



Metodología ISIS

Guía para el diseño y elaboración de Planes de Sistemas en asociaciones de mujeres

Abril 2007 | ISIS | v1.1



© ATOS ORIGIN Sociedad Anónima Española 2007. Este documento ha sido generado y es propiedad de ATOS ORIGIN Sae para uso exclusivo de CELEM y para los fines expresamente previstos en el mismo. Su contenido es confidencial, por lo que no puede ser difundido a terceros no autorizados expresamente por Atos Origin Sae.

© ATOS y ATOS ORIGIN son marcas registradas.

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA	3
1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 ¿Qué son los Sistemas de Información y para qué sirven?	5
1.2 Utilidad y usos de los planes de sistemas en asociaciones de mujeres	6
2 MODELO DE DE PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA ASOCIACIONES DE MUJERES: LA METODOLOGÍA ISIS.....	9
2.1 Introducción.-.....	9
2.2 Objetivos y aspectos comunes a las asociaciones de mujeres: diagnóstico de situación.	13
2.2.1 Análisis Diagnóstico Situación	13
2.3 El Modelo de Referencia y la propuesta de 6 programas tecnológicos.....	21
2.3.1 Introducción	21
2.3.2 Programas y proyectos	23
2.3.3 Comunicación e Información	28
2.3.4 Gestión del conocimiento	29
2.3.5 Recursos humanos.....	30
3 PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE SISTEMAS DE ACUERDO AL MODELO DE REFERENCIA. PRIMER PLAN ISIS: CONSIDERACIONES INICIALES.	32
3.1 ¿Qué recursos se necesitarían par a diseñar un plan de sistemas de información? El modelo de gestión de la tecnología.	32
3.1.1 Los recursos humanos y técnicos y los fundamentos de su gestión.....	32
3.1.1.1 Un equipo de gestión de TI	32
3.1.1.2 Fundamentos de la Gestión de TI.....	34
3.1.1.3 Los recursos técnicos necesarios para la gestión de TI.....	37
3.2 Pasos y recomendaciones para el diseño e implantación del Primer Plan ISIS	38
3.2.1 Definición de los proyectos tecnológicos del plan a desarrollar en un año	39
3.2.2 Justificación de la necesidad de cada proyecto	41
3.2.3 Calendario de actividades previsto.....	41
3.2.4 Mapa de interdependencias con otros proyectos tecnológicos	41
3.2.5 Plan de contratación	42
3.2.6 Plan de comunicación y gestión del cambio.....	42
3.2.7 Algunos apuntes sobre la Gestión de Proyectos Tecnológicos.....	43
3.3 La seguridad de la información y del propio sistema.....	44
4 ANEXOS PRÁCTICOS PARA ELABORAR UN PESI.-	46
4.1 Pasos para la elaboración del primer Plan Isis.-	48
4.2 Soportes metodológicos para realizar el diagnóstico de situación.	54
4.3 Definiendo nuestro plan de sistemas: organización y modelo de referencia.....	65
4.4 Operativizando el plan de sistemas.....	69

0 PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Las Nuevas Tecnologías y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (NNTT y TIC) son todas aquellas tecnologías basadas en la electrónica y dirigidas a la recogida, tratamiento, almacenamiento, administración y/o búsqueda de la información¹. En el contexto actual, se ha demostrado que la apuesta de las organizaciones por la incorporación de las NNTT y TIC en sus estrategias, planes y procesos de trabajo ha redundado en mejoras que les han permitido optimizar sus recursos, la calidad de los servicios que realizan, crecer y desarrollarse. Son, además, un aspecto clave para la inclusión social.

En España, tanto el sector privado como el sector público ya hace tiempo que desarrollan acciones encaminadas a incorporar estas innovaciones en su trabajo diario con la finalidad de aprovechar sus utilidades para la mejora continua de la labor que realizan.

Por el contrario, el acceso de las organizaciones del Tercer Sector y en especial, de asociaciones de mujeres a las NNTT y las TIC es todavía muy incipiente. A pesar de la importancia de su papel, y del crecimiento del sector estas asociaciones recogen ciertos síntomas de la denominada “brecha digital”², contando con carencias de disponibilidad de recursos tecnológicos, de equipamiento de formación y de la posibilidad de incorporar metodologías y herramientas ya existentes a un coste asequible para su capacidad económica.

Con la intención de contribuir a la reducción de la brecha digital, el Proyecto ISIS, en el marco de la Convocatoria de Subvenciones del Plan Avanza 2006 para el fomento de la igualdad de género en la sociedad de la información, planteó la posibilidad de acercar los PESIs o Planes Estratégicos de Sistemas de Información a las asociaciones de mujeres.

Esta Guía es fruto de esa primera experiencia de acercamiento. El documento comienza explicando la significación de los planes de sistemas de información y su utilidad para las asociaciones de mujeres. A continuación, plantea un modelo tecnológico y funcional común a las asociaciones de mujeres como punto de partida a la hora de diseñar planes de sistemas de información. Después, partiendo de dicho modelo, la Guía orienta sobre los pasos a seguir para el diseño de planes de sistemas, programas y proyectos tecnológicos y para poder iniciar la implantación de los mismos. Por último, la Guía facilita una serie de soportes a partir de los cuales una asociación puede:

¹VV.AA. Las políticas públicas en materia de nuevas tecnologías, las ONGs de acción social y los colectivos desfavorecidos. Diagnóstico y Propuestas, Fundación Luis Vives, Madrid, enero 2007.

² La brecha digital se refiere a la distancia entre quienes acceden y manejan las TIC y quienes van quedando marginados de su uso. (ídem). Se trata, en definitiva, de un indicador de exclusión social.

- Realizar un diagnóstico de su situación en términos de:
 - o Objetivos y planificación estratégica
 - o Tecnologías de la Información
- Identificar procesos críticos
- Plantear líneas de trabajo de un plan de sistemas de información
- Identificar proyectos tecnológicos

La Guía también da pistas sobre los cambios que una asociación deberá prever en caso de implantar sistemas de información y sugiere posibilidades que permitan unir esfuerzos y ahorrar recursos.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Qué son los Sistemas de Información y para qué sirven?

Los sistemas de información son herramientas tecnológicas que facilitan la ordenación, sistematización y canalización de la información que emplea una organización en base a los objetivos estratégicos de la misma. Los sistemas de información se estructuran a partir de un Plan. Dicho plan se desglosa en programas y proyectos tecnológicos que se realizan en fases, de acuerdo a los objetivos estratégicos y las necesidades de la organización, adaptándose, a la vez, a los recursos disponibles.

Las posibilidades que ofrecen los planes de sistemas de información a las organizaciones son múltiples. Además de organizar la información y facilitar los procesos, establecen sinergias y funcionalidades entre ellos. De este modo, agregan valor al trabajo. Se destacan las siguientes ventajas:

- Responden a la misión, visión y objetivos estratégicos de cada organización
- Ordenan y priorizan la información de acuerdo a dicho marco estratégico
- Facilitan los procesos de trabajo con la información identificando procesos críticos y mejorándolos
- Facilitan el almacenaje, clasificación, y codificación de la información
- Permiten la sistematización de la información
- Permiten el uso de la información para fines de investigación
- Alivian la carga de trabajo propia de los procesos administrativos
- Proporcionan herramientas de seguimiento y evaluación técnica y administrativa del trabajo
- En suma, facilitan el uso óptimo de la información
- Ahorran tiempo
- Contribuyen a mejorar la calidad del trabajo realizado y de los servicios prestados
- Son adaptables a las necesidades específicas de cada organización
- Son una inversión rentable en términos de optimización de los recursos y tiempo disponibles.

