



madrid

Área de Gobierno de Hacienda
y Administración Pública

Los ERPs en el Sector Público: la experiencia del Ayuntamiento de Madrid

Antonio López-Fuensalida
Junio 2008



Los ERPs en el Sector Público: la experiencia del Ayuntamiento de Madrid

Índice

- 01 Implantación de un ERP en el Ayuntamiento**
 - Marco: Plan de modernización de SSII en el Ayuntamiento
 - Proyecto de implantación de SAP R/3 en áreas EF y RH
 - Alcance funcional e hitos de implantación
- 02 Factores a considerar**
 - Escenario: las TIC en la sociedad de la información
 - ERP's versus desarrollos a medida
 - Costes y plazos
 - Organización y gestión del cambio
 - El factor humano
- 03 Reflexiones y conclusiones**



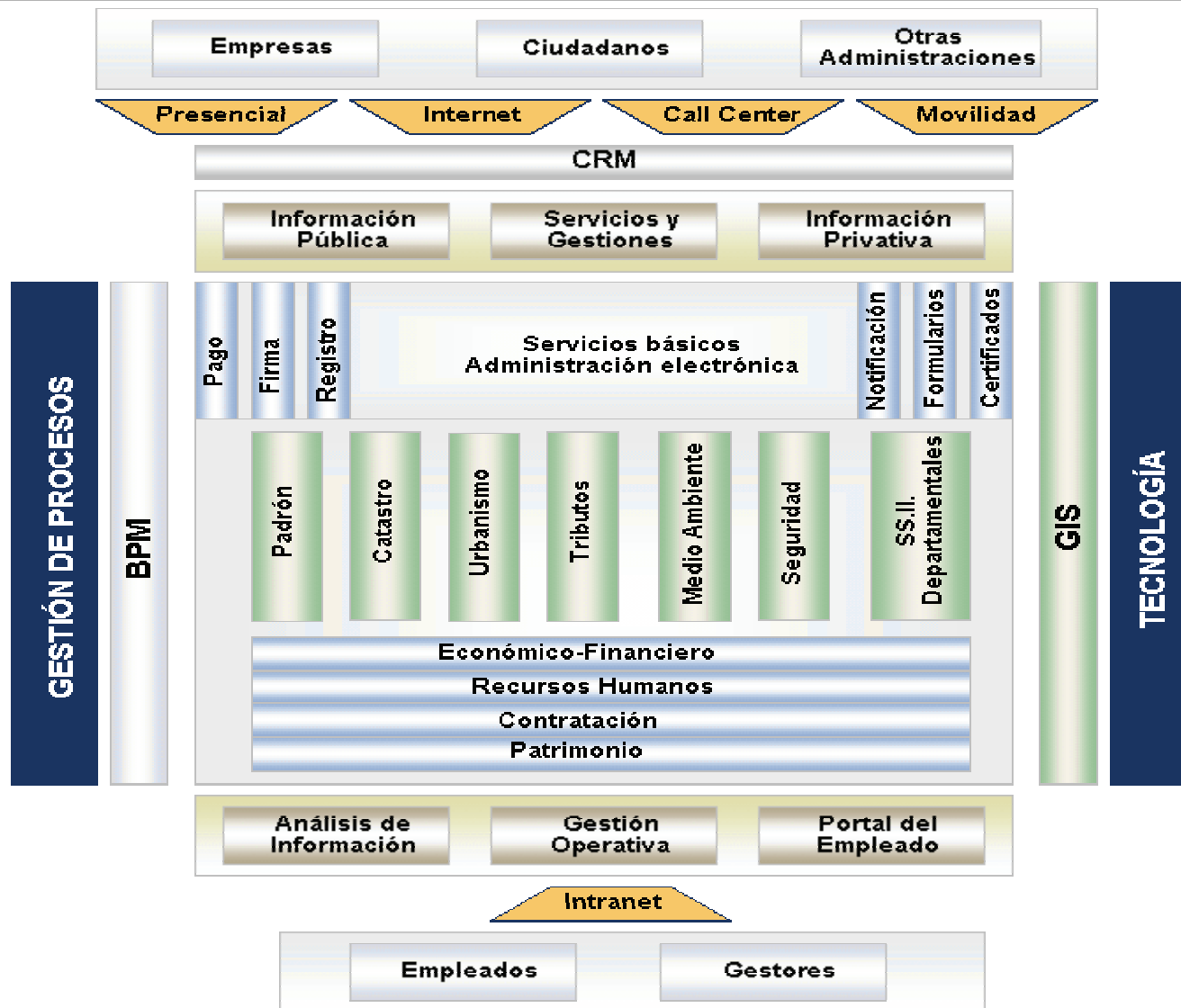
2004-2007 Proceso de modernización de SSII en el Ayuntamiento

