de detectar cambios en los factores antes descritos, y siempre dentro del ámbito de la modernización administrativa, serán los **responsables técnicos** o los **responsables políticos** (el concejal, el alcalde,...). En función de quien sea este agente detector, se deberán tomar las primeras medidas:

- Debido a la naturaleza de los proyectos que pretendemos abordar, lo más habitual será que un **responsable técnico** sea uno de los primeros en darse cuenta de que las cosas han cambiado o están cambiando, que la Entidad

no cuenta con los recursos técnicos ni con el conocimiento necesario y que ha llegado la hora de renovarse, de tomar medidas. Debido a que este tipo de agentes no disponen de la autoridad necesaria para poder decidir a cerca de estas cuestiones, tendrá que poner en conocimiento de sus responsables superiores (secretario, concejal, alcalde) su inquietud a través de un informe documentado que abale su posición. Este documento nos tiene que servir de ayuda y apoyo para involucrar a esa esfera de poder, ya que se necesita su apoyo incondicional para sacar adelante los proyectos que se pretendan realizar.

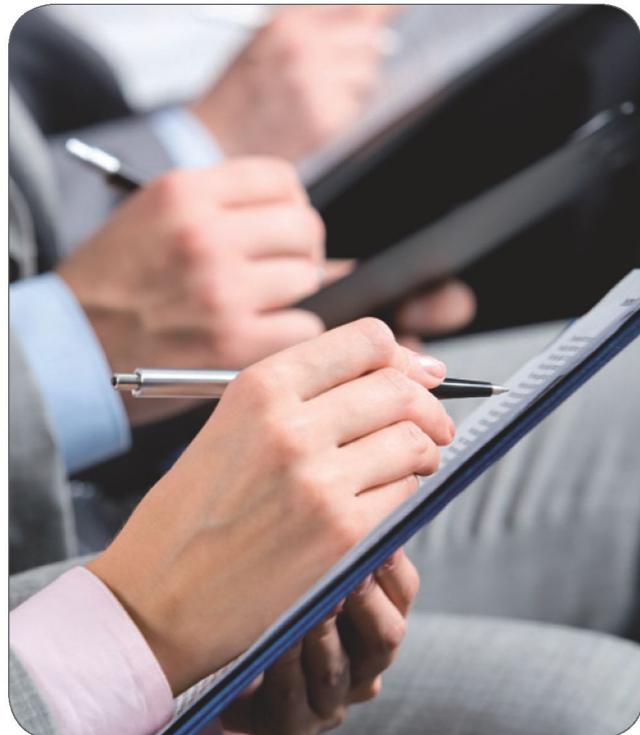
- Si la detección del cambio llega a partir de **responsables políticos**, esta se deberá, en la mayor parte de las ocasiones, a que los ciudadanos son conscientes, y así lo hacen patente, del anacronismo de la Entidad. Si son estos políticos los que toman la iniciativa, el siguiente paso sería determinar qué soluciones tomar al respecto, ya que cuentan con la cota de poder suficiente como para asumir el liderazgo necesario y por lo tanto empezar a recorrer el siguiente tramo del camino.

Se deberá llegar a una sintonía en la relación entre ambos perfiles, de manera que se alineen sus respectivas visiones, y así conseguir que conjuntamente impulsen tanto el proyecto tecnológico como el de gestión del cambio.

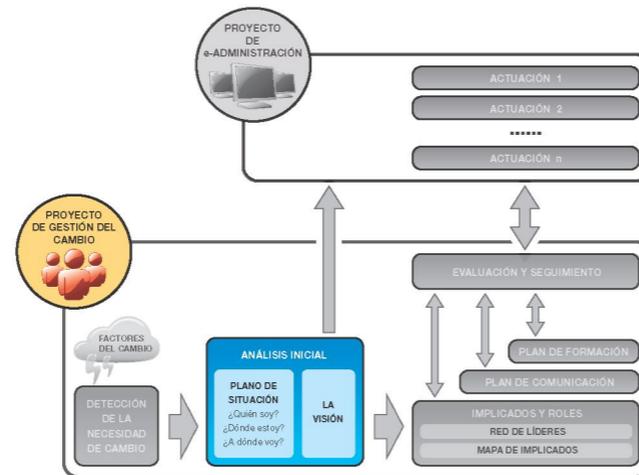
En muchos casos, este proceso inicial de detección de necesidad del cambio, que a primera vista parece obvio, requiere de una **visión global del entorno** en el que se mueven las Administraciones Locales. Pero generalmente los componentes de una corporación municipal están centrados en un área o tarea, lo que en cierta forma les hacen tener una visión focalizada de esta realidad. De hecho, muchos de los proyectos de Administración Electrónica que se han planteado dentro de las Administraciones Locales, se han realizado para

dar respuesta a una de estas visiones focales, y es durante la realización de estos proyectos cuando el equipo se da cuenta que tendrían que haber planteado un proyecto más global que marcara las directrices de la Entidad, y estructurara las actuaciones a llevar a cabo.

Lo ideal sería que cada Entidad fuese capaz de disponer de una visión global que les permita ser consciente de estos cambios, y en función de ellos haber planteado un plan de modernización con el que dar solución y cubrir las nuevas necesidades detectadas en nuestra organización, y en paralelo haber comenzado las tareas de gestión del cambio precisas.



3.2 ANÁLISIS INICIAL



El siguiente paso, una vez que somos conscientes de que nuestra Entidad Local tiene que someterse a un proceso de cambio, es concretar cómo nos van a repercutir los factores antes comentados, y para ello debemos conocer muy bien nuestra Administración Local: debemos hacer un **Plano de Situación**. Este plano nos va a permitir disponer de la información necesaria para poder definir las directrices por las que se va a regir la Entidad, **la Visión**, y establecer las pautas y actuaciones a llevar a cabo, tanto desde el punto de vista del proyecto tecnológico como de la parte concerniente al proyecto de gestión del cambio.

3.2.1 PLANO DE SITUACIÓN

Antes de tomar ninguna decisión o antes de emprender ningún proyecto concreto, debemos iniciar un proceso de reflexión, en el que dar respuesta a tres preguntas, que aunque

aparentemente simples, determinarán la situación global en la que se encuentra la Entidad Local, y por tanto serán las que nos permitan definir este Plan de Situación del que hablamos, determinando nuestras decisiones a corto, medio y largo plazo:

- ✓ ¿Quién soy?
- ✓ ¿Dónde estoy?
- ✓ ¿A dónde voy?

A. ¿Quién soy?

Esta pregunta nos permitirá conocer los parámetros básicos entre los que nos vamos a mover, y para responder a ella tendremos que conocer el tipo de entidad que somos y la cultura organizativa que tenemos inculcada.

En cuanto al tipo de Administración, y dentro del marco de Entidades al que va dirigido este documento, nos podemos encontrar ante:

- Diputaciones Provinciales, que tienen la responsabilidad de afrontar un proyecto de modernización que abarque tanto a ellos como Entidad, como a municipios enmarcados en su provincia con escasez de recursos.
- Ayuntamientos con entidad suficiente para afrontar un proyecto de modernización administrativa.
- Ayuntamientos de menor tamaño con menos recursos. En este caso corresponde a la Diputación afrontar un proyecto de modernización que englobe a todos los municipios que se encuentren en esta situación.

B. ¿Dónde estoy?

Tenemos que ser conscientes de las condiciones actuales en

las que nos encontramos conforme a las necesidades detectadas. Para ello, un buen ejercicio consiste en ir analizando, en función de cada factor identificado, qué necesidades nuevas han surgido y en qué condiciones se encuentra la Entidad Local para afrontarlas.

Para ello tenemos que considerar un amplio abanico de conceptos, de manera que cubramos todos los aspectos relevantes. En el caso de estar iniciando un proceso de modernización de la Entidad, tendríamos que recoger aspectos como:

- El software disponible.
- El hardware.
- La disponibilidad económica.
- La disposición o no de personal técnico cualificado.
- La cualificación, capacidades y habilidades, del personal que se va a ver afectado por el cambio.

C. ¿A dónde voy?

Hay que determinar la meta a seguir. Por ello tenemos que establecer en líneas generales, el objetivo que pretendemos alcanzar, considerando que ese objetivo tiene que estar dimensionado en proporción con la Entidad que pretende llegar a él, y las metas intermedias que tienen que ir cubriéndose.

En el caso en el que nos estamos centrando, el correspondiente a un proyecto de e-Administración, lo que se pretende es conseguir una Administración Local:

- más cercana al ciudadano, poniendo a su disposición todos los recursos y canales posibles.
- que favorezca el desarrollo y uso de Servicios Públicos Digitales.

- que fomente la cultura de la calidad y la excelencia en la prestación de Servicios Públicos.
- centrada en las personas y que promueva la participación ciudadana.
- en la que los empleados públicos sean los valedores e impulsores del cambio hacia una Administración moderna y orientada al ciudadano.
- con equipos formados y capacitados para ejercer su labor.
- con mayor capacidad de comunicación e interacción a todos los niveles.
- que coopere con el resto de las administraciones públicas.

En definitiva, una Administración más competitiva, más eficiente y más eficaz.

El presupuesto con el que cuenta una Administración va a determinar tanto el hecho de realizar un determinado proyecto como las dimensiones del mismo. Este documento se centra en Entidades Locales, que en su mayoría cuentan con unos recursos económicos limitados, y que en muchos casos son invertidos en otro tipo de actuaciones “más visibles” o con un impacto más inmediato en la ciudadanía, lo que en muchos casos inclinan la balanza en contra de medidas para la incorporación de las Nuevas Tecnologías en el seno de las Administraciones.

En este sentido, las diferentes Administraciones Públicas, la Administración General del Estado (AGE), y en consecuencia y concordancia, los gobiernos autonómicos como el de la Junta de Castilla y León, han diseñado un programa de financiación que pretenden servir de revulsivo, fomentando y

comprometiendo a las Entidades Locales en el desarrollo de Servicios Públicos Digitales y de Administración Electrónica.

En concreto, a nivel nacional encontramos el **Plan Avanza** del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) y **E-Model** del Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), de los que ampliamos información en el Anexo II de este documento.

A nivel regional, la **Junta de Castilla y León**, a través de la Consejería de Fomento, está firmando **Convenios con los Municipios y las Diputaciones Provinciales** de la comunidad para la cofinanciación de proyectos de TIC en el ámbito municipal. Las Entidades adheridas al proyecto a través de dichos convenios forman la **Red de Municipios Digitales** de Castilla y León⁴ (RMD).



⁴ Más información en la web del Proyecto: www.jcyl.es > Sociedad de la Información > Red de Municipios Digitales

D. Cumplimentación del Plano de Situación

Podemos ayudarnos de una tabla, como la que se adjunta a continuación, para configurar nuestro **Plano de Situación**.

Factores	Conceptos	Situación Actual	Situación Futura
Tecnológico	Unicidad de los Datos		
	Interoperabilidad entre las distintas aplicaciones y sistemas		
	Existencia de una web corporativa		
	Herramientas informáticas utilizadas		
	...		
Normativo	LAECSP		
	LOPD		
	Ley de Firma Electrónica		
	...		
Social	Porcentaje de Hogares con conexión de Banda Ancha		
	Distribución de la población por edad		
	Cantidad de accesos a los servicios on-line del Ayuntamiento		
	Porcentaje de accesos a cada servicio on-line		
	...		
...	...		
...	...		

De este estudio vamos a poder extraer conclusiones centradas en dos niveles:

✓ **Nivel Estratégico:** Este nivel supone la definición de las directrices básicas, lo que supondrá un esfuerzo inicial que implicará ante todo a los altos directivos políticos. Como ejemplos de posibles líneas estratégicas podemos encontrar:

- Tenemos que afrontar la necesaria redefinición de los Servicios Públicos ante las crecientes demandas ciudadanas y la exigencia de competitividad que impone la limitación de los recursos.
- Lograr una Administración Local más flexible y ágil, descentrada y cercana al ciudadano poniendo a su disposición todos los recursos y canales posibles.
- Dirigir los esfuerzos hacia una Administración centrada en las personas y que promueva la participación ciudadana.
- En nuestra Administración los empleados públicos serán los valedores e impulsores del cambio hacia una Administración moderna y orientada al ciudadano.
- Tenemos que formar equipos capacitados para ejercer su labor.
- Necesitamos trabajar para conseguir un mayor nivel de comunicación.
- Buscar la incorporación permanente de elementos que mejoren la organización y gestión.
- Vamos a trabajar por una Administración más competitiva, más eficiente y más eficaz.