Los planes de sistemas de información son idóneos para organizaciones que reúnen las siguientes características:

- Entidades de tamaño medio-grande y/o en crecimiento-
- Entidades con una estructura organizativa compleja.- Por ello se entiende que la entidad en cuestión requiere de una organización compleja del trabajo con la información para lograr

alcanzar los objetivos estratégicos que persigue. Este tipo de organización contará con una o varias de las siguientes características:

- la participación de distintas unidades territoriales,
 - la participación de una plantilla de trabajadores amplia,
 - la participación de una clientela estable y cuantiosa y
 - la participación de un número importante de proveedores
- Entidades que impliquen una estructura igualmente compleja de:
- toma de decisiones
 - canalización de procesos
 - gestión de servicios internos y externos

En caso de tratarse de organizaciones de tamaño menor pero con objetivos y estructuras de trabajo similares, es posible la unión de fuerzas para establecer planes de sistemas conjuntos que sean útiles a todas ellas y se desarrollen de manera compartida.

Son muchas las entidades que en la actualidad incorporan planes de sistemas de información de mayor o menor complejidad a sus procesos de trabajo: ministerios, organismos de Naciones Unidas, hospitales, ONGDs, empresa consultoras, empresas de mensajería urgente, centros bibliográficos, museos, etc.

1.2 Utilidad y usos de los planes de sistemas en asociaciones de mujeres

Actualmente, las asociaciones de mujeres se encuentran en tres estadios de uso de las nuevas tecnologías. Algunas de ellas carecen de cualquier herramienta o aplicación informática. La mayoría, cuenta con al menos un ordenador y el uso del paquete Office. Por último, las más avanzadas, emplean correo electrónico y aplicaciones más complejas como son los sistemas de bases de datos y los de gestión contable. Además este grupo de asociaciones cuenta, normalmente, con una web corporativa.

La adaptación de los planes de sistemas de información a las necesidades de las asociaciones de mujeres contribuirá a la reducción de la brecha digital y a que las asociaciones de mujeres puedan desempeñar mejor su labor, permitiéndoles una mayor sistematización de la información y el conocimiento que generan, una mejor ordenación y disponibilidad de tal información y la creación de espacios comunes de comunicación e interacción a través de las nuevas tecnologías que faciliten la

comunicación y participación interna y externa. En suma, ofrecerá a las asociaciones de mujeres la inmersión en ámbitos tecnológicos que aun no han explorado y que pueden resultarles de mucha utilidad.

Estas son algunas de las posibilidades que ofrece la tecnología de los sistemas de información a las asociaciones de mujeres:

- Aplicaciones tecnológicas para la gestión y la evaluación de programas y proyecto.- Los planes de sistemas permiten dotar de herramientas a las organizaciones para que puedan desarrollar sus programas y proyectos de forma más efectiva. Se trata de aplicaciones que dotan de instrumental para dar seguimiento temporal y económico a los programas, que alertan sobre incidencias y riesgos en la ejecución, que sistematizan información y que agilizan la creación y redacción de documentos necesarios para el desarrollo y seguimiento de los programas y proyectos.
- Aplicaciones de seguimiento y control financiero.- Se trata de herramientas que permiten a la asociación una contabilidad automatizada, la sistematización de la información económica y el cruce de datos de este tipo de información. Permite, también, la emisión de informes económicos. Se trata de aplicaciones muy útiles para el control financiero y la gestión de gastos e ingresos. Los ingresos de las asociaciones de mujeres provienen fundamentalmente de las subvenciones públicas y de las cuotas de socias, asociadas y donantes. La tendencia actual de las asociaciones al incremento de uno o ambos de estos capítulos supone una gestión cada vez más compleja de todos los aspectos económicos asociados.
- Aplicaciones para la gestión de los rr.hh., socias, asociadas y voluntariado.- El rubro de recursos humanos, que suele estar asociado a las subvenciones concedidas a cada organización, genera muchas implicaciones contables y de gestión. La gestión de las cuotas de socias y asociadas cuenta con procesos pautados que requieren un tiempo precioso para el personal de las organizaciones y que pueden ser automatizados (envío cartas renovación de cuota, envío informaciones y memoria anual, convocatoria a asamblea general y envío documentación, etc.). Por último, el voluntariado puede mejorar a través de aplicaciones que faciliten su gestión y abran la posibilidad del voluntariado on-line.
- Aplicaciones para la gestión del conocimiento y la información y para la comunicación interna.- En este capítulo los sistemas de información permiten que las asociaciones de mujeres puedan dar un valor agregado a su saber: permiten ordenar y sistematizar su conocimiento a partir de los documentos existentes; permiten difundir internamente dicho conocimiento, y permite, además, trabajar sobre él a partir de la creación de espacios en los que compartir el conocimiento tangible e "intangibles". De igual forma, permiten que la información sea accesible a

todas las personas de la organización al mismo tiempo, y la creación de espacios y niveles de acceso a información cuando dichos niveles sean pertinentes.

- Aplicaciones para la difusión de información y la comunicación.- Los sistemas de información permiten también la mejora de la difusión de información de las asociaciones de mujeres, a partir del envío de newsletter y boletines on-line a socias, usuarias y proveedores. Pueden, además, ayudar a que la comunicación externa fluya de manera más eficaz y eficiente, abriendo espacios para que la ciudadanía se acerque a las asociaciones e interactúe con ellas: foros, blogs, etc.

2 MODELO DE DE PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA ASOCIACIONES DE MUJERES: LA METODOLOGÍA ISIS

2.1 Introducción

Los sistemas de información surgieron principalmente como respuesta a las necesidades de organización y servicio de grandes corporaciones y entidades privadas y públicas que gestionan un volumen de datos e información alto y complejo, ya sea en términos de procesos, de personal, de producción o de todos a la vez.

Si bien existen numerosos métodos aplicables a grandes empresas (COBIT, ITIL, CMMI, etc.), estos no resultan adecuados para organizaciones de tamaño medio o pequeño, con lo que se hace necesaria su adaptación.

Por tanto, el modelo de metodología que se presenta en esta Guía supone una adaptación de estos métodos a los objetivos y el tamaño propios de las asociaciones de mujeres.

Este modelo de metodología se ha denominado Metodología ISIS y consiste en un conjunto de directrices, prácticas y métodos que han de aplicarse en el contexto de las Asociaciones de Mujeres con el fin de elaborar Planes Estratégicos de Sistemas de Información (PESI).

El tipo de trabajo propio de las asociaciones de mujeres, su estructura organizativa y sus fines cuentan con aspectos comunes que han permitido generar un modelo metodológico de planes de sistemas de información común para todas ellas. En otras palabras: las necesidades funcionales son muy similares para las diferentes asociaciones de mujeres, por lo que se ha considerado adecuado que la Metodología ISIS incorpore no solamente pautas para la elaboración de PESIs, sino también un modelo de referencia tecnológico y funcional común del cual partir, (como se explicará en los siguientes capítulos).

A partir de las ideas dadas por la Guía sobre estos aspectos comunes, las asociaciones pueden adaptar la metodología detallando las particularidades necesarias en cada caso para diseñar proyectos de planes de sistemas que podrán ser realizados en común o separadamente.

Cuadro 1.- ¿Qué diferencia hay entre plan de sistemas, programa tecnológico y proyecto tecnológico?

Plan de Sistemas de Información.- Es un conjunto de programas y proyectos tecnológicos que tienen unos objetivos comunes y responden a una serie de necesidades priorizadas en distintos años/etapas de ejecución por una entidad.

Programa tecnológico.- Es un conjunto de proyectos tecnológicos que responde a un aspecto concreto de las necesidades de una organización y da solución a las mismas, priorizándose sus distintos proyectos en años/etapas de ejecución. Puede formar parte de un PESI.