- ◆ Punto de partida: definición de un Mapa global de SSII
- ◆ Dos líneas estratégicas de actuación:
 - Mejora y automatización de los procesos internos, con máxima prioridad para los SSII corporativos
 - Plan integral de Administración electrónica

**Un mapa global de sistemas y
dos líneas estratégicas**

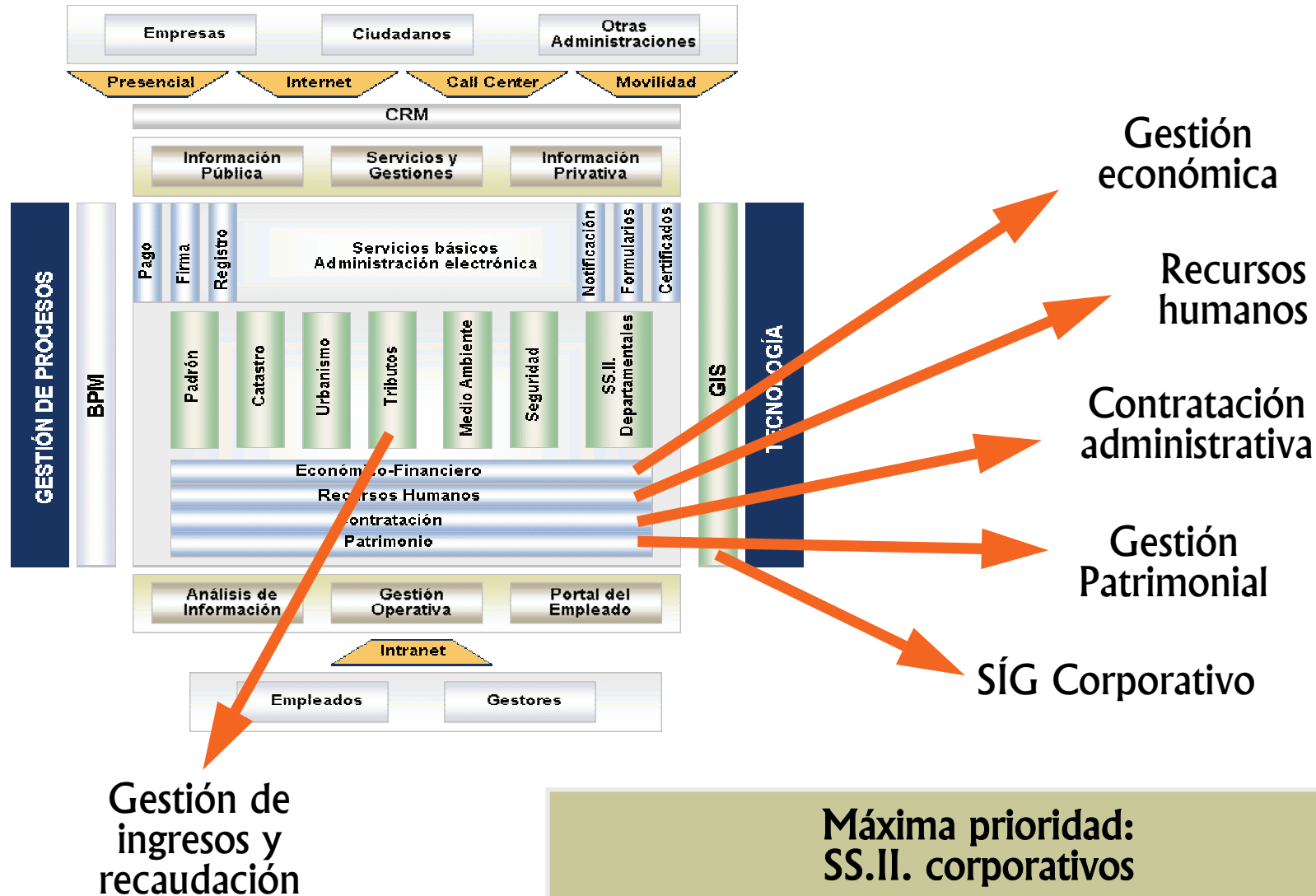


Mapa global de sistemas de información



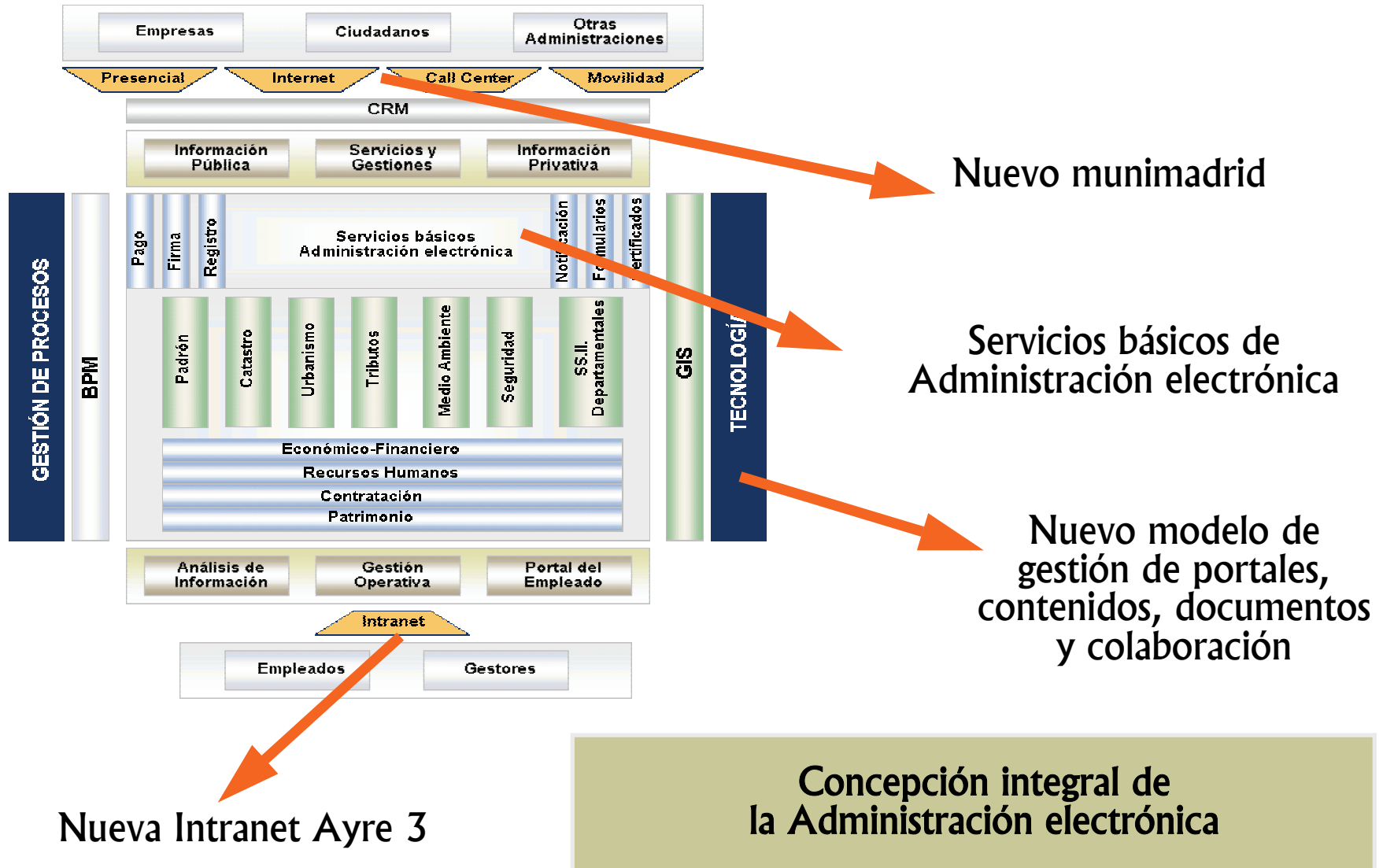


Primera línea estratégica: mejora de SS.II. corporativos

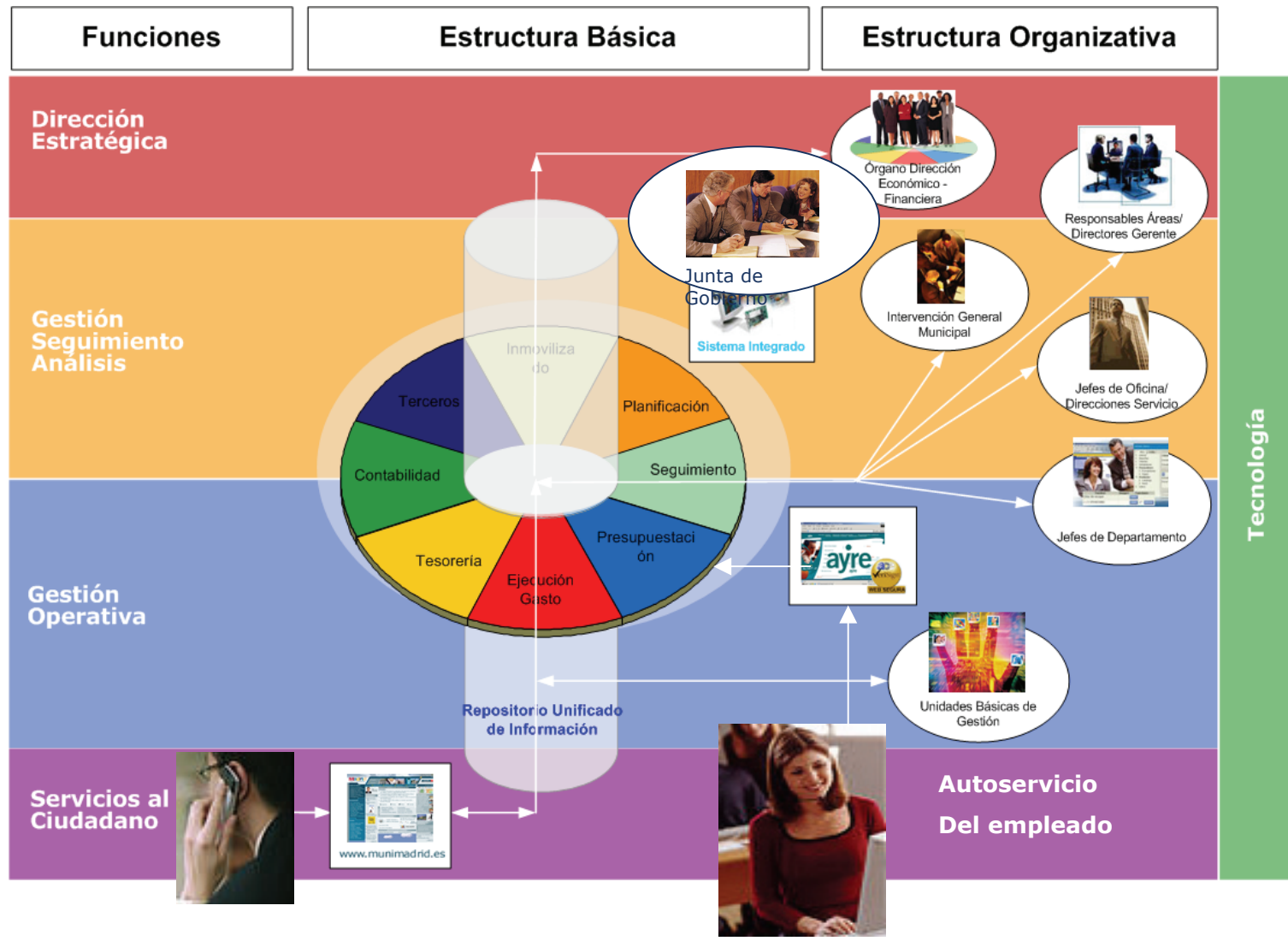


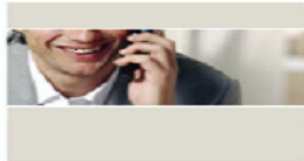


Segunda línea estratégica: Administración electrónica integral



Un ERP para las áreas económicas y de recursos humanos