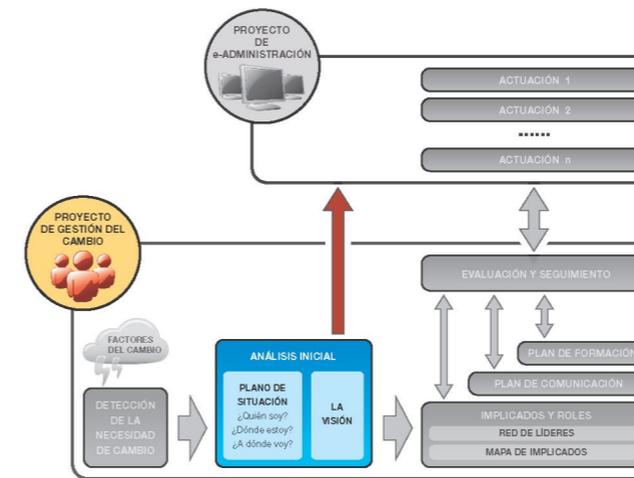
✓ **Nivel Específico:** Se recogerán las líneas que se abordarán en los entresijos de la organización, centradas en el

ámbito de aplicación en el que nos encontramos. Como ejemplo, y en el ámbito de la e-Administración podríamos establecer los siguientes objetivos:

- Conseguir unificar los datos con los que se trabaja.
- Realizar el inventario, priorización, racionalización y simplificación de los procedimientos.
- Establecimiento del sistema de identificación digital que se usará, tanto desde dentro como desde fuera de la organización.
- Implementación de la sede electrónica.
- Implantar un sistema de gestión de expedientes.
- Determinación de los servicios accesibles desde la sede electrónica.

La gestión efectiva de los dos niveles puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del cambio que se plantea abordar.

Teniendo en cuenta la trascendencia de este plano de situación, tenemos que dedicar el esfuerzo y tiempo que sea preciso en él. Este estudio va a permitir también afrontar **el cómo abordar ese cambio**, y de esta manera sentar las bases para definir el **Proyecto de e-Administración** que contemple todas las actuaciones o subproyectos que habrá que abordarse para conseguir llegar al objetivo marcado.



3.2.2 LA VISIÓN

A partir de los datos recopilados en el plano de situación, tenemos que desarrollar una visión del cambio que se pretende abordar, para su posterior difusión y comunicación. Una visión clara del cambio ayuda a la gente a descubrir hacia dónde quiere ir la Entidad Local, y además ayuda a comunicar el

valor que el cambio supone para la organización.

La visión debe expresarse claramente para ser entendida por todos, para ser fácilmente compartida y para permitir que cada empleado identifique el papel que desempeña en la consecución de ésta, lo que requerirá implicar tiempo y esfuerzo. Además, la visión del cambio debería ser algo que englobe a toda la organización, pero que al mismo tiempo sea percibido como algo palpable para cada miembro.

La definición de esta visión la podemos estructurar en dos niveles:

✓ **Visión de alto nivel:** con ella se pretende concretar las líneas estratégicas que van a definir el proceder a medio y largo plazo de la Entidad. Éstas tienen que ser diseñada por los altos cargos de la organización.

✓ **Visión de bajo nivel:** con ella se pretenden concretar las medidas focalizadas en un determinado ámbito, ya que se refieren a cambios que no van a afectar a toda la organización. Esta visión puede ser definida por una concejalía en concreto, por los departamentos o por áreas específicas.

Puntos Clave:

- Tenemos que facilitar una declaración claramente articulada del por qué de abordar el proyecto de modernización, que será nuestro proyecto de cambio.
- Definir claramente la situación futura esperada a corto plazo, ya que así podemos establecer consideraciones de múltiples aspectos (organizativos, culturales, de dirección, de valores, del trato al ciudadano) en base a información objetiva y plausible.
- Dar una única versión de la verdad consensuada y clara del "What's In It for Me (WIFM) (y a mí ¿cómo me afecta?) para cada afectado o colectivo afectado
- Una identificación de los beneficios iniciales esperados del proyecto de modernización como punto de partida.
- La información debe de ser clara y honesta, ya que en caso de descubrirse el engaño, se generará una sensación de inseguridad que repercutirá en la ejecución y desarrollo del propio proyecto.

La visión, una vez desarrollada, debe difundirse en el seno de la Entidad para que el personal de cualquier nivel la acepte de la misma manera, de ahí que esta visión vaya a servir de base para la definición del **Plan de Comunicación** y del **Plan de Formación** que se comentará posteriormente.

La visión es importante definirla porque:

- Involucra a los principales afectados en la definición y el desarrollo del proyecto de modernización (no sólo el equipo directivo).
- Logra la aceptación a la vez que supone una oportunidad de compartir y debatir.
- Genera un sentimiento de urgencia.
- Facilita la comprensión de los beneficios reales para la organización, su personal y los ciudadanos.
- Pone claramente de manifiesto las consecuencias de no abordar el cambio.

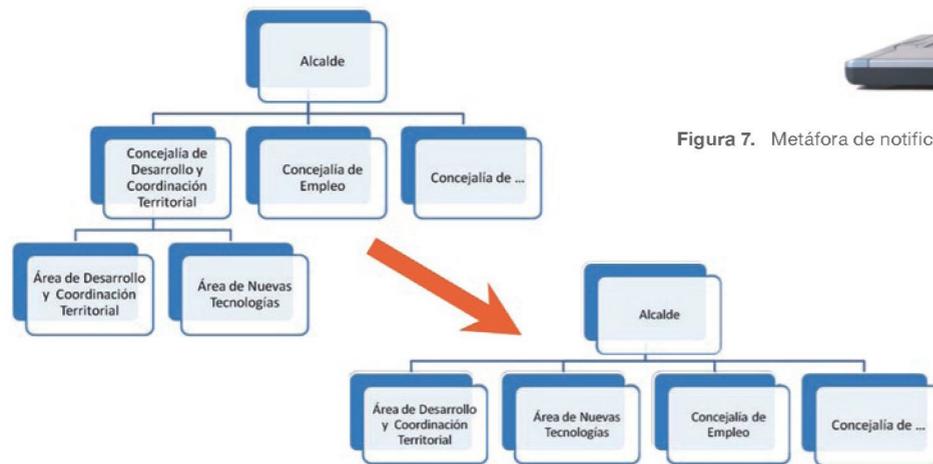


Figura 6. Representación gráfica de un cambio organizativo.

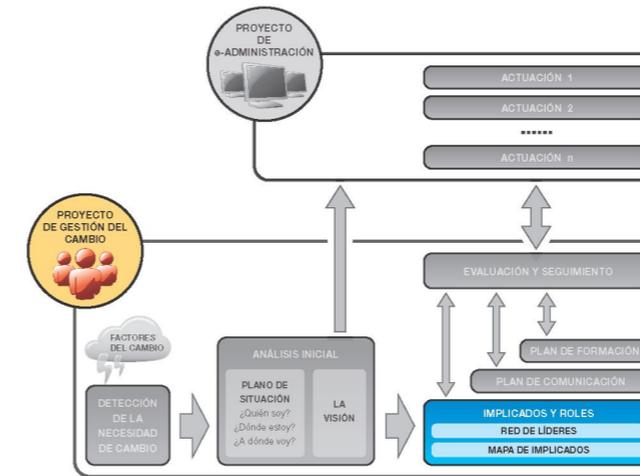
- Genera un entendimiento común del proyecto y del impacto que supondrá.
- Deja al descubierto “agujeros” en términos de apoyo o malos entendidos acerca del cambio.
- Define el marco de comunicación y los mensajes clave para explicar el cambio.

A la hora de comunicar esta visión, es aconsejable utilizar metáforas visuales o representaciones gráficas que ayuden a hacer reales conceptos abstractos o a representar los cambios en la operativa del trabajo.



Figura 7. Metáfora de notificación electrónica.

3.3 IMPLICADOS Y ROLES



Hasta ahora hemos estado hablando de actuaciones de carácter general, que podríamos haber asociado a las fases previas al proyecto “técnico”, pero ya en esta etapa nos vamos a centrar en lo que hemos denominado **el foco del cambio, las personas**.

Por ello, es básico hacer un análisis exhaustivo de las personas que forman parte de la organización y que están afectadas en mayor o menor medida por las actuaciones que se desarrollen, ya que es necesario conocer tanto la posición jerárquica de los componentes de la Entidad, como su actitud y capacidades frente al proyecto de e-Administración que se defina. Hay que tener en cuenta que lo que se persigue es conseguir el apoyo y la involucración de todos los afectados por el proyecto, así como la institucionalización de un grupo de líderes que patrocinen y guíen a la organización hacia el objetivo perseguido, **“que tiren del carro”**.

Bajo estas premisas vamos a pasar a explicar dos conceptos que concretan lo expuesto:

- ✓ Red de Líderes.
- ✓ Mapa de Implicados.

3.3.1 RED DE LÍDERES

Tradicionalmente las organizaciones, a través de sus directivos, han considerado a sus trabajadores como “simples instrumentos de producción”. Si esta percepción la extrapolamos al ámbito de la Administración Pública, tenemos que tener en cuenta que hemos heredado una cultura inminentemente burocrática y jerarquizada, en muchos casos anacrónica, y que deja a un lado la percepción de Entidad como grupo de personas. Pero esto no acaba aquí, ya que son los propios empleados públicos, los que se limitan a realizar de manera sistemática sus funciones dentro de los límites de su trabajo, sin conocer, y sin presentar ningún tipo de curiosidad a cerca de lo que ese trabajo supone para el resto de la corporación, sin tener conciencia de la globalidad. Hay una absoluta carencia de espíritu de equipo.

Las TIC aplicadas a la gestión administrativa van a romper necesariamente la estructura jerárquica predominante en las Administraciones Públicas a favor de una estructura en red o mallada, más horizontal, en la que existirá una transversalidad funcional tanto interna, dentro de la misma Administración, como en la relación con otras Administraciones Públicas.

Teniendo en cuenta que esta situación no es precisamente un hecho aislado, es necesaria la presencia de un “ente” que lidere, apoye, patrocine, anime, recompense,... a los distintos miembros, con el objetivo de conseguir las metas que se marquen en el proyecto de e-Administración. Una organiza-

ción no evoluciona por generación espontánea, necesita un empuje que además tenga una acertada dirección respecto un objetivo. Para llevar a cabo esta tarea no es suficiente con que una sola persona se implique, se tiene que contar con un grupo de personas que motiven, escuchen, ayuden y apoyen a todos los componentes de la organización, en pos de la meta común que se trace, una red extendida por toda la organización que actúe como revulsivo a todos los niveles, cuyo tamaño va a venir determinado por el tamaño de la Entidad Local, y cuya labor va a ser un factor determinante para el éxito.

También tenemos que tener claro que el liderazgo de nuestros proyectos **no podemos dejarlo en manos de empresas externas**, ya que las estrategias y proyectos que iniciemos tenemos que primero “creémoslos nosotros”, ya que somos nosotros los que vamos a sufrir las consecuencias y beneficiarnos de sus frutos. Este proceso requiere de, en muchos casos, paciencia y apoyo y éste no surgirá si los que son los promotores o líderes de ellos no están plenamente involucrados, o no creen en ellos.

Las empresas especializadas en este tipo de proyectos pueden ser un importante recurso de apoyo, o un ojo objetivo que nos ayude, debido a que cuentan con el conocimiento adquirido de otras experiencias o métodos, **pero nunca hay que olvidar que no podemos ceder este papel de liderazgo a personas ajenas a la organización.**

Para poder definir esta **red de líderes** primero debemos saber qué caracteriza a **un buen líder**:

- Deben ser grandes conocedores del ámbito en el que se va a desarrollar el proyecto.
- Tienen que ser personas sumamente involucradas y motivadas con el proyecto que se desee llevar a cabo, que

sientan el cambio como suyo, porque a fin de cuentas serán ellos los que se encarguen de “venderlo”.

- Que no obvien la resistencia, sino que siendo consciente de su existencia y de sus consecuencias se enfrenten a ella.
- Personas participativas y activas a la hora de aportar ideas, sugerencias, críticas...
- Personas flexibles y adaptables frente a los cambios.
- Visionarios, creativos, positivos y perseverantes.
- Ser comunicativos y accesibles, facilitando así el ambiente idóneo que propicie la comunicación bidireccional, de manera que sean capaces tanto de transferir habilidades y sensaciones en referencia a los proyectos que se aborden, como que sean receptivos ante las opiniones, sentimientos y percepciones de los demás.
- Con capacidad de dirigir y educar.
- Que sean capaces de reconocer, celebrar y recompensar los pequeños éxitos de cada día, de manera que motiven e incentiven a los compañeros de su radio de acción.

Pero no necesitamos (ni existe) una figura de líder ideal, sino que necesitamos a un líder que se adapte a la realidad de nuestra Entidad Local, aunque todos tienen que cumplir unas características comunes, todos deberían tener pasión, convicción y confianza en los demás, en su organización.

