



Retos para la implantación de un ERP en las AA.PP.

PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE UNA IMPLANTACIÓN DE ESTE TIPO, EN EL ÁMBITO ECONÓMICO-FINANCIERO, EL INTEGRADOR TI DEBE APORTAR UNA SERIE DE CUALIDADES Y CAPACIDADES ESPECÍFICAS



Juan Ignacio Artiaga

DIRECTOR

**Centro Experto de
Sistemas Económico-
Financieros División
ERP Informática
El Corte Inglés**

En la última década, la llegada de los sistemas ERP a la Administración Pública ha supuesto un avance importante en cuanto a la eficiencia de sus procesos. Estas soluciones de gestión han permitido asegurar la legalidad y el seguimiento de todos los actos administrativos y contables, y también han propiciado la introducción de nuevas funcionalidades orientadas a la gestión electrónica y abierta de los organismos públicos.

La Administración siempre ha tenido la necesidad de registrar todos sus actos administrativos y contables, para garantizar un seguimiento exhaustivo de la legalidad. La informatización de datos en el área económico-financiera de los organismos públicos, por tanto, lleva recorrido ya un largo camino aunque, siempre orientada más al registro contable y al seguimiento legal, que a la gestión propiamente dicha.

El temido efecto 2000 y el cambio al Euro fueron algunos de los factores para que muchas Administraciones Públicas empezaran a plantearse las ventajas de aprovechar las soluciones ERP existentes. En los últimos años, la

permiten integrar las distintas áreas de conocimiento de la Administración. Incorporan, asimismo, a la Administración funcionalidades que históricamente no se han utilizado en este sector, como pueden ser los aplicativos específicos para la automatización de la Contabilidad Analítica, los Cuadros de Mando, las funcionalidades en apoyo a la gestión sin papeles y un largo etc. Y esto ha propiciado una importante evolución en los sistemas de información y en los planteamientos estratégicos de este sector.

Los ERP, asimismo, facilitan la orientación a procesos que, mediante la entrada única de datos, ayuda a una gestión más eficiente, global e integrada de las entidades públicas.

En ese sentido, la aportación principal de las soluciones ERP y, especialmente, de los sistemas de gestión económico-financiera a la gestión de las Administraciones Públicas ha sido la capacidad de "ordenar" los procesos y actos administrativos internos, siendo éste el pilar básico que permite que la Administración comparta información hacia fuera: con el ciudadano, con las empresas y con otras Administraciones.

Las soluciones de gestión económico-financieras de tipo ERP permiten integrar las distintas áreas de conocimiento de la Administración

mayoría de entidades públicas de cierto volumen que se han planteado un cambio global de sus sistemas económico-financieros, han optado por la implantación de un ERP para modernizar su gestión.

Mejora de la eficacia administrativa

Las soluciones de gestión económico-financieras de tipo ERP



Retos que se necesitan afrontar

Para la consecución de unos beneficios reales en la implantación de un ERP en el ámbito de la Administración, resulta necesario cumplir varios requisitos, los más importantes de los cuales son: la existencia de un claro afán de modernización y optimización de procesos por parte del organismo público; la elección de una solución avanzada y adaptada a las necesidades específicas del sector y el apoyo, en el proyecto, de un integrador que asegure la óptima implantación de la herramienta informática, acercándola al peculiar mundo de los organismos públicos.

El ciclo de vida de un proyecto que comprende la implantación de un ERP en la Administración suele ser largo y complejo. Se trata de proyectos tecnológicos de gran envergadura, tanto desde el punto de vista organizativo, como funcional, ya que afecta a un importante número de áreas funcionales y a la práctica totalidad de la organización.

Partimos de entidades con una gran tradición en el uso de soluciones de gestión desarrolladas a medida, que cubrían totalmente y de forma específica los requerimientos de cada usuario. Estos usuarios, a su vez, estaban acostumbrados a una forma de trabajar muy concreta y repetitiva, contando con un profundo conocimiento de su área de responsabilidad específica pero con poca visión de integración.

Las soluciones ERP, sin embargo, son en su esencia generalistas. Y la necesidad de tener en cuenta estos diferentes aspectos hace que, en una implantación concreta, debamos, por un lado, adaptar el usuario a una nueva realidad, representada por soluciones de gestión con una visión integrada, donde cada área interactúa con las demás.



Por otra parte, también debemos acercar el funcionamiento de la solución ERP a la agilidad y ergonomía de los sistemas a medida a los cuales está acostumbrado el usuario en el ámbito de la Administración Pública.