La gestión económico financiera



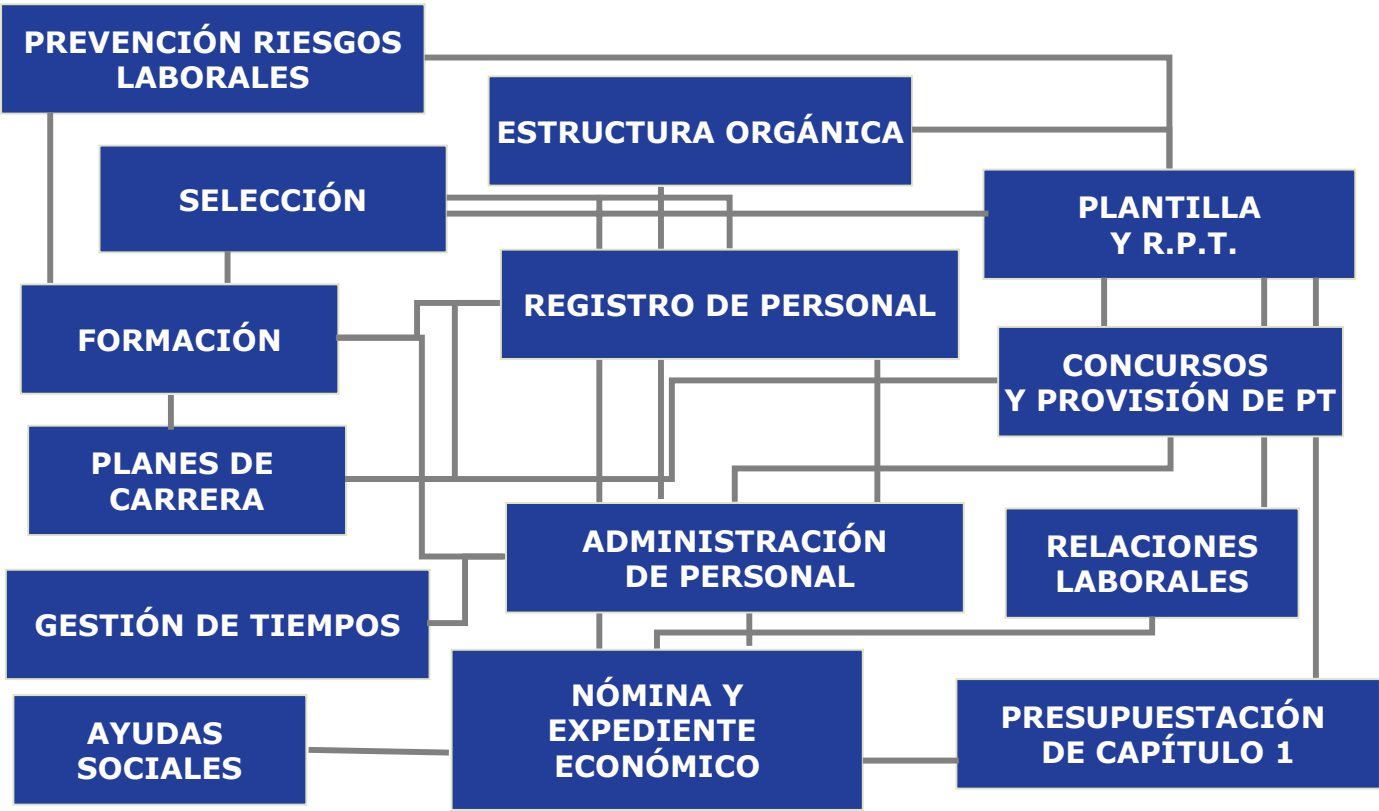


La gestión económico financiera: hitos

- ◆ Presupuestos de 2005 a 2008 elaborados con el nuevo sistema
- ◆ Los principales módulos en producción en enero de 2005 (8 meses de proyecto)
 - Ejecución del Presupuesto de Gastos
 - Modificaciones presupuestarias
 - Tratamiento contable de ingresos tributarios
 - Tratamiento contable de ingresos no tributarios
 - Tesorería
 - Contabilidad
 - Información estratégica y cuadros de mando
- ◆ Más de 1.200 usuarios del Ayuntamiento y 6 Organismos Autónomos
- ◆ Último módulo implantado en enero de 2007
 - Gestión Patrimonial

La gestión de los recursos humanos