La red de líderes que tenemos que formar no está compuesta por miembros de igual perfil, sino que debe estar configurada por personas que tomen diferentes roles, y por tanto tengan definidos distintos procederes y distintas responsabilidades. En el caso específico de las Administraciones Locales estos

roles van a estar en muchos casos estrechamente relacionados con su posición en la jerarquía de la Entidad. Los roles que vamos a tener que identificar son los siguientes:

- ✓ Sponsor, patrocinador o impulsor.
- ✓ Defensor.
- ✓ Agentes.
- ✓ Objetivos.

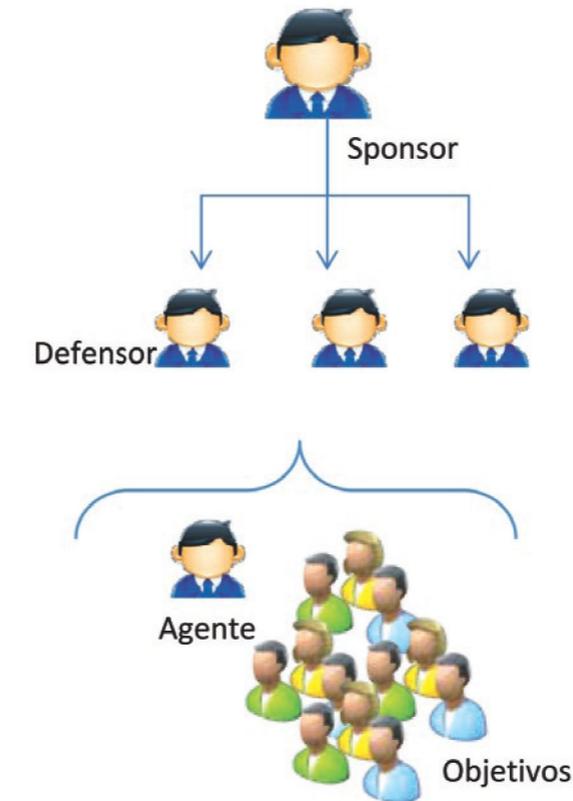


Figura 8. Roles de la red de líderes.

• **Sponsor, patrocinador o impulsor:** Sería la figura que se situaría a la cabeza de la red, y que tiene que, aparte de estar sumamente implicado y concienciado, tener las habilidades y la voluntad de aplicar recompensas, ejercer presión y tener capacidad de sanción, en definitiva, tener poder. Además debe de ser capaz de poder asesorar sobre los riesgos y oportunidades, y establecer los destinatarios del cambio, es decir, ser un gran conocedor del marco en el que se trabaja. Estas características implican que este rol debe ser ocupado por una persona situada en un nivel superior de la jerarquía, como puede ser el secretario, un concejal o el mismo alcalde, o en el caso de las Diputaciones el propio diputado, dependiendo del marco de actuaciones en el que nos estemos centrando.

• **Defensor:** Al igual que el anterior rol, éste tiene que estar completamente concienciado con llevar a cabo el cambio que se plantee, pero a diferencia del anterior, no tiene poder para llevar a cabo sanciones. Estaríamos hablando de una figura de nivel jerárquico inferior, como podría ser un jefe de área. Se va a caracterizar por ser una figura influyente, que puede marcar tendencia a la hora de adoptar el cambio, y que debido a su posición estratégica, será una figura más cercana, que puede servir como punto de contacto local para establecer un canal de comunicación bidireccional entre las capas superiores e inferiores de la jerarquía.

• **Agentes:** A este grupo pertenecen las figuras más resolutivas, las responsables de hacer realidad dicho cambio. Ellas se encargarían, a partir de las metas determinadas por sus superiores, de materializar los proyectos. Debido a su carencia de poder, necesitan de una autoridad o sponsor que le respalde. En este grupo encontraríamos a los jefes de proyecto o jefes de equipo del área de informática o nuevas tecnologías de la Entidad, debido a la naturaleza de los proyectos que se van a abordar.

• **Objetivos:** Con este nombre englobamos a todas las personas susceptibles de “sufrir” los cambios ya sea porque de su trabajo depende directamente la ejecución del cambio (programadores, diseñadores,...), o porque el cambio va a transformar su manera de trabajar (técnicos, administrativos, auxiliares,..) y por ejemplo tengan que hacer uso de una nueva herramienta. El esfuerzo del cambio está enfocado a ellos, y por tanto deben de estar involucrados.

El hecho de incluirlos en la red de líderes, no es porque formen parte de dicha red, sino para que sepamos enmarcar a este colectivo dentro de ella.



Es necesario que cada uno de estos roles estén identificados y cubiertos, pero aquellos situados a más alto nivel, son especialmente relevantes, ya que los grandes cambios no se producirán a no ser que los sponsors demuestren su total compromiso.

Los candidatos adecuados para cada rol se identificarán a partir de los atributos definidos y sus correspondientes responsabilidades. De ahí que para llevar a cabo la clasificación de los miembros de esta red de líderes pueden hacerse cuestionarios, encuestas, sondeos y seguimiento día a día de los miembros de la organización.

Una vez realizada la clasificación anterior, hay que tener muy claro, y plasmarlo a través de los medios adecuados, las responsabilidades y funciones que va a adquirir cada miembro de la red. Para ello hay que conocer la “realidad” de los miembros y conseguir el acuerdo en firme del sponsor y de los defensores. Esta definición de responsabilidades y funciones les va a permitir identificar su posición y sus objetivos, evitando así el desconcierto o la duda al respecto.

Otro de los puntos que hay que determinar es la infraestructura con la que se contará para dar soporte a la red de líderes, los medios que se habilitarán conforme a los recursos con los que cuente la Entidad Local, como por ejemplo:

- ✓ Contactos centralizados (como listas de correo).
- ✓ Llamadas y reuniones regulares para el seguimiento y evaluación de la red.
- ✓ Blog y foros entre los componentes de la red.
- ✓ Boletines informativos.
- ✓ Repositorio de información.
- ✓ Formación en el desarrollo de capacidades.

La siguiente medida a llevar a cabo, es la definición de un calendario en el que se especifiquen las actividades que se van a ir realizando y a quien les va a afectar, respecto a la red de líderes. Lo que se pretende es determinar:

- ✓ Qué hay que hacer.
- ✓ Quién tiene que estar implicado.
- ✓ Cuándo se va a realizar.

Esto nos ayudará a planificar y evaluar nuestra red de líderes.

Para plasmar esta planificación podemos hacer uso de una tabla como la siguiente.

Actividad	Objetivo	Involucrados	Canal	Fecha / Calendario	Material	Localización	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Entre las actividades que se van a tener que organizar se encuentra el evento de arranque o **Kick-Off** de la red de líderes. Con este evento se pretende dar las pautas iniciales de la red:

- ✓ Comprensión del cambio.
- ✓ Clarificación de los roles y los objetivos que se persiguen.
- ✓ Mostrar apoyo a los componentes de la red de líderes.

✓ Informarles de los sistemas de comunicación de los que se dispondrá.

Como se ha comentado someramente en este mismo apartado, entre los recursos con los que se debe contar para dar soporte a la red de líderes, se debe encontrar un programa de formación específico para los componentes de la misma, que permita el desarrollo y adquisición de nuevas capacidades en relación con su pertenencia a la red de líderes.

Esto se debe a que un líder no necesariamente nace, sino que puede hacerse en base a una formación adecuada y un desarrollo de sus habilidades y capacidades para el liderazgo. En este marco, el “**coaching**” es un pilar básico para el

desarrollo y evolución de la red de líderes que se defina, y ha de estar completamente particularizado para cada caso concreto.

Se necesita definir un programa de coaching planificado en función de los hitos que se fijan para el proyecto de cambio, adaptado a los desafíos que se pretenden cubrir, como el que supone conseguir la Administración Electrónica. Entre las actividades que deben contemplar en el programa de coaching tendremos:

- Ejercicios para el autodesarrollo.
- Feedback individual, para ello se puede hacer uso de herramientas de alto nivel de autoevaluación.
- Observación y feedback del equipo directivo.
- Actividades de aprendizaje individual, a través de actividades paralelas respecto al proyecto de e-Administración.
- Eventos de aprendizaje en grupo entre distintos miembros de la red de líderes.
- Actividades de seguimiento y evaluación del desempeño.

3.3.2 MAPA DE IMPLICADOS

Como hemos dicho al principio de este documento, las personas que forman parte de la Entidad Local son el pilar básico de cualquier cambio que tenga que afrontar la Entidad, y por lo tanto su actitud y su adaptación respecto a ese cambio serán determinantes para que éste se consiga llevar a cabo con éxito. Tenemos que asegurarnos que todas las personas clave que son críticas para el éxito del proceso de cambio están alineadas con él y lo apoyan.

Conseguir este alineamiento y apoyo no va a ser ni inmediato, ni sencillo, ni por generación espontánea: será la consecuencia de una serie de acciones orientadas a influenciar a las personas afectadas. Pero para que las medidas que se tomen, en cualquier sentido, tengan la repercusión y el dimensionamiento adecuado, se debe conocer al detalle el grupo de personas que van a ser objeto de las medidas, enmarcadas en el tipo de entidad de la que forman parte, en un ejercicio de escucha de todos los puntos de vista. Con “conocer” nos referimos a recopilar datos como:

- ✓ Habilidades personales.
- ✓ Habilidades profesionales.
- ✓ Papel en la organización.
- ✓ Inquietudes personales.
- ✓ Preocupaciones.
- ✓ ...

Hay que tener muy presente que el único modo de lograr el éxito de nuestro plan de modernización, de nuestro cambio, es conseguir involucrar a las personas que forman parte de nuestra Entidad Local, y para ello vamos a tener que diseñar un certero plan de comunicación y de formación en función del tipo de audiencia a la que tengamos que hacer frente, y teniendo en cuenta, que las plantillas de cualquier Entidad Local se caracterizan por su heterogeneidad, el ejercicio de clasificación de la misma determinará en gran parte el éxito. Nuestro objetivo va a ser el conseguir definir un **Mapa de Implicados** donde se posicione a cada individuo, de manera que posteriormente, en función de cada posición se determinen las medidas a tomar sobre cada grupo de implicados.

Para definir ese mapa vamos a seguir los siguientes pasos:

- **Identificación de implicados:**

Debemos hacer una lista en la que aparezcan todos los que en mayor o menor medida se van a ver afectados por el cambio propuesto. Esta lista nos va a ayudar a identificar y hacer el seguimiento de los diferentes grupos y personas.

Para ello nos podemos apoyar en una tabla como la siguiente:

Implicado	Puesto que ocupa	Datos de contacto	Responsable
José Pérez	Alcalde	jose.perez@villa_cambio.com	
Jaime Sánchez	Concejal de Nuevas Tecnologías	jaime.sanchez@villa_cambio.com	José Pérez
Sara Rodríguez	Jefe del Departamento de Informática	sara.rodriguez@villa_cambio.com	Jaime Sánchez
Pedro Campos	Técnico de Contratación	pedro.campos@villa_cambio.com	Javier Barrio

En la tabla se ha incluido una columna en la que se determina el responsable del implicado, este dato nos ayudará con posterioridad a establecer puntos de contactos comunes a grupos de implicados

Habrà que revisar con cierta frecuencia esta lista, para actualizarla si fuese necesario.

De cada individuo nos va a interesar conocer dos importantes aspectos:

- ✓ La influencia del proyecto sobre ellos y la posible influencia que ellos van a ejercer sobre el proyecto de e-Administración.
- ✓ Su actitud y aptitud frente al cambio.

El análisis de estos dos factores es en lo que nos vamos a centrar seguidamente.

- **Priorización de implicados:**

Una vez definida la lista, pasaremos a analizar a cada uno de sus componentes. Para ello haremos uso de un gráfico de coordenadas o **matriz de posicionamiento**, en la que representaremos:

- ✓ **Eje de ordenadas:** el impacto del cambio.
- ✓ **Eje de abscisas:** la influencia en el cambio.

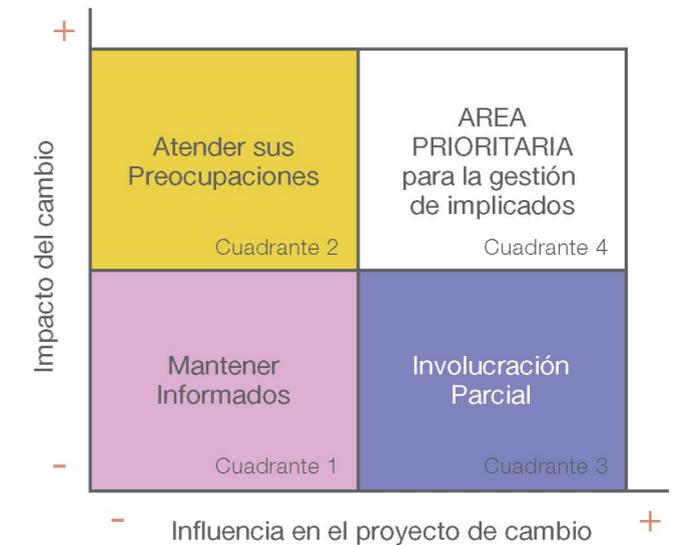


Figura 9. Matriz de posicionamiento.