Proyecto tecnológico.- Es un conjunto de acciones y tareas que permiten el establecimiento y mantenimiento de un sistema de información que responde a un aspecto concreto de las necesidades de una entidad y da solución a las mismas. Consta de unas etapas y unos costes de desarrollo. Puede formar parte de un programa tecnológico y de también de un PESI.

Las asociaciones de mujeres pueden hacer parte del trabajo de diseño de planes de sistemas de información en cada asociación. Las ventajas de ello son tanto organizativas como económicas. Por un lado, el hecho de que las asociaciones realicen estos pasos por si mismas les facilitará una mejor definición de lo que quieren y una estructura adecuada a sus necesidades. Además, permitirá una interlocución más ágil con las personas/entidad proveedora encargada de plantear las soluciones tecnológicas a las propuestas de cada asociación. Por otro, supondrá un ahorro económico que haga más factible el diseño de estos planes en las asociaciones y la posibilidad de su ulterior puesta en práctica.

La metodología ISIS contribuye a que las asociaciones puedan adentrarse en el mundo de los PESIs de varias maneras diferentes:

1. A través de la identificación de los aspectos clave que son comunes a las asociaciones de mujeres y de la propuesta de programas para diseñar planes de sistemas que den respuesta a las necesidades detectadas en estos puntos clave.
2. A través de la identificación de tareas específicas que pueden ser asumidas por las asociaciones de mujeres en el diseño de un plan de sistemas de información. La Guía orienta sobre los pasos a dar y propone cambios que facilitarían esta tarea a las organizaciones.

3. A través de la identificación de las tareas que no pueden ser asumidas por las asociaciones de mujeres: aquellas relativas a las soluciones tecnológicas que aporta un plan de sistemas de información.

La Metodología ISIS parte del análisis de la situación tecnológica y las necesidades tecnológicas de cuatro asociaciones de mujeres pertenecientes a CELEM: la Asociación de Mujeres Juristas Themis, la Federación de Mujeres Progresistas, la Comisión para la Investigación de los Malos Tratos a Mujeres y la propia CELEM.

Estas asociaciones fueron elegidas por CELEM para participar en el Proyecto ISIS y en la elaboración de esta metodología, partiendo de una serie de requisitos técnicos iniciales necesarios para poder adaptar el diseño de planes de sistemas a este tipo de entidades. Dichos requisitos fueron los siguientes:

- Uso previsible o habitual de algunas de las siguientes herramientas tecnológicas:
 - o Aplicaciones de gestión contable
 - o Aplicaciones de gestión de programas y proyectos
 - o Aplicaciones de gestión de recursos humanos
 - o Aplicaciones de gestión del voluntariado
 - o Aplicaciones de gestión de socias/os
 - o Aplicaciones de gestión de usuarias/os
 - o Aplicaciones de gestión del conocimiento (documentación, publicaciones, etc.)

- Estructura organizativa relativamente compleja en términos de recursos humanos y localización:
 - o *Recursos humanos.-*
 - Al menos 7-10 personas contratadas o colaborando de manera habitual en la organización

 - o *Localización.-*
 - Una estructura central grande.- Se entiende por ello una estructura organizativa que implique diversas áreas y departamentos y una cierta complejidad en términos de volumen de actividad y de división y coordinación de partes de la organización dedicadas específicamente al desarrollo de actividades (Ej. Área de atención jurídica y psicológica; Área de proyectos; Área de RR.HH.; Área de Control de Gestión, etc.)

- Una estructura descentralizada grande.- Se entiende por ello una estructura organizativa de la entidad en diversos puntos de la geografía española, es decir, con sedes permanentes en distintos territorios.
- Trabajo que implique contacto habitual con usuarias/os y proveedores de servicios.-
 - La asociación que tenga que gestionar servicios con usuarios o clientes tendrá más necesidad de implantar sistemas de información que aquella que no tenga este tipo de actividad. A mayor volumen de gestión, mayor utilidad del plan de sistemas de información.
 - Aquella asociación que cuente con mayor número de empleadas/os y voluntariado, necesitará también de un sistema de gestión de dichos recursos más complejo y, por tanto, mayor será la utilidad del plan de sistemas de información.
- Actividades con socias y asociadas.-
 - De igual forma, a mayor volumen de socios/as y a mayor volumen de actividad relacionada con ellos, más idóneo será el uso de planes de sistemas de información.
- Actividades que requieran la gestión de conocimiento.-
 - Otro de los aspectos relevantes en el uso de planes de sistemas de información es la gestión del conocimiento de las organizaciones. Este concepto agrupa al conocimiento tangible e intangible de las entidades: documentación, publicaciones, jornadas y encuentros, metodologías de trabajo, sistematización de experiencias, etc. Incluye, también, la comunicación de dicha información en distintos niveles y tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas. Aquellas asociaciones que generen y/o gestionen un volumen importante de conocimiento podrán aprovechar mejor un plan de sistemas de información.

Las asociaciones seleccionadas cumplían la mayoría de los requisitos, estribando la principal diferencia en el nº de personas contratado, que en el caso de CELEM no llegaba a las 7-10 personas requerido. Sin embargo, dado su carácter de Coordinadora, se consideró interesante que el Método ISIS contemplara también a esta asociación.

La elección de estas entidades y no de otras de menor tamaño estuvo motivada por el hecho de que no había sistemas de información previamente implantados en ninguna asociación. Al no existir este uso previo de sistemas de información en las asociaciones de mujeres, se hizo necesario diagnosticar a aquellas asociaciones que por los criterios señalados arriba permitieran una visión amplia sobre las posibilidades que los PESI podrían ofrecer a las entidades.

En todo caso, es necesario tener en cuenta que un PESI no sólo será útil a una asociación grande o de tamaño medio. Para aquellas asociaciones de mujeres de tamaño pequeño, existen otras posibilidades de uso de sistemas de información que pasan por la articulación de las mismas en redes de trabajo y foros de mayor dimensión, en los que tenga cabida el uso de sistemas de información. En este sentido y de cara a futuras experiencias y modelos, el movimiento de mujeres aporta la cultura del trabajo asociativo y en red a posibles sistemas de información que en el futuro incorporen como aspecto base de su conformación esta característica y se vuelquen en dar servicio a esta forma de trabajo en red.

2.2 Objetivos y aspectos comunes a las asociaciones de mujeres: diagnóstico de situación.

Para elaborar la Metodología ISIS el primer paso que se realizó fue el Diagnóstico de Situación de las asociaciones seleccionadas. El análisis de dicho diagnóstico se recoge a continuación.

2.2.1 Análisis Diagnóstico Situación

Las asociaciones de mujeres tienen rasgos comunes en lo que respecta a su misión, objetivos, estructura, estrategias y organización. Ello ha permitido que la Metodología ISIS aporte como punto de partida una serie de programas tecnológicos válidos para todas ellas o, por decirlo de otro modo "transferibles".

Las asociaciones de mujeres son organizaciones sin ánimo de lucro que tienen como objetivo común lograr la plena igualdad entre hombres y mujeres ya sea desde una visión global, política, jurídica u otras.

En tanto que asociaciones, se organizan a partir de una Junta de Gobierno o Junta Directiva encargada de la toma de decisiones y una plantilla encargada del desarrollo de los programas y actividades de cada entidad. Dicha plantilla es reducida y abarca asociaciones que cuenta con una empleada o ninguna (las más pequeñas) a otras que incorporan a 30-35 empleadas (la más grande). La media de las asociaciones tiene entre 2 y 8 empleadas.