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Automatización y homogeneización de los procedimientos
 WORKFLOW – FIRMA ELECTRÓNICA – ARCHIVO DIGITAL**

Integración en AYRE y munimadrid



La gestión de los recursos humanos: hitos de implantación

- ◆ **Implantados en el primer trimestre de 2006**
 - Estructura orgánica y relación de puestos de trabajo
 - Administración de personal y Registro
 - Nómina y expediente económico
 - Elaboración y ejecución del capítulo I
 - Acción social

- ◆ **Más de 500 usuarios en el Área de Recursos Humanos**

- ◆ **Implantados desde diciembre/2006 a febrero/2007**
 - Selección y Provisión
 - Relaciones Laborales
 - Prevención y Riesgos Laborales
 - Formación
 - Planes de Carrera



Los ERPs en el Sector Público: la experiencia del Ayuntamiento de Madrid

Índice

- 01 Implantación de un ERP en el Ayuntamiento**
 - Marco: Plan de modernización de SSII en el Ayuntamiento
 - Proyecto de implantación de SAP R/3 en áreas EF y RH
 - Alcance funcional e hitos de implantación
- 02 Factores a considerar**
 - Escenario: las TIC en la sociedad de la información
 - ERP's versus desarrollos a medida
 - Costes y plazos
 - Organización y gestión del cambio
 - El factor humano
- 03 Reflexiones y conclusiones**



Escenario: las TIC en la Sociedad de la información actual

- ◆ **Alto nivel de demanda de servicios TIC**
 - Penetración de las TIC en hogares, empresas y administraciones
 - Intensa informatización de procesos internos
 - Demanda de nuevos servicios externos: Administración electrónica

- ◆ **Disponibilidad en el mercado de software paquetizado como base**
 - ERP: gestión económica, logística, personal, etc
 - ECM: plataformas de gestión de contenidos WEB
 - BPM: plataformas de gestión de procesos
 - CRM: gestión de servicios a clientes
 - etc

- ◆ **Dificultad de las administraciones para gestionar este alto nivel de demanda de servicios TIC: consecuencias**
 - Modelos organizativos mixtos: personal propio + empresas de TI
 - El desarrollo a medida se complementa con integración de sistemas