Cuadrante 1 – Mantener informados: en este cuadrante se sitúan todos aquellos empleados que apenas les afecta el cambio y que tampoco ejercen ninguna posición de poder o decisión respecto a él. Ej.: el personal del área de turismo no se ve afectado por las decisiones y medidas que se tomen a la hora de aplicar las TIC en el área de recaudación, y además su opinión o disposición a este respecto no influirá decisivamente en el proyecto.

Cuadrante 2 – Atender a sus preocupaciones: las personas que se encuentran en este estado son aquellas que son las máximas afectadas frente al cambio, pero no tienen ninguna capacidad de decisión o influencia sobre él. Son los “sufridores del cambio”. Ej.: si se implanta un gestor de expedientes, el trabajo diario de gran parte de la corporación va a cambiar sustancialmente, pero estos administrativos, auxiliares, etc. no podrán influir de forma determinante sobre las actuaciones que se lleven a cabo, a pesar de ser los máximos afectados por dicha implantación.

Cuadrante 3 – Involucración parcial: incluye a todos aquellos que, a pesar de no verse plenamente afectados por el cambio, sí que tienen capacidad para influir en él. Ej.: El concejal de medio ambiente puede no estar afectado directamente por la incorporación de nuevos servicios de Administración Electrónica en el departamento de recaudación, pero su opinión es decisiva para aprobar su implantación.

Cuadrante 4 – Área prioritaria para la gestión del cambio: engloba a todos aquellos que están plenamente afectados por el proyecto tecnológico y además tienen la capacidad de decisión u operación necesaria para influir decisivamente en su evolución. Ej.: el jefe del departamento de informática será un agente decisivo para que el proyecto en cuestión llegue a buen puer-

to. Él posee tanto los conocimientos, como la capacidad de decisión y la posición para influir en el resto de empleados a su cargo, que serán realmente los que se responsabilicen en el desarrollo y puesta en marcha de las actuaciones.

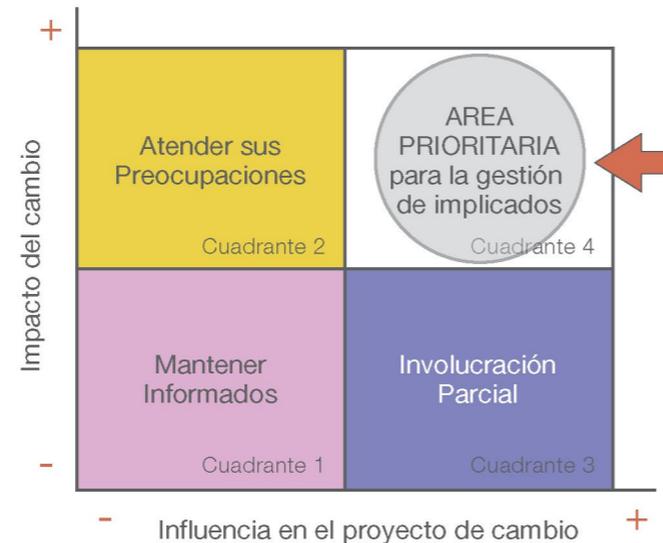


Figura 10. Área prioritaria de la matriz de posicionamiento.

El tratamiento y las iniciativas que se tomen sobre este cuarto cuadrante van a ser decisivas, ya que este cuadrante enmarca al colectivo que va a tener que impulsar al resto, y por tanto necesitamos que sean los agentes que estén más implicados y concienciados con la necesidad de la puesta en marcha del proyecto.

La matriz en sí misma nos va a permitir definir una serie de directrices que posteriormente se definirán como la base tanto para el plan de comunicación como para el plan de formación. Estas directrices son abstraídas de la interpretación lógica de los dos ejes de la matriz, y se centran en establecer:

Eje de Ordenadas → determinan las temáticas a bordar:

- Temática tanto estratégica (generalista) como específica: incluye a grupos que están muy afectados por los cambios que se van a introducir.
- Temática estratégica (generalista): engloba a los grupos que ven el cambio desde la barrera. Pueden estar interesados en conocer en qué va a consistir, pero no les va a afectar directamente.

Eje de Abscisas → nos define el tipo de comunicación que se deberá realizar con el implicado:

- Individual: diálogo personalizado y adaptado a cada individuo, debido a su alto grado de influencia sobre el proyecto.
- En grupo: dirigido a grandes audiencias que no disponen de gran influencia a la hora de determinar las actuaciones o el desarrollo del proyecto.

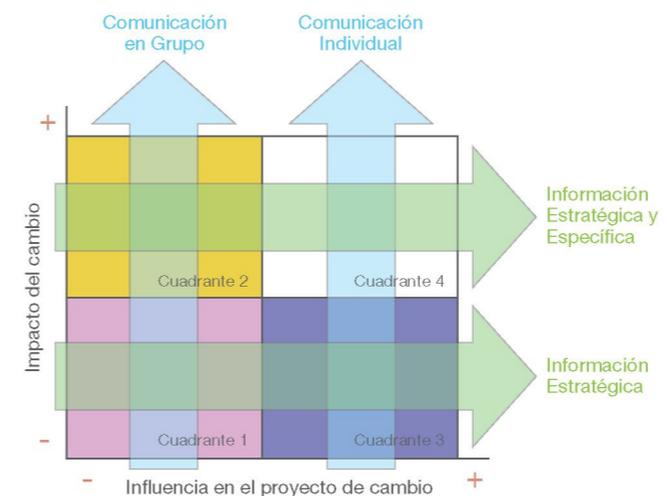


Figura 11. Mapa y directrices.

• **Cumplimentación del Mapa de Implicados:**

El siguiente paso sería centrarnos en los grupos que van a sufrir más el cambio, sea cual sea el nivel: por ser desarrolladores de las aplicaciones, implantadores, usuarios de las aplicaciones,..., es decir que nos centraremos en el cuadrante 2 y 4 de la matriz anterior.

Con independencia de la situación de cada implicado respecto al cambio, cada individuo va a presentar una actitud frente a él, y eso va a determinar en gran medida el cómo van a reaccionar, y lo que es más importante, hasta qué punto se van a resistir y de qué manera a los cambios a los que se van a tener que adaptar. Para poder realizar una clasificación en este sentido, nos vamos a apoyar en una representación gráfica como la siguiente.

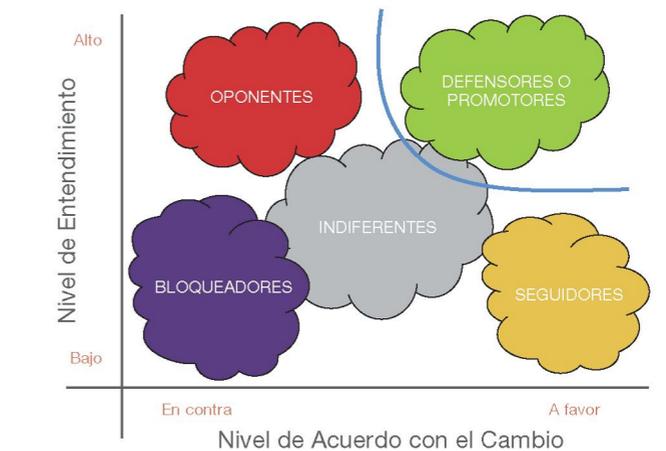


Figura 12. Mapa de actitud.

El mapeo de los individuos concentrados en los cuadrantes 2 y 4 de la matriz anterior en este segundo mapa nos va a permitir clasificarlos en los siguientes grupos:

Bloqueadores: estos individuos ni saben en qué consiste el cambio ni quieren cambiar. Tienen miedo a enfrentarse a lo que se les avecina y además están ofuscados.

Oponentes: son aquellos individuos que a pesar de conocer las razones por las que se requiere cambiar, los pros y los contras,... se oponen tajantemente al mismo. Ej.: la persona que se encargó de la elaboración e implantación del software anterior, y ahora se ve relegado a un segundo plano por la implantación de una nueva aplicación en sustitución a la anterior. Este hecho supone una pérdida de poder para él, por lo que su primera reacción (que habrá que corregir) será su resistencia.

Indiferentes: son aquellos que no tienen una posición definida ante el cambio, de manera que habrá que motivarlos para que posicionen ente los defensores o promotores del mismo.

Seguidores: son aquellos que aunque no tienen un alto conocimiento sobre los fundamentos del cambio, presentan una actitud positiva frente al mismo.

Defensores o Promotores: inicialmente este grupo estará formado por las personas que han iniciado las actuaciones pertinentes para comenzar con el proceso de cambio. Por tanto estas personas estarán completamente involucradas e incentivadas para ayudar a llevar a cabo este cambio. El objetivo es que a este grupo vayan evolucionando el resto de individuos que estamos analizando, y por ello tendremos que llevar a cabo sobre ellos, y en función de su posición en este mapa de actitud, una serie de medidas que favorezcan su paso a este grupo.

Por lo tanto habrá que actuar sobre cada uno de los individuos en función de sus actitudes:

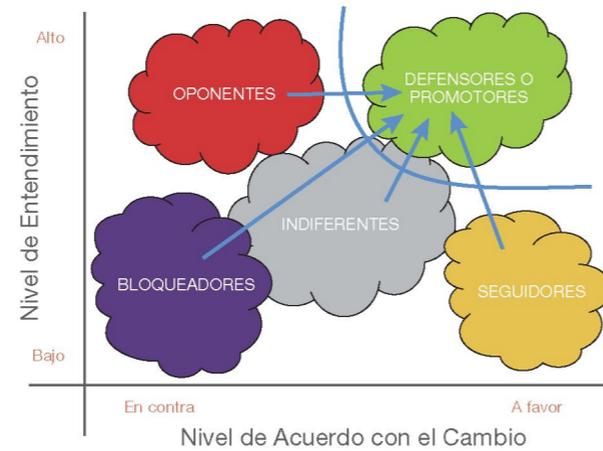


Figura 13. Evolución del mapa de actitud.

Bloqueadores: Este grupo es el más fácil de influenciar, pues se parte con el hándicap de la falta de conocimiento, que directamente es el factor que determina el estar en contra, “miedo ante lo desconocido”. La medida básica para influenciar a este grupo se basaría en facilitarles la información necesaria que le permitiera superar ese miedo.

Oponentes: Este grupo es el más complicado de influenciar, y para hacerles comprender la necesidad de que apoyen al cambio tendrán que iniciarse foros de debate y discusión o medidas que los involucren en el proyecto, según el caso. El mayor obstáculo lo encontraremos cuando razones que sustenten su oposición sean legítimas. Si continuamos con el ejemplo que expusimos anteriormente, el oponente que implantó el software anterior, podríamos influenciarle positivamente haciéndole partícipe de la actuación concreta del proyecto de e-Administración sobre la que no está conforme. Para ello podríamos pedirle su implicación en base a que

cuenta con los conocimientos adquiridos con la experiencia anterior, y que esta valoración de su experiencia le motive a apostar por las nuevas iniciativas.

Indiferentes: Este grupo es indispensable tenerlo controlado para que sobre todo no se conviertan en oponentes, de manera que habrá que motivarlos, identificando sus necesidades de conocimiento, facilitándoles la visión e involucrándoles en ella, abordando sus posibles preocupaciones.

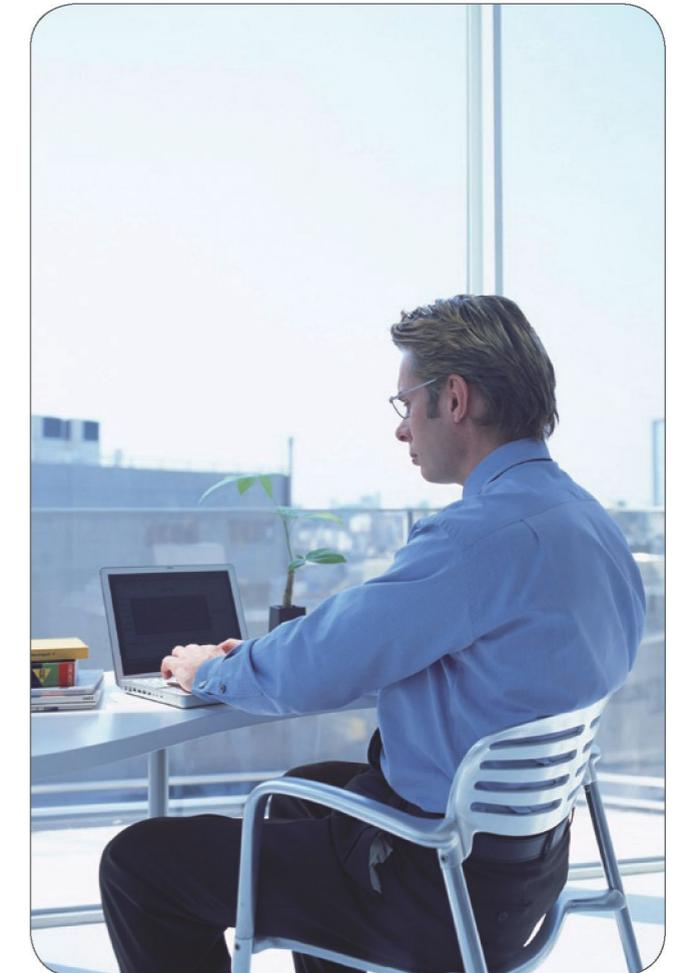
Seguidores: Este grupo parte de una actitud positiva, y por tanto hay que incentivar esta actitud aplicando sobre ellos actuaciones que fomenten su formación y comprensión sobre el cambio que tienen que abordar. De esta manera conseguiremos además una fuente de apoyo más durante el proceso de cambio.