Esta circunstancia viene determinada por las estructura y por las características de la labor de las entidades y, también, por su volumen de recursos. En base a estas tres razones, se da un nuevo rasgo común a todas ellas, consistente en la alta externalización de servicios, entre los que se incluyen los

servicios de gestión económica y de recursos humanos y, también, los de comunicación, investigación y soporte y mantenimiento informático y tecnológico. Las asociaciones cuentan con servicios externalizados de manera permanente y otros de manera puntual o variable.

- » Servicios externalizados de uso permanente:
 - Gestión financiera: (contabilidad, rr.hh., etc.)
 - Gestión soporte informático
 - Gestión comunicación: (mantenimiento y alojamiento página web, etc)

- » Servicios externalizados de uso puntual o variable:
 - Gestión investigación
 - Gestión formación
 - Gestión de proyectos
 - Otros (impresión documentos, difusión campañas, etc.)

Los tipos básicos de asociaciones de mujeres en base a su estructura son:

- Asociaciones.-
- Coordinadoras de asociaciones.-
- Federaciones de asociaciones.-

En relación al diseño de planes de sistemas este aspecto es muy importante, ya que las asociaciones de mujeres comparten la ausencia de departamentos, equipos o personal informático dedicado específicamente a soporte y, también a tareas relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías. La Guía propondrá cambios y mejoras en este sentido.

Los recursos económicos de las asociaciones de mujeres provienen, en al menos un 60% de los casos de subvenciones o convenios con las AA.PP. El porcentaje restante proviene de cuotas de socias y donativos de empresas y particulares. Estos recursos se emplean fundamentalmente en el pago de los costes asociados a la ejecución de sus programas y proyectos:

- Pago salarios
- Costes asociados a la ejecución de las actividades y programas
- Costes indirectos

En menor medida, estos recursos se destinan a la compra de aparatos y equipos y a mejoras tecnológicas vinculadas a la mejora de la calidad del trabajo desarrollado. Las asociaciones de mujeres

tienen dificultadas para poder invertir en NTIC. Por un lado, la mayoría de sus ingresos están vinculados a subvenciones que se dirigen a la ejecución de proyectos de atención directa. Por otro, aun son escasas las líneas de financiación pública dirigidas a promover la modernización tecnológica de las asociaciones de mujeres.

Las usuarias/os y beneficiarias/os a las que se dirigen también tienen puntos en común. Todas las asociaciones dirigen su actuación hacia las mujeres residentes en España, con especial atención a aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad y todas mantienen un nivel de interlocución con la Administraciones Públicas. En líneas globales, estos son los dos grupos objetivo comunes a todas las entidades.

Las organizaciones cuentan con estrategias comunes de acción, que se resumen en las siguientes líneas de trabajo:

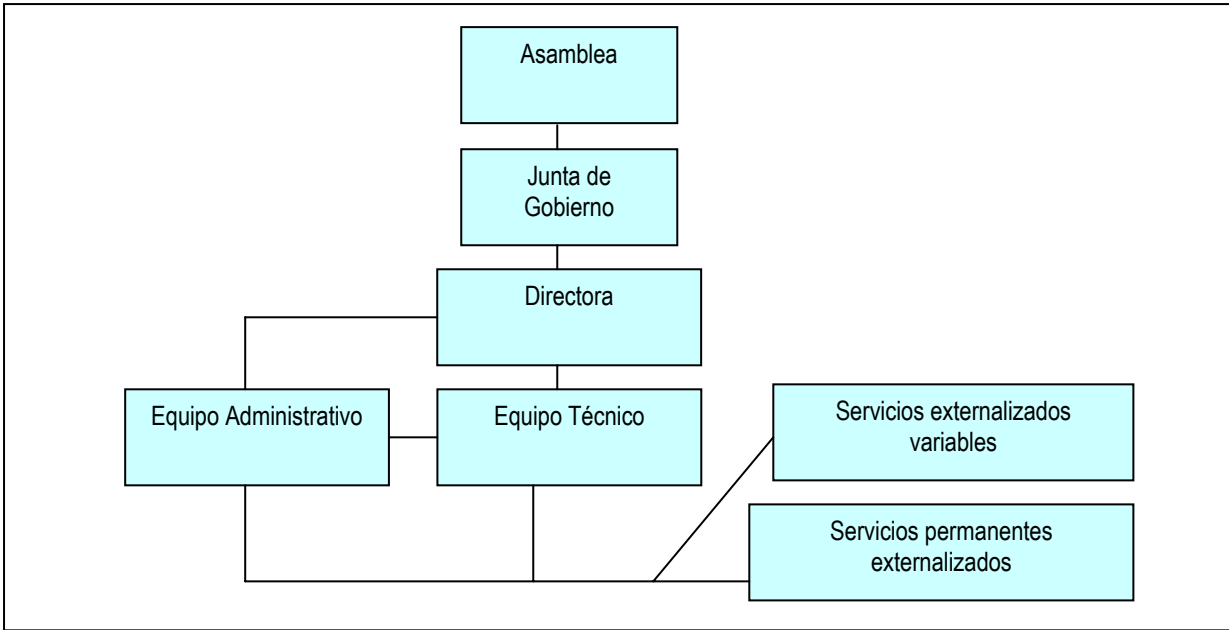
- ▶ Incidencia política y movilización social
- ▶ Atención directa
- ▶ Asesoría directa
- ▶ Difusión del conocimiento adquirido

Dichas líneas dan lugar a programas y proyectos diversos. El tratamiento de estas líneas vuelve a tener aspectos comunes en cuanto a los servicios que generan y las temáticas que tratan. Las actuaciones de incidencia política suelen dirigirse a la Administración Pública, a las mujeres y, de manera puntual, a otros grupos objetivo. La línea de atención y asesoría directa suele incluir servicios jurídicos y psicológicos en el caso de todas y, en ocasiones, asesoría laboral y acciones de formación. Por último, la difusión del conocimiento adquirido incluye actuaciones dirigidas a socias, a asociaciones, a Administraciones Públicas, colectivos de mujeres y a público en general.

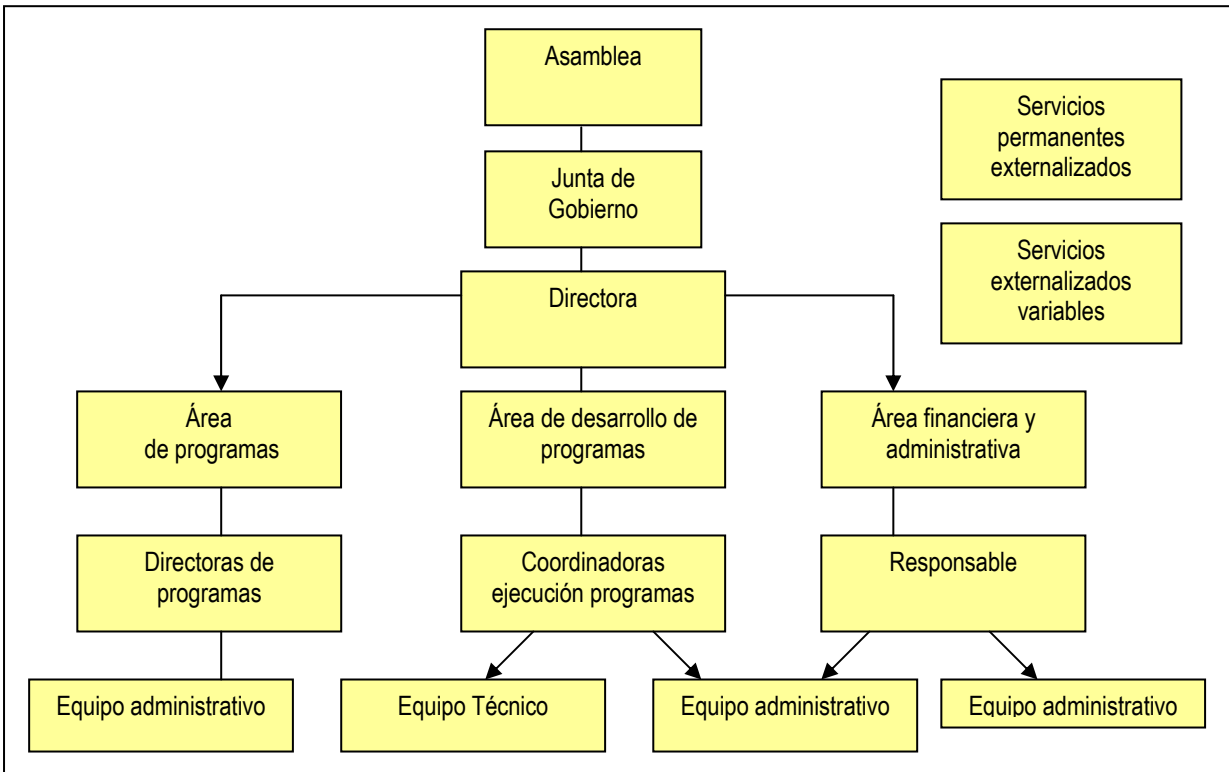
La organización de estas tareas depende de los objetivos específicos y de los recursos de las asociaciones. Cuanto mayor el tamaño, mayor es la división en áreas o departamentos con trabajo especializado en los distintos aspectos y la inclusión de personas específico dedicado a la gestión de proyectos, la supervisión, etc.