La implantación y puesta en marcha de un sistema ERP en un

a la ayuda al cambio, resulta un trabajo decisivo, que convierte al integrador en una figura clave para el éxito de la implantación.

El integrador TI juega un papel importante en todo el proceso de selección e integración del ERP, desde su fase inicial, en la que se aborda el análisis de las necesidades de la entidad y de las soluciones disponibles en el mercado, hasta la puesta en marcha y la consolidación del sistema.

Para asegurar el éxito de una implantación de este tipo, el integrador TI debe aportar una serie de cualidades y capacidades específicas, entre las que destacaríamos, en primer lugar el Conocimiento del Ámbito de la Administración Pública y de los sistemas de información utilizados en el mismo. Se trata de un conocimiento profundo y detallado tanto de los conceptos, como del entorno legal de la Administración y de las soluciones verticales que se manejan en la misma y que difieren de manera importante de las aplicadas al ámbito de la empresa privada.

Otro aspecto importante en las capacidades del integrador son sus experiencias previas en implantaciones ERP en el ámbito de la Administración. Se trata de proyectos con características diferenciales por el propio entorno, por la tipología de

El ciclo de vida de un proyecto que comprende la implantación de un ERP en la Administración suele ser largo y complejo

organismo público, de este modo, requiere un adecuado proceso de explicación, maduración y aceptación, así como de un posterior seguimiento detallado.

El integrador: figura clave

Abordar estos retos, junto con el resto de trabajos lógicos en el acompañamiento de la implantación y



personas implicadas y por la forma de trabajar, etc. La experiencia del integrador en proyectos similares le permitirá conocer las posibles barreras y conflictos que se pueden presentar en el proyecto, con el fin de adelantarse y asegurar el éxito.

La compañía encargada de la implantación e integración de un sistema ERP en un organismo público debe contar, asimismo, con capacidades en diferentes tecnologías, dado que este tipo de implantaciones suelen basarse en un paquete ERP, pero a la vez implementan otras soluciones relacionadas. El implantador, por tanto, necesita ser capaz de cubrir todas las tecnologías de información que se requieran y no únicamente la del propio ERP, siendo especialmente necesarios los conocimientos en distintos entornos tecnológicos, sistemas de integración, gestión documental y digitalización o firma electrónica.

Es conveniente, igualmente, que la consultora tecnológica encargada del proyecto cuente además con un

El impacto a nivel tecnológico, funcional y organizativo de un cambio de sistema de información es siempre alto

Centro de Soporte avanzado, que permita dar cobertura a las necesidades de evolución y mantenimiento de los sistemas de gestión implantados en el organismo público, si así lo requiere el proyecto.

El integrador, por supuesto, debe conocer en profundidad la herramienta ERP seleccionada y, en particular, la solución propia para el Sector Público, ya que el mismo ha de ser capaz de dar la mejor cobertura a los requerimientos planteados por cada organismo. En ese sentido, es cada

vez más habitual que las consultoras tecnológicas participen directamente en la evolución de las soluciones de gestión, aportando al fabricante sus conocimientos acerca de los distintos clientes y de la evolución en sus necesidades.

Por último, y no por su importancia, el integrador TI encargado de un proyecto de implantación debe ofrecer una fuerte capacidad para liderar una acción de cambio. El impacto a nivel tecnológico, funcional y organizativo de un cambio de sistema de información es siempre alto, y más aún en los proyectos ERP, ya que estos proyectos implican la gestión de múltiples variables, sobre todo en cuanto a su implicación en las personas y en las estructuras organizativas.

Un proceso de modernización sin vuelta atrás

La implantación de una solución de tipo ERP en el ámbito de la Administración representa un proyecto complejo de gestionar, que encierra múltiples retos. Sus ventajas sin embargo compensan de sobra esta complejidad, ya que dan pie a la implantación de funcionalidades innovadoras cada vez más demandadas por la sociedad.

Gracias a la incorporación de soluciones de gestión ERP, en los últimos diez años, la Administración Pública ha alcanzado el mismo nivel que la empresa privada en materia de gestión. Se trata de un hecho al que han contribuido, tanto la búsqueda de la eficiencia por parte de los propios responsables de los organismos públicos, como los requerimientos de los ciudadanos. Hoy, el Sector Público está inmerso en un fuerte proceso de modernización, que aunque de avance complejo, incluso supera en algunos aspectos a las iniciativas privadas. ♦