Defensores o Promotores: sobre ellos no hay que hacer medidas específicas, ya que ellos mismos van a ser el motor del cambio en sí.

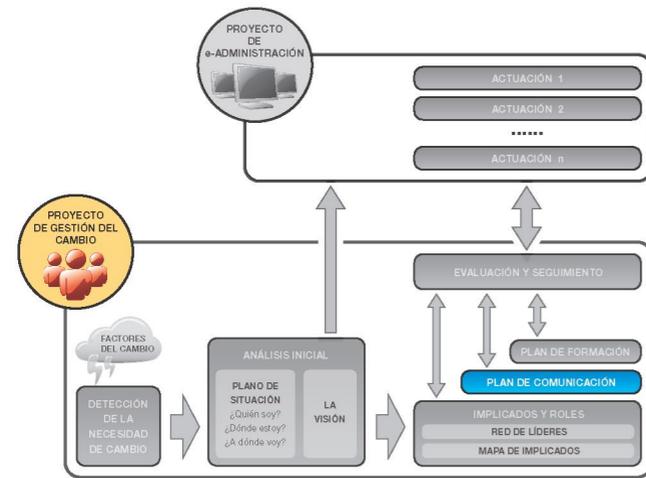
Tanto el posicionamiento de cada individuo, como la aplicación de las directrices antes comentadas sobre los individuos pertenecientes al grupo del cuadrante 4 de la matriz anterior, se realizará de forma personalizada, tratando a cada afectado cara a cara, debido a su posición de poder e influencia frente a las actuaciones pertenecientes al proyecto de e-Administración que se realicen. Por otro lado, para los enmarcados en el cuadrante 2, debido al posible volumen de afectados recogido en esa categoría, tendrán que tomarse medidas de carácter grupal, de ahí que para la clasificación de este colectivo y la aplicación de medidas que corrijan su posición relativa respecto al cambio, se realizarán en base a su situación en conjunto, y por tanto tendremos que realizar “una toma de temperatura” del grupo (encuestas, buzón de

quejas y sugerencias,...) y en función de su posición mayoritaria actuar.

Con los datos extraídos de estos análisis se definirá un plan de comunicación y otro de formación adaptado y acorde con la realidad de la Entidad ante la que nos encontremos.



3.4 PLAN DE COMUNICACIÓN



Como se ha venido comentando a lo largo del documento, uno de los principales obstáculos que se pretenden superar a través del proyecto de gestión del cambio, es la resistencia de los afectados por el mismo. Una de las herramientas más eficaces para superar esta resistencia es la ejecución de un **Plan de Comunicación** que solvete el primer nivel de la pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman ya comentada, “**No sabe**”.

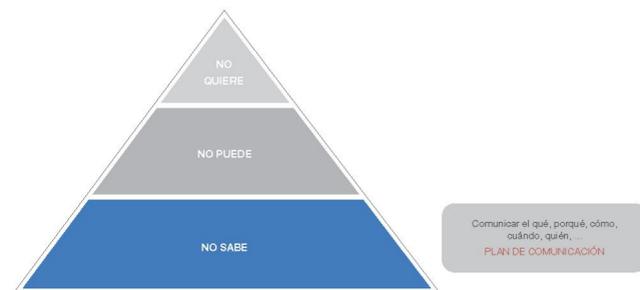


Figura 14. Pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman.

El Plan de Comunicación va a tener que abarcar tanto al personal que forma parte de la organización, como a los ciudadanos beneficiarios de los servicios que se pongan en marcha, de ahí que tengamos que definir:

- ✓ Plan de Comunicación Interno: dirigido a los implicados de la propia Administración
- ✓ Plan de Comunicación Externo: dirigido a los ciudadanos, en el caso de que sean receptores del servicio.

Plan de Comunicación Interno

Lo que se pretende con la definición y planificación de este plan comunicación es proporcionar la información más práctica y actualizada disponible, con el objetivo de ayudar a distribuir mensajes claramente articulados en el momento preciso y con el enfoque que sus destinatarios requieran. Conseguir una comunicación efectiva va a ayudar a aumentar el grado de implicación e involucración del personal, limitando la confusión y ansiedad causadas por el miedo al cambio, y así generar y mantener el impulso necesario para ejecutar el proyecto de modernización que se pretenda.

Para comprender el peso que tiene un plan de comunicación dentro de la Entidad, cabe destacar los siguientes aspectos:

- Permite a la organización mantener la coordinación entre sus partes.
- Permite el desarrollo, la aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos.
- Estimula la creatividad y la colaboración.
- Reduce el nivel de tensiones y conflictos.
- Contribuye notablemente al incremento de la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral.

- Incide en el aumento de la productividad y la reducción de los costes.
- Da credibilidad a la información, de modo que trascienda del carácter burocrático hacia una función facilitadora y generadora de confianza.
- Dota de protagonismo a la imagen interna corporativa
- Proporciona feedback individual sobre la ejecución y adecuación al trabajo.
- Induce un clima satisfactorio positivo en la comunicación general, creando dispositivos de escucha y participación.
- Promueve y articula más y mejores canales para el desarrollo de un adecuado flujo informativo
- Permite obtener una mayor implicación de los mandos y cuadros directivos en el desarrollo de una comunicación fluida con el resto de empleados públicos.
- Establece nuevos protocolos y foros de comunicación Inter-departamentales.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las actuaciones que van a estar englobadas dentro de cualquier proyecto de modernización administrativa, uno de los principales mensajes que tenemos que imprimir en las personas que forman parte de nuestra organización son las bondades de las nuevas tecnologías, no sólo desde el punto de vista del usuario final, sino también de sus implicaciones para ellas como parte de una Entidad Local. Las nuevas tecnologías permiten no sólo simplificar los procedimientos, aumentar el control o mejorar el rendimiento y la calidad de los servicios, sino también orientar la actividad de los empleados públicos hacia entornos donde la amplitud y profundidad de sus puestos de trabajo,



así como las responsabilidades que asumen, constituyan en sí mismos un reto profesional y una motivación adicional a su desempeño.

Se trata de que el empleado público perciba las TIC no como una amenaza para su puesto de trabajo, sino como una herramienta de productividad que le va a permitir desarrollar un trabajo más interesante y de mayor valor.

Para definir y diseñar el plan de comunicación necesitamos disponer previamente de:

- ✓ **La visión** del proyecto de modernización.
- ✓ **El mapa de implicados:** el mapa nos va a permitir contextualizar a cada uno de los miembros de la organización o conjunto de miembros.

Con estos elementos podemos **identificar las necesidades informativas**, de manera que como ya comentamos en apartados anteriores, dependiendo de la persona o personas a las que vaya dirigida la comunicación tendremos que cubrir

una u otra temática, con el nivel de profundidad más adecuado. Para ello tendremos que remitirnos al estudio previo que se realizó en la fase “Implicados y Roles”, y usar esa información como referente.

A continuación hay que **determinar el carácter de las actividades a programar**, para ello, y siguiendo las directrices extraídas de la fase “Implicados y Roles”, determinaremos el tipo de comunicación (en grupo o individual) y el personal afectado por la misma.

Es necesario realizar un **análisis de recursos disponibles para el Plan de Comunicación**: Hay que establecer los canales a través de los cuales se va a llevar a cabo las labores de comunicación, en base a los recursos disponibles y a los recursos que podrían ponerse a disposición desde la Entidad Local.

Para determinar los canales, es preciso realizar un análisis los canales de comunicación existentes o plausibles, y determinar:

- ✓ Los canales de los que actualmente se dispone.
- ✓ Los canales que funcionan especialmente bien.
- ✓ Los canales que funcionan especialmente mal.
- ✓ Los canales que podemos hacer que funcionen sin mucho esfuerzo.
- ✓ Los canales adicionales de los que podemos disponer fácilmente.

De lo acertado de este análisis dependerá, en gran medida, el grado de eficacia de las actuaciones que se realicen en materia de comunicación, de ahí que tengamos que implicar un especial esfuerzo a este análisis.

Entre los canales y las acciones en materia de comunicación que podemos valorar podemos considerar los siguientes:

- ✓ Canales Telemáticos:
 - Correo electrónico.
 - Intranet (portal del empleado).
 - Servicio de mensajes cortos (SMS).
 - Foros.
 - Blogs.
- ✓ Canales Impresos:
 - Revista del empleado.
 - Manual de acogida.
 - Tablones de anuncios.
- ✓ Canales Relacionales:
 - Reuniones informativas regulares.
 - Entrevistas individuales.
 - Equipos de alto rendimiento.

Para llevar a cabo el análisis tendremos que recabar información de distintas fuentes como:

- ✓ Toma rápida de temperatura a través de sondeos y encuestas, o incluso la propia experiencia personal.
- ✓ A través de los eventos que se realicen.
- ✓ Información proveniente de auditorías internas.
- ✓ Información procedente de comunicaciones internas.

Acorde con el análisis, ya estaríamos en disposición de determinar los medios, herramientas, sistemas y aplicaciones tecnológicas que fomenten la transferencia de conocimiento y que son requeridas o que pueden estar disponibles en la Entidad Local.

En este punto ya estaríamos en condiciones de elaborar un **calendario de actividades** a medida de nuestra Entidad Local partiendo de la información recabada anteriormente. Esta información nos va a permitir definir los distintos grupos objetivo de las medidas de comunicación, y correlativamente el tipo de audiencia a la que va dirigida, el mensaje a transmitir y el medio por el que hacerlo. Toda esta información puede ser recogida y presentada a través de una tabla como la que se adjunta a continuación:

Necesidad de Comunicación	Grupo / Persona objetivo	Posición o Actitud	Acción	Responsable	Calendario	Recursos	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Esta tabla servirá de referencia, no sólo para conocer en un solo vistazo las actuaciones y personas afectadas y abarcadas por el plan de comunicación, sino también una primera aproximación de las necesidades inherentes al plan de comunicación: material, emplazamientos, recursos humanos (RRHH)...

En muchos casos va a ser necesario un redimensionamiento del plan de comunicación debido a que los recursos que inicialmente se necesiten tras establecer el calendario, excedan a las limitaciones propias de nuestra Entidad Local.

Por último, en función de las actividades previstas se tendrá que adquirir el material, reservar las localizaciones, contratar los servicios externos necesarios,... para poder llevarlas a cabo.

Hay que tener en cuenta que, en el caso de las Diputaciones, éstas están poniendo en marcha servicios de Administración Electrónica para los Ayuntamientos con menos recursos. Los empleados públicos de los Ayuntamientos utilizarán estos nuevos sistemas instalados para permitir el acceso de sus ciudadanos a la Administración Electrónica.

Por tanto, las Diputaciones también tendrán que incluir en sus Planes de Comunicación a los representantes de los Ayuntamientos que van a utilizar estos servicios para dárseles a conocer y hacer difusión de su visión.

Plan de Comunicación Externo

Hasta ahora hemos estado hablando siempre de medidas que van a afectar a implicados desde el punto de vista interno a nuestra Entidad Local, pero no debemos olvidar que los proyectos que se desarrollen van a tener, en mayor o menor grado, repercusiones en un grupo de implicados al que todavía no nos hemos referido, **los ciudadanos**. En este contexto el concepto de ciudadano se hace extensible a empresas, asociaciones, colectivos, etc. que sean receptores finales y usuarios de los servicios puestos en marcha por el Ayuntamiento o Diputación.

Tenemos que tener presente, que según cada actuación en particular, este grupo se va a posicionar como implicado o no, de manera que en función de las actuaciones que conformen el plan tecnológico de nuestra organización, se conformarán las actuaciones del plan de comunicación externo sobre los ciudadanos al respecto. Por lo tanto, lo más adecuado es analizar:

- **Tipo de audiencia:** Conocer la clase de población que conforma nuestro municipio o región: por grupos de edad, sexo, grado de penetración de internet,...