Para detallar la estructura organizativa de toma de decisiones y de desarrollo de líneas de trabajo se adjuntan a continuación un ejemplo de organigramas de asociaciones de tamaño medio y grande:

Cuadro 2.- Asociaciones de tamaño medio



Cuadro 3.- Asociaciones de tamaño grande



En términos de planificación, las asociaciones se caracterizan por establecer:

- ▶ Una planificación fruto de la misión/objetivos, estrategias de acción y adaptación al medio
- ▶ Una planificación de continuidad con las acciones previas “que funcionan”
- ▶ Una planificación que normalmente está poco sistematizada y que se revisa anualmente
- ▶ Una planificación fruto de recursos existentes y tendencias de las fuentes de financiación (doble vía: influencia de las asociaciones en las fuentes de financiación a partir de la experiencia adquirida y el desarrollo de avances en los campos de actuación, y, a la vez, adaptación a cambios y criterios de las fuentes de financiación)

No obstante, y al igual que sucede en otras organizaciones del Tercer Sector, comienza a haber cambios en este tipo de planificación. Así, ya hay entidades que se encuentran en una etapa de diseño de planes estratégicos y planes de acción a largo plazo.

Los espacios o ámbitos de actuación de las entidades son locales, autonómicos y nacionales. Además, las entidades participan normalmente en acciones internacionales, bien como gestoras de acciones de cooperación internacional en diversas materias, bien en tanto que integrantes de redes sociales/de mujeres con proyección internacional.

La formación en nuevas tecnologías de las mujeres integrantes de las asociaciones es heterogénea y, en líneas generales, escasa. Existe un alto interés de una parte del colectivo en formarse y muchas profesionales son autodidactas. El tipo de puesto y la edad son criterios definitorios de la formación adquirida. Los miembros de Junta de Gobierno que no requieren el uso de las NTIC son las que menos formación muestran. Los puestos técnicos y administrativos conocen en su mayoría el uso del Paquete Office, Internet y correo electrónico y cuanto mayor es la necesidad de uso de NTIC, mayores sus conocimientos específicos, sea en programas de bases de datos, de gestión económica o de elaboración de o administración de páginas web³.

El equipamiento informático y tecnológico de las entidades es muy básico. Existe un ordenador por persona de la plantilla y los ordenadores tipo son PCs utilitarios con una variedad de modelos que alterna entre el Pentium II (la mayoría) y el Pentium IV. El 80% de ellos tiene más de tres años. También hay al menos un portátil en cada asociación.

³ En este sentido, existen experiencias transferibles como la formación de las profesionales de las asociaciones a través de iniciativas de alfabetización digital como Red Conecta (www.redconecta.net; www.fundacionesplai.org)

La mayoría de las asociaciones tienen conexión en red y los servidores tipo se usan como servidores de datos y son equipos Pentium III. También cuentan con servidores de correo electrónico.

En cuanto a las aplicaciones informáticas, las asociaciones usan el Paquete Office, versiones 1998 a 2003. En algunos casos emplean programas de diseño de páginas web y de gestión de contenidos web.

Todas ellas cuentan además con algún programa de gestión contable básico. Aquellas que realizan atención directa cuentan con programas de bases de datos y con un software de grabación de datos.

Todas las asociaciones que formaron parte de diagnóstico cuentan con una página web. Si bien el contenido lo facilitan ellas, la actualización de los mismos y el alojamiento de las páginas están externalizados.

Mejoras y necesidades

Los aspectos identificados por las asociaciones como puntos clave para la mejora de su trabajo con el apoyo de los planes de sistemas de información son los siguientes:

- Mejora de la comunicación interna y externa:
 - o necesidad de un espacio y de herramientas que fomenten una comunicación interna más ágiles y constantes para la difusión de información interna, la toma de decisiones, la ejecución de programas y actividades y la formación, (entre juntas de gobierno y socias, entre profesionales y socias, entre unidades territoriales, entre profesionales de las entidades para trabajos conjuntos, etc.)
 - o Necesidad de un espacio y herramientas comunicación externa para la comunicación inter-asociaciones, la difusión de información, la ejecución de acciones conjuntas y la comunicación con población y grupos objetivo (mujeres, AA.PP., etc.).

- Mejora de la gestión del conocimiento y del uso del espacio.- necesidad de informatización de archivos, ordenación y organización de la información; mejora de la sistematización, gestión y uso de la información generada por los programas y proyectos. Todo ello, unido a varias cuestiones fundamentales:
 - o Un cambio que promueva la reducción del uso del papel y la optimización del espacio físico en las asociaciones.
 - o Una ordenación y planteamiento de la información que la haga accesible, fácilmente localizable, útil y segura.

- Mejora de la gestión y el uso de la información de los programas de atención/asesoría directa.-

- Necesidad de mejora de la atención directa a partir de un uso eficiente de la información.- Por ejemplo, bases de datos de atención a usuarias: necesidad de bbdd comunes, accesibles –a perfiles definidos-, flexibles, completas, útiles y seguras (que recojan todo aquello que sea necesario para dar el mejor servicio a la usuaria)
 - Necesidad de contar con la posibilidad de recuperación y uso de la información generada para investigaciones que alimenten el enfoque de los programas, ofrezcan datos sobre la marcha de las acciones y permitan informar a la sociedad de forma precisa (evitando siempre la inclusión de datos de carácter personal que pudieran identificar a las usuarias)
 - Necesidad de puesta en valor de los conocimientos existentes en las asociaciones de mujeres (conocimientos explícitos y documentados y conocimientos implícitos o intangibles del personal, socias, voluntariado de las organizaciones).
- Mejora de la gestión y el uso de la información de los programas de incidencia política.-
- Necesidad de poder sistematizar las acciones que se realizan en estos programas y recoger buenas prácticas identificadas de cara a posteriores acciones (vinculado a gestor reuniones, etc).
- Mejora de la gestión de programas y proyectos: ciclo de proyectos completo.-
- Necesidad de contar con herramientas que faciliten la ejecución y seguimiento de los proyectos, su evaluación y alerta sobre riesgos e incidencias. Necesidad, también, de poder organizar y hacer accesible la información sobre informes y documentación relativa a la justificación de fondos, (especialmente de aquellos provenientes de las administraciones públicas).
- Asegurar que la información disponible cumple con la legislación en materia de protección de datos.-
- Necesidad de contar con los más altos estándares de seguridad en materia de protección de datos debido al uso habitual por parte de estas asociaciones de datos de carácter personal, tanto de socias y asociadas como de usuarias de los servicios que ofrecen.