ERPs versus desarrollos a medida

◆ Posibles ventajas de un ERP

- Gran parte de funcionalidad disponible
- Alto nivel de integración entre módulos
- Diseño enfocado a la parametrización y adaptación
- Tiempos más cortos de puesta en marcha
- Mayor flexibilidad en el mantenimiento
- Aborda SSII “core” que habitualmente ha requerido grandes recursos humanos para su desarrollo y mantenimiento

◆ Posibles desventajas de un ERP

- Mayor coste inicial de inversión (licencias y servicios)
- Orientados a organizaciones medias-grandes
- Requiere especialización técnica y funcional de recursos propios o crea dependencia de asistencias externas
- Gran riesgo de montar un sistema a medida sobre un ERP
- Interfaz y diseño menos ergonómico y usable para el usuario



Costes y plazos

◆ Costes a considerar

- Licencias: habitualmente por módulos utilizados y usuarios
- Servicios de implantación: especializados, caros y escasos
- Servicios de soporte a la implantación: presencial y telefónico
- Servicios de mantenimiento
- Costes de mantenimiento de licencias

◆ Plazos

- La reducción de plazos en proyectos de implantación es real
- Queda encubierto un periodo adicional de “mejora” respecto al punto de arranque de los sistemas
- Los tiempos de resolución de incidencias y peticiones pueden ser más bajos que en un sistema a medida (por la orientación a la parametrización del producto)



Organización y gestión del cambio

◆ Proceso de implantación

- Liderazgo en el control del proyecto: oficina de proyecto (son proyectos con alto riesgo de desviación de alcance y coste)
- Liderazgo funcional en la adaptación del ERP a la organización: usuarios clave (¿adaptar el ERP o adaptarse a él?)
- Gestión del cambio: comunicación, motivación y participación
- Importante la participación en el proceso de los recursos de TI internos
- Ojo con los procesos de migración: son complejos

◆ El día después

- Organización de la gestión de los servicios: soporte técnico, mantenimiento, consultoría y gestión de la demanda
- Participación progresiva de los recursos internos en el control y ejecución de las tareas: reducción de costes a medio plazo



El factor humano

- ◆ **Recursos externos**
 - El entorno especializado de un ERP crea perfiles sobrevalorados
 - Alta rotación y escasez de recursos de nivel medio-alto
 - Consultores especialistas en ERP, pero con algunas carencias en otras capacidades profesionales

- ◆ **Recursos propios**
 - Es compleja y necesaria su adaptación al cambio: por especialización y por motivación
 - Son el contrapunto a la dependencia externa de las empresas como núcleo estable de la organización
 - La implantación de un ERP provoca fuertes cambios en sus funciones, por lo que hay que facilitar su adaptación



Los ERPs en el Sector Público: la experiencia del Ayuntamiento de Madrid

Índice

- 01 Implantación de un ERP en el Ayuntamiento**
 - Marco: Plan de modernización de SSII en el Ayuntamiento
 - Proyecto de implantación de SAP R/3 en áreas EF y RH
 - Alcance funcional e hitos de implantación
- 02 Factores a considerar**
 - Escenario: las TIC en la sociedad de la información
 - ERP's versus desarrollos a medida
 - Costes y plazos
 - Organización y gestión del cambio
 - El factor humano
- 03 Reflexiones y conclusiones**



Reflexiones y conclusiones

- ◆ **Nuestra experiencia**
 - Hemos renovado los SSII corporativos de EF y RH en un periodo muy corto de 2-3 años
 - El nivel de integración y de cobertura funcional es mucho mayor a la situación previa: mejor servicio a los gestores
 - La implantación de un ERP es una opción sólida para organizaciones complejas y de tamaño medio-grande (AGE, CCAA, grandes AALL)
 - Son procesos duros y complejos de gestionar

- ◆ **No hay recetas mágicas: algunas prevenciones**
 - Analizar bien el ámbito de cobertura, la organización y los tiempos
 - No montemos sistemas a medida sobre un ERP: es un mal negocio

La Administración electrónica no es posible sin unos sistemas sólidos de back-office