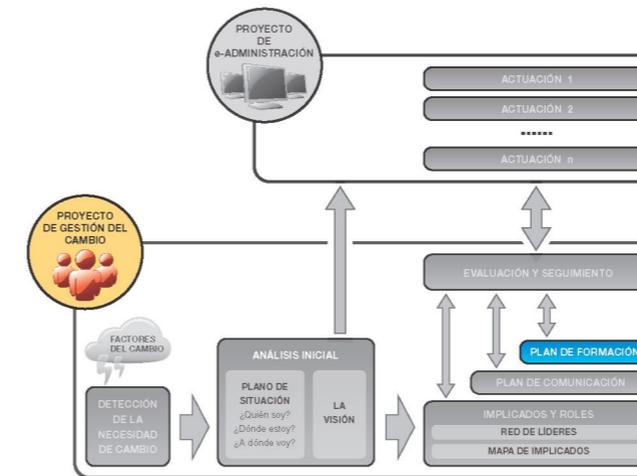
Mensaje	Audiencia	Acción	Responsable	Calendario	Recursos	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

- **Mensaje a transmitir:** Determinar la información que queremos transmitir. Por ejemplo una información genérica sobre el proyecto de e-Administración, o una información sobre una actuación en concreto.
- **Medio y el lenguaje más adecuado:** Determinar las acciones de comunicación acorde con el foco de población al que va dirigido y el tema a tratar.

Con la información que se recabe, se puede proceder de igual forma que con el plan de comunicación interno, y utilizar una tabla semejante a la facilitada anteriormente que sirva para organizarnos.

A los ciudadanos tenemos que considerarles como un grupo de implicados especiales, ya que en muchos casos, de su grado de aceptación dependerá el éxito o no de determinadas actuaciones contempladas en el proyecto de e-Administración, y por tanto de ellos dependerá el éxito final de las mismas, porque ¿de qué sirve un servicio de reserva de entradas online que nadie usa?, o si nos centramos más en lo implica más concretamente al Plan de Comunicación, ¿de qué sirve un servicio de reserva de entradas online del que nadie conoce su existencia?

3.5 PLAN DE FORMACIÓN



El siguiente obstáculo a salvar, dentro de la correlación de etapas de nuestra metodología, es la superación del siguiente nivel de resistencia: **“No puede”** de la pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman, lo que equivale a facilitar la formación adecuada a los afectados por el proyecto de modernización para proporcionarles las habilidades y cono-

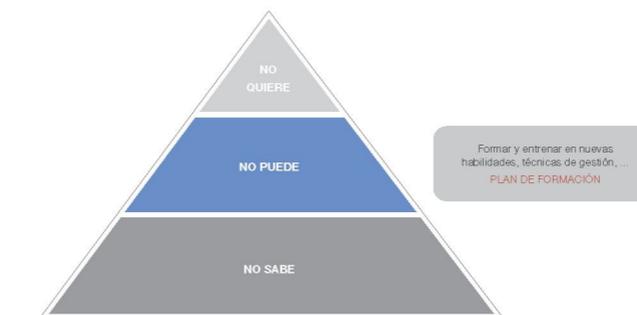


Figura 15. Pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman.

cimientos que necesitan, además de permitir que éstos se adapten más rápida y eficazmente a los nuevos procesos y tecnologías de las que se vaya a hacer uso. De ahí que la elaboración de un **Plan de Formación** sea uno de los pilares básicos para conseguir el éxito del proyecto que se lleve a cabo, porque por ejemplo: ¿de qué sirve una herramienta o un servicio que nadie sabe utilizar, y que por tanto nadie va a utilizar?

Al igual que el Plan de Comunicación, el Plan de Formación tendrá que abarcar tanto al personal de la organización como a los ciudadanos, considerando para ello el nivel de conocimientos necesarios según el tipo de implicación de éstos con el proyecto de e-Administración o con la aplicación o servicio en concreto que se pretenda poner en marcha. De ahí que tengamos que definir el Plan de Formación estructurado por:

- ✓ **Plan de Formación Interno:** dirigido a formar a los implicados del Ayuntamiento o Diputación. Dentro de éste se tendrán que definir dos líneas debido a una clara diferenciación en el nivel de profundidad del temario entre el personal objetivo de la formación: nivel usuario o nivel técnico.
- ✓ **Plan de Formación Externo:** orientado a formar a los propios ciudadanos receptores del servicio a nivel usuario.

Los objetivos que se persiguen con este plan de formación consisten en:

- Ayudar al personal a conocer y trabajar con los nuevos conceptos y herramientas que introduce el proyecto de modernización, capacitándoles para el desempeño de sus tareas.
- Establecer el entorno adecuado para establecer un programa de aprendizaje continuo que facilite la adaptación

a la evolución constante a la que deberá enfrentarse la organización.

- Conseguir establecer las condiciones necesarias para lograr la transferencia de conocimiento dentro de la organización.

El diseño del plan de formación partirá de premisas semejantes al plan de comunicación, con lo que podremos reaprovechar gran parte del trabajo anteriormente realizado. Primordialmente debemos tener presente:

- **La visión** del proyecto.
- **El mapa de implicados:** una clasificación que nos permita contextualizar a cada uno de los miembros de la organización o grupos de miembros. En el caso del plan de formación, éste va a estructurarse en torno a cuatro tipos o perfiles de público objetivo:
 - Equipo de proyecto.
 - Equipo de soporte.
 - Usuario final como miembro de la Entidad Local (asociado a herramientas de back-office).
 - Usuario final como ciudadano (asociado a las herramientas de front-office).

Los tres primeros perfiles estarían recogidos en el plan de formación interno, mientras que el cuarto estaría abarcado por el plan de formación externo.

Al igual que en el Plan de Comunicación aquí tenemos que pararnos a **analizar los canales** que están a disposición de la Entidad para cubrir los requerimientos formativos, y determinar así la necesidad o no de requerir de nuevos medios, herramientas, sistemas y aplicaciones tecnológicas que fo-

menten la transmisión de conocimiento. En este sentido es conveniente que el Ayuntamiento o Diputación contemple y valore también la opción de la **teleformación** como medio para proporcionar conocimientos a todos los implicados de una forma flexible, sencilla y barata.

Además, no hay que olvidar el valor de nuestros recursos humanos propios, y la importancia y reaprovechamiento de los mismos. Hay que analizar las habilidades y conocimientos que aglutinan las personas que forman parte de nuestra Entidad, junto con el valor añadido de conocer el funcionamiento y organización de la Entidad, ya que podemos tirar de ellos a la hora de llevar a cabo tareas formativas adaptadas a nuestra organización.

Se necesita elaborar un **calendario con las actividades** a realizar, y para ello tenemos que contar con la plena colaboración de los responsables del proyecto de modernización, ya que ellos serán los principales conocedores de los requerimientos formativos mínimos que son necesarios para cada uno de los miembros de cada perfil, tanto a nivel técnico como a nivel usuario. De ahí que tengamos que lograr establecer un canal de comunicación completamente dinámico y bidireccional entre el departamento de RRHH (o el equipo que se encargue de llevar a cabo el plan de formación) y los responsables del proyecto de e-Administración.

A partir de estas premisas de contenido iniciales, estos mismos responsables serán los que a priori conocerán de forma específica las habilidades y conocimientos con los que cuenta el **equipo de proyecto y soporte**, y por lo tanto serán conscientes de la formación que precisan y que conformará lo que hemos denominado plan de formación interno a nivel técnico, debido su conocimiento de primera mano, el cual puede ser ampliado y complementado por información sustraída de sondeos, encuestas y demás actuaciones.

Para recoger esta información se le puede facilitar al responsable o responsables, unas fichas como la que se adjunta a continuación, que recojan la información de interés, y que sirvan de primera aproximación a la hora de dimensionar el plan de formación interno a nivel técnico. En ellas se pretende plasmar la distribución lógica que cada responsable considera que ha de ser utilizada y que va a ser un reflejo de la experiencia del trabajo diario, y del reparto de tareas que tiene asignado cada componente de la organización.

y hacer uno similar para el caso de usuarios miembros de la Entidad Local.

Teniendo en cuenta que tanto el personal de las Entidades como los ciudadanos presentan grupos con gran heterogeneidad en cuanto a nivel de conocimientos, lo más razonable sería contemplar programas distribuidos en tres niveles (bajo, medio y alto) que se ejecutarán consecutivamente para que cada individuo se incorpore en el momento adecuado.

Grupo / Persona Objetivo	Perfil	Necesidades Formativas	Calendario en el que es necesario adquirir la formación

Por otro lado, el departamento de RRHH, o el área que se responsabilice de organizar las tareas de formación en su defecto, partirán de las consideraciones iniciales que los responsables del proyecto de e-Administración determinen, para establecer los contenidos formativos dirigidos a nivel usuario tanto a ciudadanos como al personal de la Entidad Local que haga uso de las nuevas herramientas como beneficiarios finales. De esta manera se completará el plan de formación interno, abarcando así el nivel usuario, y se conformará el plan de formación externo. Además se tendrá que complementar esta información con la que obtenga al realizar una toma de temperatura a ambos grupos de interés, para así definir acciones formativas que abarquen a la mayor parte de los interesados, con el nivel que mayoritariamente posean. Esta información puede ser extraída del análisis realizado para el plan de comunicación externo, en el caso de los ciudadanos,

En relación a las temáticas, y no olvidando que estamos considerando que la Entidad Local está inmersa en un proyecto tecnológico, las podemos clasificar en:

- Formación básica sobre ofimática, uso de Internet, etc.
- Formación general sobre Administración Electrónica: firma digital, certificado digital, el DNI electrónico, servicios de Administración Electrónica, etc.
- Formación específica sobre los servicios digitales que el Ayuntamiento o Diputación ofrece a los ciudadanos.

Como ayuda, podemos elaborar dos tablas como la siguiente, que nos permitan estructurar y planificar plan de formación tanto interno a nivel de usuario como el externo:

Grupo / Persona Objetivo	Necesidad Formativa	Actuación	Responsable	Calendario	Recursos	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Estas tablas servirán de referencia, no sólo para conocer en un vistazo las actuaciones y personas afectadas y abarcadas, sino también una primera aproximación de las necesidades inherentes: material, recursos humanos, emplazamientos,...

Además, debemos de tener en cuenta a la hora de elaborar nuestro plan de formación, las actividades que a este respecto organizan la Entidad Supramunicipal correspondiente, o la propia Junta de Castilla y León, y que pueden ser aprovechadas por el Ayuntamiento o la Diputación en cuestión. En este ámbito tenemos que destacar la labor realizada por el programa **Inici@te**⁵ que, gestionado por la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León, ofrece a todos los ciudadanos, a través de la Red de Cibercentros de Castilla y León y aulas cedidas por los Ayuntamientos que colaboran en el programa, formación presencial y formación online con apoyo remoto. El Programa Inici@te dispone de una amplia temática sobre formación en Nuevas Tecnologías y uso inteligente de Internet para todos los ciudadanos, pero especialmente para los que tienen mayor riesgo de exclusión digital y necesitan un apoyo para facilitar su incorporación a la Sociedad Digital del Conocimiento. Se imparten cursos básicos de introducción a Internet, herramientas de comunicación a través de la red y principales usos de Internet como Administración Electrónica, comercio electrónico, etc.

5 <http://cibercentros.jcyl.es/>

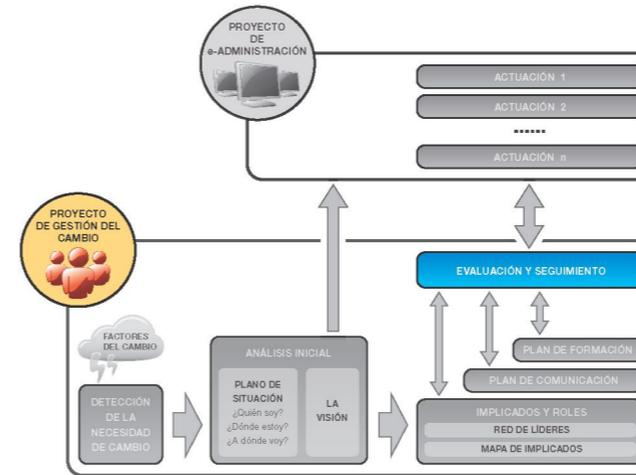
También desde la **RMD** se están llevando a cabo iniciativas formativas enfocadas al personal de las Entidades Locales a cerca de temas relacionados con la Administración Electrónica. Estas actuaciones están siendo programadas bajo demanda de las Entidades Locales que forman parte de la RMD, y están siendo impartidas por el equipo que forma parte de la Oficina Técnica de la RMD.