Cuadro 4.- Características de la información de las asociaciones de mujeres

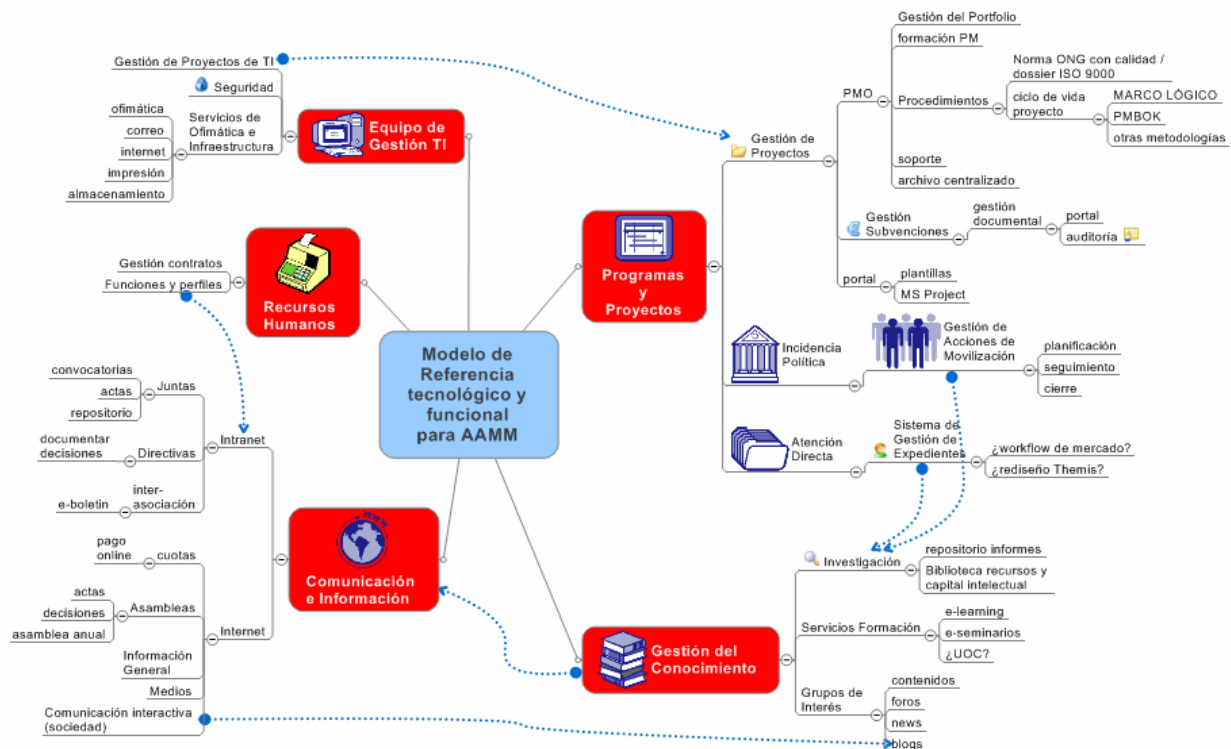
- **Información viva:** expedientes de usuarias, proyectos con un ciclo de vida concreto, fichas de datos que no son permanentes
- **Información recurrente:** actas juntas gobiernos, actas reunión, memoria anual, documentos de proyecto, cartas a asociadas por asamblea, aumento de cuota, informativas
- **Información en papel/informatizada:** investigaciones, informes, proyectos, justificaciones de proyectos, etc.
- **Información sujeta a legislación:** proyectos provenientes de fondos públicos y sujetos a auditoría (5 años); gestión datos carácter personal de las usuarias, (datos sensibles).

2.3 El Modelo de Referencia y la propuesta de 6 programas tecnológicos

2.3.1 Introducción

El análisis de este diagnóstico de situación permitió la elaboración del Modelo de Referencia tecnológico y funcional que se presenta a continuación. El Modelo de Referencia detalla la operativa o conjunto de servicios desempeñados por las asociaciones y susceptibles de ser soportados con tecnología, así como los soportes tecnológicos que se pueden prever. Consta de dos apartados: el modelo funcional y el modelo tecnológico. El primero define las funciones fundamentales que realizan las asociaciones de mujeres para desempeñar sus servicios y actividades con la finalidad de lograr sus objetivos. El segundo, el modelo tecnológico, señala el soporte tecnológico adecuado.

Cuadro 5.- Modelo de Referencia (vid ampliado en pag.66)



El Modelo de Referencia ha servido para identificar los programas o grupos de sistemas de información que pueden ser útiles a las asociaciones de mujeres para optimizar su trabajo y agregar valor al mismo gracias al uso de esta solución tecnológica. Se han identificado un total de 6 programas de sistemas de información. A continuación se establece un cuadro con el proceso de análisis desarrollado y se explica cómo se ha llegado a la identificación de los 6 programas o grupos de sistemas de información. Unido a estas consideraciones, la Guía también identifica el modelo de gestión de las tecnologías que

necesitarían las asociaciones de mujeres para, a partir de estos programas, diseñar proyectos tecnológicos y para pasar a la fase, una vez hecho ese diseño, de implantación de dichos proyectos.

Por lo tanto, el Modelo de Referencia ha identificado los puntos clave funcionales de las asociaciones de mujeres, puntos que tienen en común y que requerirían unas soluciones tecnológicas similares. A continuación se describen las funcionalidades identificadas y las soluciones técnicas que se aportan.

Cuadro 5.- Proceso de identificación soluciones tecnológicas

Modelo de Referencia	
Modelo Funcional	Modelo Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Programas y proyectos - Comunicación e información - Gestión del conocimiento - Recursos Humanos <p style="text-align: center;">↓ ↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión de Programas y proyectos - Sistema de gestión de Comunicación e información - Sistema de Gestión del conocimiento - Sistema de Gestión de Recursos Humanos <p style="text-align: center;">↓ ↓</p>
Programas de sistemas de información identificados	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portal de gestión de proyectos 2. Sistema de Gestión de Expedientes 3. Canal intranet 4. Canal internet 5. Sistema de Gestión del Conocimiento.- Portal de conocimiento 6. Sistema de Gestión de RRHH 	
Modelo de gestión de las tecnologías de la información en las asociaciones de mujeres	
<p>Recoge los siguientes aspectos del Modelo de Referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Gestión de TI • Equipo de Gestión de Riesgos en la Seguridad de la Información • Oficina de Gestión de Proyectos • Referencias a COBIT y a OCTAVE: funcionamiento, organización y seguridad de la información 	

2.3.2 Programas y proyectos

El Modelo de Referencia ha identificado un ámbito de trabajo en base a Programas y Proyectos con aspectos comunes a todas las asociaciones de mujeres. Estos aspectos comunes tienen que ver con el tipo de gestión de los programas y proyectos y con la temática general de los mismos.

Las asociaciones de mujeres organizan su trabajo en programas y proyectos y gestionan sus servicios a partir de ellos.