A nivel nacional, el **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)**⁶, organismo autónomo adscrito al Ministerio de Administraciones Públicas y responsable de la selección y formación de directivos y empleados públicos, que impulsa, asimismo, tareas de investigación y estudio al servicio del proceso de modernización de las Administraciones Públicas, tiene entre sus fines el desarrollo de las políticas formativas de los empleados públicos en el ámbito de sus competencias.

Por último, deberemos realizar el **aprovisionamiento de recursos**. En función de las actividades previstas se tendrá que adquirir el material, reservar las localizaciones, contratar los servicios externos necesarios,... para poder llevarlas a cabo. Para ello podemos partir de la información que a este respecto recogen las tablas utilizadas para establecer el calendario de actividades formativas.

6 <http://www.inap.map.es/ES/Inap/EIInap/QueEs/QueEsINAP.htm>

3.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



El modelo presentado también contempla una importante etapa que se centra en la evaluación y en el seguimiento de las actuaciones que se lleven a cabo, ya sean en referencia a las actuaciones eminentemente técnicas como las relacionadas con el proyecto de gestión del cambio.

El planteamiento del modelo de gestión del cambio que desde la RMD se ha realizado concluye con la definición de esta etapa como unificación de las tareas de evaluación y seguimiento que comprenderían gran parte de las etapas antes nombradas, concretamente:

- ✓ Implicados y roles.
- ✓ Plan de comunicación.
- ✓ Plan de formación.
- ✓ Las derivadas del propio proyecto tecnológico.

Como se ha explicado en cada una de estas etapas, las ac-

ciones que se lleven a cabo van a ir cumplimentadas con una actuación con la que se pretende evaluar y medir su evolución. Gracias a los resultados obtenidos de estas cuatro fuentes de feedback correspondientes a cada etapa, contaremos con los datos suficientes para poder llevar a cabo medidas de redefinición o redimensionamiento de cada una de las partes, en el caso de ser necesario, de ahí que se haya optado por la unificación de todas las "subetapas" de evaluación y seguimiento en ésta etapa única.

De este modo, se pretende vencer de forma progresiva el obstáculo de la pirámide de Nieder y Zimmerman, "**No quiere**", que es la última barrera que resta para que el proyecto tenga éxito desde el punto de vista de gestión del cambio.

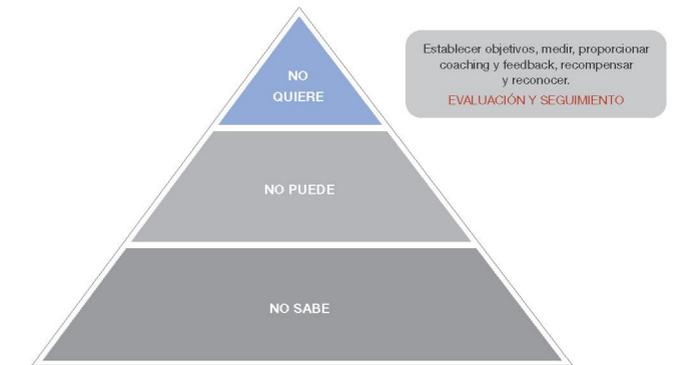


Figura 16. Pirámide de satisfacción de Nieder y Zimmerman.

Podemos encontrar múltiples herramientas a la hora de recabar la información en cada etapa del proyecto de gestión del cambio, como son:

- ✓ Encuestas.
- ✓ Sondeos.
- ✓ Entrevistas personales.

- ✓ Blogs y foros.
- ✓ Buzones de quejas y sugerencias.

Pero lo importante es no considerar esta etapa como secundaria, ya que todo proyecto, sea de la naturaleza que sea, es dinámico y evoluciona. De hecho, las previsiones en las que se basan todas las medidas que inicialmente se toman (plan de formación, plan de comunicación, red de líderes, premisas técnicas,...) no suelen permanecer estáticas durante todo el proyecto, y por tanto se tendrá que adaptar el plan establecido a la realidad del proyecto, y así asegurar la eficacia y efectividad de las medidas.

Además, teniendo en cuenta que cada etapa tiene una identidad propia, se tendrán que determinar las medidas de evaluación y seguimiento más adecuadas a cada una de ellas, para posteriormente llevar a cabo un procesamiento de esta información que nos permita disponer de una imagen global de la situación del proyecto, y conforme a ello establecer el redimensionamiento en los puntos y términos que sean necesarios.

IMPLICADOS Y ROLES

En esta etapa se va a evaluar primordialmente la red de líderes, ya que la evolución del mapa de implicados va a ser tenida en cuenta dentro de las medidas para el seguimiento y

Actividad	Objetivo	Involucrados	Canal	Fecha / Calendario	Material	Localización	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Figura 17. Planificación de las actuaciones de la red de líderes.

evolución tanto de la red de líderes, como del plan de comunicación y como del plan de formación.

Las actividades de evaluación de la red de líderes se van a apoyar en la infraestructura de soporte que se habilite y que puede contar con los siguientes medios:

- ✓ Contactos centralizados (como listas de correo).
- ✓ Llamadas y reuniones regulares para el seguimiento y evaluación de la red.
- ✓ Blog y foros entre los componentes de la red.
- ✓ Boletines Informativos.
- ✓ Repositorio de información.
- ✓ Formación en el desarrollo de capacidades.

Por tanto, y debido al medio del que se esté haciendo uso en cada momento, la recopilación de la información respecto al estado de cada miembro de la red tomará un formato u otro.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Necesidad de Comunicación	Grupo / Persona objetivo	Posición o Actitud	Actuación	Responsable	Calendario	Recursos	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Figura 18. Planificación de las actuaciones del plan de comunicación.

Para que las comunicaciones sean efectivas se va a requerir un seguimiento constante, que nos permitan hacer evolucionar nuestro plan de comunicación en la dirección adecuada, ya que así seremos conscientes del pulso de nuestra Entidad Local. Para ello hay que evitar la aplicación de técnicas complejas de recogida de datos. Lo más efectivo es llevar a cabo actuaciones sencillas, fácilmente comprensibles y fácilmente cumplimentables por el personal objetivo.

En el plan de comunicación se definieron dos tipologías, en función de la cantidad de público afectado por cada medida de comunicación. Bajo este criterio, será necesario:

- Comunicación individual: se necesitará realizar una acción adaptada al perfil de la persona objetivo de la comunicación, que posteriormente se reportará para su análisis.
- Comunicación en grupo: se necesitará llevar a cabo “una toma de temperatura” para recabar el calado y los resultados de la acción comunicativa.

Para recabar la información necesaria en ambos casos, no debemos infravalorar la efectividad de herramientas como encuestas, buzones de sugerencias y quejas, o el uso del

correo electrónico, que siendo baratas son unas herramientas familiares y efectivas para recabar información.

No hay que olvidar que tenemos que aprovechar estos análisis para extraer información sobre la actitud o predisposición de cada asistente al proyecto de modernización de la Entidad Local, y con esta información recalculamos el mapa de implicados, y por tanto redefinir la planificación diseñada a este respecto.

PLAN DE FORMACIÓN

Al igual que en los casos anteriores, las actuaciones sobre evaluación y seguimiento van a ir asociadas a las tareas de esta etapa, en este caso, a actividades formativas.

Debido a la naturaleza y objetivo que persiguen estas acciones, independientemente del tipo de método que se use para realizar esta evaluación y seguimiento, tendremos que asegurarnos que conseguimos recabar información de los siguientes aspectos:

- **Evaluación de la experiencia:** permitirá conocer las sensaciones que percibieron los asistentes a la actividad formativa. Con ello se pretende evaluar la “forma” en la que se llevó a cabo la formación.

Grupo / Persona objetivo	Necesidad Formativa	Actuación	Responsable	Calendario	Recursos	Método de Evaluación y Seguimiento (Feedback)

Figura 19. Planificación de las actuaciones del plan de formación.

- **Evaluación del aprendizaje:** permitirá conocer el nivel de repercusión de la actividad respecto al grado de conocimiento adquirido. Con ello se pretende evaluar el “fondo” de la actividad formativa.

Para cubrir estos aspectos se puede hacer uso de técnicas tradicionales como encuestas pre y post formación, de la observación, de tomas de temperatura verbal durante el transcurso de la actuación formativa,...

No hay que olvidar, que como ocurría con el plan de comunicación, tenemos que aprovechar estos análisis para extraer información sobre la actitud o predisposición de cada asistente al proyecto de e-Administración de la Entidad Local, y con esta información recalculamos el mapa de implicados, y por tanto redefinir la planificación diseñada a este respecto.

Pero es necesario recabar más información complementaria, que nos permitirá tener una visión objetiva de los verdaderos resultados del plan de formación sobre el funcionamiento de nuestra Entidad Local, para ello deberemos diseñar una planificación de actuaciones con la que poder realizar:

- **Seguimiento del nivel de asimilación:** con ello se pretende evaluar el grado de aplicación de los nuevos conocimientos en el trabajo diario del personal objeto de una determinada actividad formativa.

- **Seguimiento del nivel de productividad:** permitirá evaluar la repercusión de la actividad formativa, o del plan formativo en su conjunto, en el nivel del trabajo realizado. Lo que se pretende es conocer cuánto ha mejorado el trabajo debido a los nuevos conocimientos adquiridos por una determinada acción formativa, o por el plan global.

En ambos casos será necesario contar con un grupo de medidas periódicas que abarcaran ambos temas, pero a través de sistemas diferentes. En el caso del cálculo del nivel de asimilación sería apropiado realizar tareas de observación y entrevistas frecuentes a los “formados”. Por otro lado, en el caso del nivel de productividad, debería diseñarse un cuadro de mando en el que se recogieran una serie de indicadores, de cuyo análisis y valoración pudiera extraerse una visión global de la evolución de la productividad del área de la Entidad Local que ha sido objeto de la formación.

Los dos puntos de vista analizados respecto al plan de formación nos van a permitir conocer tanto la efectividad como la rentabilidad del plan de formación diseñado, y por tanto podremos contar con información precisa sobre los posibles puntos débiles de la misma.

Lo que se ha comentado es sólo una muestra de todas las medidas de evaluación y seguimiento que se pueden tomar,

ya que hay múltiples técnicas para llevar a cabo estas labores, de ahí que en base al análisis previo de nuestra Entidad, y de la información recabada en cada etapa se decidirá qué técnica es más adecuada para nuestra realidad y para cada etapa.

Otro de los objetivos que tenemos que tener presentes, a la hora de definir las medidas para llevar la evaluación y segui-

miento del proyecto de gestión del cambio, es que decida lo que se decida, tiene que permitir llevar a cabo una recogida de información y un análisis de la misma eficaz y sumamente rápido, ya que esto nos permitirá una ágil toma de decisiones que nos permitan adaptarnos igualmente rápido a los parámetros sobre los que evoluciona nuestra Entidad.





Las Entidades Locales de nuestra región están inmersas en una gran vorágine de cambios de distinta naturaleza que se suceden a su alrededor, y debido a su papel protagonista frente al ciudadano, tienen que ser capaces de adaptarse a estos cambios en pos de ofrecer un servicio de calidad. En este sentido, la introducción de las TIC dentro del ámbito de la Administración, y el marco de obligaciones que ha introducido la LAECSP, están marcando el ritmo del cambio de las Administraciones Locales a medio y largo plazo.

Esta adaptación equivale al desarrollo e introducción de **nuevas herramientas y aplicaciones** que van a cambiar el proceder diario de ciudadanos y empleados públicos. Pero a la hora de definir y determinar estos nuevos recursos a introducir en nuestras Entidades Locales, debemos ser muy conscientes de nuestra realidad como Entidad y de la realidad que nos rodea, para que las elecciones y decisiones que se tomen sean lo más consecuentes, eficaces y eficientes posibles, no dejando a un lado a los que realmente van a tener que adaptarse a los cambios que se introduzcan, las personas. De ahí que no podamos definir un proyecto tecnológico en base a un departamento específico o a un área determinada o una problemática específica, como erróneamente se ha hecho en otras Administraciones, donde por ejemplo, todas las actuaciones relativas a lo que podíamos llamar Administración Electrónica, por el mero hecho de apellidarse “Electrónica”, han sido delegadas al departamento de informática, cuando para la puesta en marcha de este tipo de servicios se necesita la colaboración de toda la Entidad, y las repercusiones van a afectar a todos los niveles.

Tenemos que ser capaces de procesar todos los factores que nos influyen y dar una respuesta global y armónica a todos ellos. Este análisis debe ir acompañado de un respaldo a todos los niveles, que **apoye e incentive** las iniciativas que se pongan en marcha a este respecto, **liderado** por los máximos responsables de la Entidad Local, tanto desde el punto de vista político como desde el punto de vista funcional. Pero ese apoyo a todos los niveles no surge de la nada, sino que se apoya en los **planes de comunicación y formación** que se lleven a cabo desde la Entidad Local, y que nos permitirán ayudar a transmitir las intenciones del municipio, adquirir nuevas habilidades y capacidades y sustraer la información necesaria para redimensionar aquellos aspectos que sean necesarios, ya no sólo desde el punto del proyecto de gestión del cambio, sino también para el proyecto técnico al que vaya asociado.