La gestión de programas y proyectos lleva implícita la gestión de recursos económicos en todo su ciclo y la gestión de las actividades planeadas, en todo su ciclo. La gestión de los recursos económicos implica la búsqueda de fondos, especialmente a través de subvenciones públicas y cuotas de asociadas, la gestión de informes y justificaciones asociadas a dichos fondos y almacenamiento de datos relativos a dichos fondos.

El ciclo de vida de un proyecto implica la gestión de: inicio de proyecto y fin de proyecto y gestión del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo: gestión anual de actividades de un proyecto que se desarrolla desde hace cinco años. Ejecución del calendario, ejecución del gasto y de la actividad, informes de seguimiento y evaluación, presentación de memoria final, y archivo de documentación.

Además, el Modelo recoge dos ámbitos temáticos comunes a la mayoría de las asociaciones: el ámbito de la incidencia política y la movilización social y el de la atención y asesoría directa a usuarias. Ambas temáticas suelen ser tratadas, en forma de programas y proyectos, encontrando similitudes entre ambas.

En cuanto a las diferencias, el modelo identifica dos que será necesario tener en cuenta de cara a la elaboración de proyectos tecnológicos:

- La necesidad de mejorar procesos de gestión y sistematización de expedientes en los proyectos de atención directa y asesoría a usuarias.-
- La ausencia de sistematización de los programas de incidencia política y las acciones de movilización.-

Cuadro 6.- Servicios comunes de las asociaciones de mujeres⁴

Programas y servicios permanentes	
Atención Directa	- Atención psicológica - Atención jurídica - Otros
Asesoría	- Asesoría jurídica - Asesoría laboral - Otras
Incidencia política	- Acciones de incidencia política - Acciones de movilización social
Otros servicios y servicios no permanentes	
Formación	-Distintas temáticas
Difusión de información	- Campañas - Boletines, notas prensa, ruedas de prensa

La solución tecnológica que propone la Metodología ISIS para la gestión de programas y proyectos es un Sistema de gestión de Programas y Proyectos que se compone de dos programas tecnológicos, un proyecto tecnológico y un cambio organizativo:

- Una Oficina de Gestión de Proyectos, (el cambio organizativo)
- Un portal de gestión de proyectos (programa tecnológico 1)
- Una herramienta de Gestión de Expedientes (programa tecnológico 2)
- Un Gestor de Acciones de Movilización (proyecto tecnológico)

2.3.2.1 Sistema de Gestión de Programas y Proyectos

A. Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

⁴ Esto no significa que todas las asociaciones realicen siempre todas estas acciones. Se trata de servicios que suelen prestar todas, a veces todos ellos, otras, alguno o algunos de ellos.

El uso de herramientas tecnológicas para la gestión de programas y proyectos sociales (de incidencia política, atención, asesoría, etc.), requerirá de personal que conozca y pueda informar sobre el modo de empleo de las mismas en las siguientes líneas de trabajo:

- Soportar y proporcionar formación personalizada a las diferentes responsables de proyectos de las asociaciones de mujeres en el uso de estas herramientas tecnológicas.- Ello exigirá que las personas que compongan la Oficina dominen herramientas como Microsoft Project y el conocimiento de los estándares de documentación homogéneos (informes de seguimiento, memorias técnicas, justificación de subvenciones, informes de finalización, etc.). Además, será de utilidad que sea personal experto en metodologías de gestión de proyectos, tales como Marco Lógico o PMBOK⁵. En esta línea la Oficina ofrecería información y formación sobre las herramientas de gestión de proyectos y la documentación asociada a los mismos.

- Sistematizar la información de programas y proyectos sociales y facilitar una visión global .- En este apartado, las Oficina realizaría las siguientes tareas:
 - a. Fomentar la difusión de información de interés de proyectos: Organizar reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas entre responsables de proyectos. Publicar un boletín con información de interés sobre nuevos lanzamientos o proyectos en marcha.
 - b. Organizar un archivo común con los dossier de todos los proyectos finalizados, con los debidos privilegios de acceso.
 - c. Facilitar la gestión documental de los proyectos: homogeneizar plantillas de documentos por tipo de proyecto y fase del ciclo de vida, publicándolas en el portal de gestión de proyectos que se comenta abajo.
 - d. Editar y publicar la normativa aplicable, especialmente en lo relativo a la gestión de las subvenciones. Desarrollar los procedimientos aplicables a la gestión de proyectos, orientados a la gestión de la calidad y la mejora continua, y con vistas a seguir la norma ONG con Calidad o adquirir en un futuro la certificación ISO 9000.
 - e. Preparar resúmenes con información agregada sobre la situación de la cartera o portfolio de proyectos de cara a lograr una gestión más óptima. Dicha información permitiría que las personas directivas tuvieran una visión global de los proyectos a partir de la gestión previa realizada con ayuda de las tecnologías. Por ejemplo, se podría conocer el grado de ejecución de todos los programas y proyectos en tiempo real y tan sólo “apretando un botón”.

⁵ PMBOK.- Se trata de una metodología de gestión de proyectos aplicable a la gestión de proyectos tecnológicos y a la gestión de proyectos sociales.

- Ser vínculo con la gestión de los proyectos tecnológicos que se derivaran de la implantación de un PESI. No hay que olvidar que, aparte de los proyectos sociales, habría otros proyectos derivados del PESI, de índole tecnológica, cuya gestión debería hacerse desde las propias asociaciones. Las responsables de la Oficina de Proyectos deberán tener conocimientos en la materia y actuar de vínculo con el equipo de gestión de las tecnologías de la información, como se explicará en apartados posteriores.

¿Cómo conformar la Oficina de Gestión de Proyectos?

La Metodología ISIS propone una unidad organizativa compartida entre las asociaciones de mujeres, con liderazgo en rotación anual, y personal interno de 2 o 3 personas a dedicación completa, para desarrollar las funciones descritas anteriormente. Esta figura permitiría compartir recursos y economizar, además de lograr la formación en la materia de un grupo de personas de cada asociación.

Otra posibilidad consistiría en la puesta en práctica de dicho modelo de forma independiente en cada una de las asociaciones. Tendría un mayor coste pero se justificaría en el caso de asociaciones de tamaño medio grande o en proceso de crecimiento. También tendría sentido para asociaciones que actúen como coordinadoras o como federaciones de asociaciones.

B. Portal de Gestión de Proyectos

Las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos podrían realizarse manualmente, sin ayuda de sistemas informáticos específicos. No obstante, la propuesta de la Metodología ISIS es una mejora de sus tareas gracias a un Portal de Gestión de Proyectos que contara con:

- Herramientas de e-learning, para la formación a distancia en gestión de proyectos.- La Oficina de proyectos podría aprovechar esta herramienta para explicar el uso del MS Project y mejorar los conocimientos de las técnicas en marco lógico y otras metodologías.
- Sistema de gestión documental para publicar documentos de proyecto de forma estructurada. Por ejemplo: búsqueda por Asociación de Mujeres > Línea de Actuación > Proyecto > Información General, etc.
- En una zona específica, se podría publicar toda la información relativa a métodos y prácticas (plantillas de Word, Excel y Project, manuales, ejemplos, etc).
- En otra zona podrían pre-cargarse los informes sobre la cartera de proyectos de cada asociación de mujeres.

- La Oficina de proyectos también podría tener otra zona asignada para organizar boletines informativos sobre convocatorias de subvenciones, plazos de justificación y presentación de informes, y otra información relevante.

C. Sistema de Gestión de Expedientes

La operativa específica de la Gestión de Expedientes puede verse como un caso particular de la gestión de proyectos. Puede considerarse que un “expediente” es un “proyecto” porque tiene un inicio y un fin concretos, unos objetivos marcados, unos intervinientes que han de colaborar y una finalización que exige cerrar y entregar una determinada documentación.