De ahí, y como se ha hecho evidente a lo largo de todo el documento, el éxito de cualquier proyecto tecnológico dentro de cualquier Administración debe ir acompañado de un **proyecto de gestión del cambio**, que facilite y afiance el apoyo de todos los afectados, reduciendo al máximo las resistencias que surjan, allanando el camino del proyecto tecnológico al que complementa.

Para llevar a cabo un proyecto de gestión del cambio, se puede hacer uso de diversas metodologías, y desde la RMD se ha diseñado en este documento uno adaptado a la realidad de las Administraciones Locales que forman parte de nuestra región. La metodología propuesta articula al proyecto de gestión del cambio en distintas etapas, todas ellas importantes y que no debemos de descuidar, que tienen como base el tratamiento del factor humano implicado. Utilizando este modelo de gestión del cambio, las Entidades Locales inmersas en un proyecto tecnológico podrán comprobar si están realizando adecuadamente este proceso y qué formas tienen de corregir o reorientar la relación con el factor humano.

Esperamos desde la Red de Municipios Digitales poner de relieve ante los responsables políticos y técnicos de las Entidades Locales, que cada vez que planteemos cualquier cambio, no podemos centrarnos únicamente en cuestiones meramente técnicas, sino que tenemos que ser conscientes de que las decisiones que se tomen y las medidas que se lleven a cabo tendrán repercusiones en el resto de la organización, y que de cómo sean acogidas dependerá el éxito y el fracaso de las mismas.

Esto nos lleva a la cita con la que hemos comenzado este documento, y que engloba el espíritu que tiene que reinar en todo proyecto de gestión del cambio:

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change”

(“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio”)

Atribuida a Charles R. Darwin



✓ **La Gestión del Cambio desde Atos Origin Consulting**

✓ **La cara humana del cambio**

Autor: Timothy Galpin.
Editorial: Díaz de Santos y Watson Wyatt.
Fecha Publicación: 1998.

✓ **Las TIC en la Administración Local del futuro**

Autor: Fundación Telefónica.
Editorial: Ariel, S.A.
Fecha Publicación: Mayo 2008.

✓ **¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la Administración Local?**

Autor: Grupo de Trabajo de la comisión de modernización y calidad de la FEMP.
(Federación Española de Municipios y Provincias).
Fecha Publicación: Octubre 2008.

✓ **Gestión del cambio: el modelo Kübler-Ross**

Autor: Carlos Fernandez-Baladrón.
Publicado en: Bit.
Fecha de Publicación: Agosto-Septiembre 2007.

✓ **Modernización de la Administración Pública**

Autor: Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad. Comunidad Autónoma de Canarias.
Publicado en: www.gobcan.es/modernizacion.
Fecha Publicación: 2008.

✓ **La transformación de la gestión del personal en la AAPP**

Autores: Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha, Diputación de Málaga, Ayuntamiento de Pamplona, Ayuntamiento de Gijón, Universidad de Jaén, Universidad de Almería, Universidad de Cádiz, Universidad Pablo de Olavide.
Publicado en: Sociedad de la Información (SocInfo).
Fecha de Publicación: Abril 2009.

✓ **Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes**

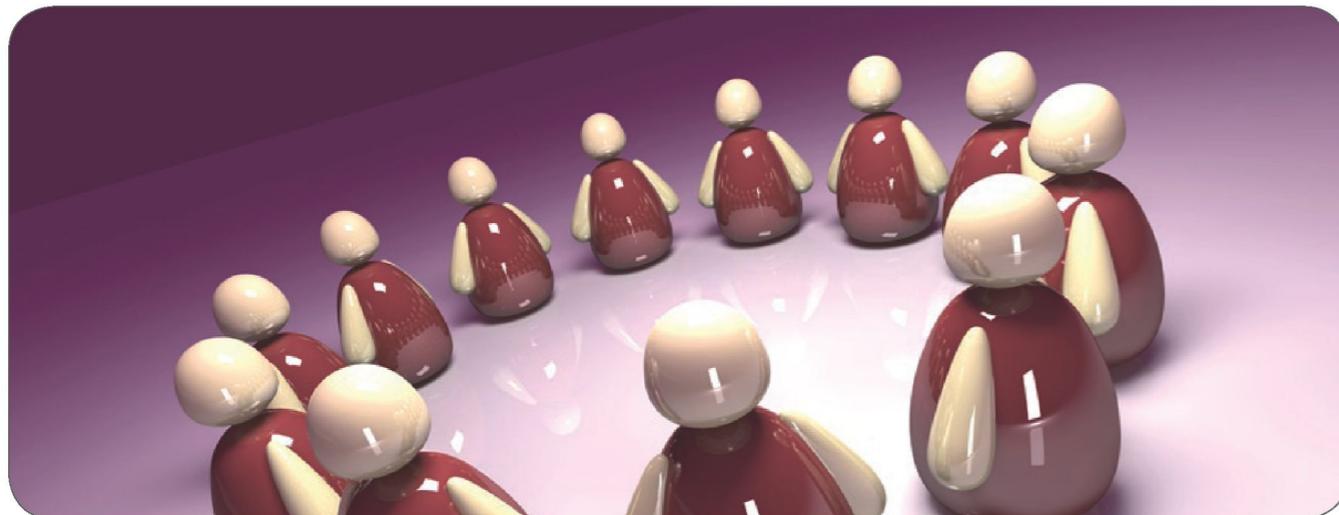
Autores: Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J.
Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.
Editorial: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
Fecha Publicación: Septiembre 1999.

✓ **Gestión del Cambio: Reflexiones a partir de la experiencia del Ayuntamiento de Getxo**

Autores: Enrique Sacanell Berrueco. Responsable de Calidad en el Ayuntamiento de Getxo.
Ponencia en: II Congreso de Excelencia en la gestión de las Administraciones Públicas.
Fecha Publicación: Mayo 2008.

✓ **Cambios organizativos y de gestión en la Administración Local: Un proceso lento y poco planificado**

Autor: Lluís Mauri Sellés.
Publicado en: Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC
(Universitat Oberta de Catalunya).
Fecha de Publicación: Febrero 2007.



La Red SARA⁷ es una infraestructura de comunicaciones que permite la interconexión de las Administraciones Públicas (Ministerios, las Comunidades Autónomas, los Entes Locales y otros organismos públicos), facilitando el intercambio de información y servicios entre ellas de una manera fiable, segura, capaz y flexible.

Además de la posibilidad de hacer uso de servicios ofrecidos desde otras Administraciones conectadas, existen servicios comunes que facilitan el despliegue de la oferta de Administración Electrónica y a los que también pueden acceder, tales como los siguientes:

- Verificación de los datos de identidad y residencia.
- Plataforma de validación de firma electrónica (@Firma).
- Solicitud de cambio de domicilio.
- Notificación electrónica fehaciente.
- Pasarela de pago.
- Registro electrónico.
- Consultas del estado de expedientes.
- Catálogos de procedimientos de las AAPP.
- Videoconferencia.
- Entornos de trabajo en colaboración.

Además, a través del enlace de la Red SARA con la red transeuropea TESTA las Administraciones Públicas españolas se pueden interconectar con redes de instituciones europeas y de administraciones de otros Estados miembros de la UE, para el despliegue y acceso a los servicios

paneuropeos de Administración Electrónica. Su función estratégica posiciona a la red SARA como el instrumento fundamental para seguir avanzando en el desarrollo de la Administración Electrónica, lo que en definitiva supone mejorar el servicio prestado a los ciudadanos.

⁷ <http://www.ctt.map.es/web/proyectos/redsara>



La Administración Central tiene un papel fundamental a la hora de impulsar y fomentar el uso de las nuevas tecnologías, que se concreta en medidas de impulso al uso e implantación de las TIC en las Administraciones Locales.

Estas estrategias de impulso vienen determinadas por la falta de RRHH y económicos de las Entidades Locales a la hora de hacer frente al desarrollo de la Sociedad de la Información, lo que hace necesario una coordinación y asignación de financiación para evitar que se produzcan brechas digitales entre diferentes niveles de municipios o administraciones según su tamaño y características.

Entre estas iniciativas al uso e implantación de las TIC en las administraciones locales destaca el **Plan Avanza**, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, para el Desarrollo de la Sociedad de la Información y de Convergencia con Europa, que contempla entre otras medidas la puesta a disposición de Servicios Públicos Digitales y de Administración Electrónica en las Entidades Locales.

Asimismo, existen otra serie de iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Administraciones Públicas entre las que destaca la línea de ayudas de **eModel**, a través de la cual se financian proyectos de modernización de las Administraciones.

Concretamente las líneas nacionales de ayudas para la modernización administrativa en la Administración Local se concretan en:

✓ **Plan Avanza2⁸**: este plan se ejecuta a través de cinco ejes de actuación, Desarrollo del Sector TIC, Capacitación TIC, Servicios Públicos Digitales, Infraestructura y Confianza y Seguridad. Es en el área de Servicios Públicos Digitales donde se contempla la

mejora de la calidad de los servicios prestados por las Administraciones en la Red, con énfasis especial en el apoyo a las Entidades Locales.

Entre las actuaciones llevadas a cabo, el Ministerio ha lanzado una convocatoria de ayudas anuales para Entidades Locales con dos tipologías de proyectos:

- Proyectos y acciones para la Administración Electrónica en EELL: tiene como objetivo la promoción e implantación de la Sociedad de la Información en Entidades Locales, ayudando al desarrollo de proyectos que den solución a las necesidades específicas de la Entidad que lo promueve.
- Servicios electrónicos al ciudadano y a las empresas: su fin es impulsar el desarrollo e implantación de la sociedad de la información en las Entidades Locales y potenciar los Servicios Públicos para los ciudadanos y las empresas, favoreciendo así su acceso e inclusión en la Sociedad de la Información.

✓ **E-Model⁹**: con esta convocatoria de ayudas se financian hasta el 50% del coste de proyectos de Modernización Administrativa Local a través de la utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con las finalidades siguientes:

- Mejora de los servicios de gestión y atención dirigidos al ciudadano.
- Simplificación de procedimientos e integración de los mismos con los de responsabilidad estatal y autonómica.

⁸ <http://www.planavanza.es/>

⁹ <http://www.csae.map.es/csi/eModel/>

- Mejora de las infraestructuras tecnológicas y de comunicaciones precisas para el cumplimiento de las finalidades anteriores.

La asignación de recursos a esta línea se lleva a cabo atendiendo a los siguientes criterios de valoración:

- La contribución del proyecto a mejorar la interoperabilidad de los sistemas de información de las Administraciones públicas.
- Las posibilidades de reutilización por otras Administraciones públicas y, en particular, por Entidades locales, de los productos y desarrollos resultantes del proyecto.
- La utilización de estándares libres y software de fuentes abiertas.
- La utilización de sistemas comunes de información promovidos por el Ministerio de Administraciones Públicas.
- El grado de adecuación del proyecto a los objetivos fijados en el Plan de acción Europa 2005.

En definitiva desde la Administración Central se está impulsando el desarrollo de la Administración Electrónica en las Entidades Locales, con el objetivo de que todos los ciudadanos puedan relacionarse electrónicamente con sus administraciones.

Este documento ha sido elaborado por la Oficina de Seguimiento de la Red de Municipios Digitales de Castilla y León.

La Oficina de Seguimiento de la Red de Municipios Digitales es el instrumento puesto en marcha por la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León para el asesoramiento estratégico y tecnológico en temas de Servicios Públicos Digitales y Administración Electrónica a los Ayuntamientos y Diputaciones integrados en la Red de Municipios Digitales de Castilla y León. La Oficina puede prestar asesoramiento en la definición de Planes Estratégicos de Servicios Públicos Digitales a aquellas Entidades Locales de Castilla y León que lo necesiten a través de diagnósticos, estudios previos, recomendaciones, etc.

Los Ayuntamientos y Diputaciones de la Comunidad Autónoma de Castilla y León pueden obtener más información sobre este documento y sobre el asesoramiento que realiza la Oficina, en la siguiente dirección de contacto:

Oficina de Seguimiento de la Red de Municipios Digitales

Consejería de Fomento

Junta de Castilla y León

C/ Rigoberto Cortejoso, 14.

Tfno: 902 109 181

Email: rmd@jcyl.es

www.jcyl.es > Red de Municipios Digitales

2009 Junta de Castilla y León

Edita: Consejería de Fomento.

Realiza: Consejería de Fomento.

Depósito Legal:

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento.