Son proyectos especiales porque hay un flujo de trabajo prefijado, que se puede mecanizar con ayuda de herramientas, y la información generada tiene interés para la investigación.

Los sistemas de gestión de expedientes son utilizados por muchas asociaciones de mujeres en formato base de datos access. Son vistos como indispensables, especialmente en los programas de atención y asesoría directa a usuarias. Un expediente puede pasar por distintos servicios dentro de una asociación. Por ejemplo, una usuaria inicia el uso del servicio a partir de la asesoría jurídica. El caso se estudia y se recomienda el inicio de una atención jurídica específica. Puede que a la par se requiera un trabajo de atención psicológica con la usuaria. En cada paso la usuaria será atendida por distintas personas y su expediente pasará por las manos de todas ellas.

El diagnóstico de situación identificó una serie de procesos críticos y de oportunidades que motivan la recomendación de la solución tecnológica de establecer un sistema de gestión de expedientes:

- No todas las asociaciones usan un solo expediente por usuaria. A veces cada servicio abre su propio expediente y no es compartido con el resto de servicios. Esto dificulta el seguimiento y sistematización de la información. En términos de servicio, dificulta una atención integral a la usuaria en que todas las personas que van a asesorarla tengan una visión global de su caso y luego se centren en la materia específica en que van a darle servicio.
- Algunas asociaciones cuentan con sistema de un solo expediente pero toda la información se encuentra recogida a mano o en papel y de manera poco homogénea. La posibilidad de contar con un sistema informatizado para todo el proceso permitirá evitar esta situación y lograr un ahorro de papel.
- Algunas asociaciones cuentan con valiosas experiencias de diseño de bases de datos a medida que aportan valor a los distintos servicios que se realizan.

El sistema de gestión de expedientes que se propone, por tanto, ha de tener en cuenta todos estos aspectos. Si bien en el mercado existen herramientas denominadas “motores de workflow” las experiencias previas en las asociaciones y la existencia de algún sistema de gestión de expedientes a

medida hacen interesante un repaso de las mismas para decidir si serían generalizables para el resto de asociaciones y cuál sería su coste. Como mejora necesaria, la Metodología identifica:

- la necesidad de que los sistemas que se elijan permitan extraer información clave para posteriores investigaciones que den a conocer la situación y avances sobre los colectivos con los que trabajan las asociaciones.
- La necesidad de mantener o establecer en los nuevos diseños la más alta protección de datos, garantizando el cumplimiento de la legislación vigente y la calidad del servicio que se ofrece a las usuarias.

D. Sistema de Gestión de Acciones de Movilización e Incidencia Política

La ausencia de sistematización de las acciones de movilización supone una pérdida de oportunidad para las asociaciones. Se propone un sistema que permita recoger y archivar las acciones realizadas y trabajar on line a las profesionales de las organizaciones durante el desarrollo de una acción de movilización o una de incidencia política. El sistema se concibe como un proyecto tecnológico que establece el inicio y fin de una acción de movilización. Cada acción se abriría, se desarrollaría y una vez cerrada pasaría a constar en un archivo virtual que documentara por escrito la experiencia obtenida por las asociaciones en este tipo de empresas.

2.3.3 Comunicación e Información

La comunicación interna y externa de las asociaciones de mujeres puede mejorar gracias a los planes de sistemas. También lo puede hacer la difusión de información. El Modelo de Referencia identifica la necesidad de herramientas que mejoren la comunicación entre el personal de cada entidad, tanto profesional como de juntas de gobierno, por un lado, y entre las asociaciones, por otro. Se trata de lograr que la información fluya, esté disponible en tiempo y pueda ser compartida por las partes interesadas.

Por otro lado, muchas asociaciones ya cuentan con página web como herramienta de difusión de información. Dicha herramienta puede mejorarse y potenciar la comunicación externa a través de ella vía ampliación de contenidos específicos para asociadas (desarrollos específicos para soporte gestión asambleas de socias, tramitación cuotas on-line y otros servicios, etc.), medios de comunicación y público en general.

Las soluciones tecnológicas que plantea la Metodología ISIS se explican a continuación.

2.3.3.1 Sistema de Gestión de Comunicación e Información

A. Canal Intranet (programa tecnológico 3)

Portal de uso restringido al personal de las asociaciones de mujeres. En un principio, las categorías de información publicable serían:

- Información sobre Juntas Ordinarias: Gestión de Convocatorias, publicación y registro de actas.
- Información para Directivas: Decisiones documentadas.
- Información de RRHH: Funciones y responsabilidades por perfil.
- Información inter-asociaciones: Uso compartido de documentos entre técnicas de las distintas entidades. Por ejemplo, un boletín electrónico común o el intercambio de boletines de cada asociación; tablón de anuncios sobre jornadas, convocatorias, presentación de estudios, etc.

B. Canal Internet (programa tecnológico 4)

Se trataría de ampliar el canal Internet como principal medio de difusión a asociadas y público general. Las asociadas podrían pagar sus cuotas por Internet y además, podrían organizarse contenidos adicionales a los que ya existen, especialmente los dirigidos a convocar asambleas generales y publicar las actas, pero sin olvidar los contenidos específicos para medios de comunicación y sociedad en general.

2.3.4 Gestión del conocimiento

El Modelo de Referencia detalla la importancia que para las asociaciones tiene sistematizar, poner en común y dar la máxima utilidad a la información que generan, alentando investigaciones y difundiendo dicha información.

También es importante dinamizar la generación y difusión de ideas entre grupos específicos de interés. Esto se traduce en la necesidad de espacios de puesta en común y formación que permitan salvar las barreras espaciales y temporales a profesionales y asociadas, promoviendo así un mayor acceso de todas a este tipo de recursos. Necesitan, por último, contar con una herramienta que facilite el archivo y el acceso a los datos derivados de la práctica de los servicios y programas de atención directa, asesoría e incidencia política.

2.3.4.1 Sistema de Gestión del Conocimiento

La solución tecnológica que plantea la Metodología ISIS consiste en un sistema de gestión del conocimiento (programa tecnológico 5), que incluya:

Herramientas para la investigación:

- Repositorio de informes, y herramienta que permita utilizar la información que generan las asociaciones a partir de sus programas y proyectos para realizar investigaciones. Con ello se optimizaría el uso de esta información, facilitando una retroalimentación para mejorar el trabajo que realizan y difundiendo los datos pertinentes a la sociedad. Ej.- Datos sobre la situación de las mujeres víctimas de violencia de género en una Comunidad Autónoma__ sistematización de dichos datos__ disponibilidad de dichos datos para la realización de investigaciones__ resultados de investigación permiten mejorar el trabajo de las entidades de cara a dicho grupo de beneficiarias e informar a la sociedad sobre el estado actual y tendencias de la problemática que se trata.
- Biblioteca virtual o gestor documental compartido por todas las asociaciones y que permita el acceso e intercambio de información.

Plataforma de formación on-line.- En la actualidad existen ofertas de sistemas de información que ofrecen este servicio para entidades sin ánimo de lucro con costes económicos y ya adaptadas a la idiosincrasia y necesidades de este sector. La Guía recomienda el estudio previo de estas opciones⁶.

Activación de grupos específicos de interés o difundir las ideas de determinadas personas: blogs, biblioteca virtual, gestión de comunidades y grupos específicos de interés (foros de debate, publicación de noticias y contenidos, formación a distancia, etc).

2.3.5 Recursos humanos

Si bien todas las asociaciones de mujeres externalizan la mayor parte de la gestión administrativa relativa a los recursos humanos (nómina, seguros sociales, etc.), existen tareas que necesariamente han de llevar a cabo ellas mismas. El Modelo de Referencia recoge la necesidad de las asociaciones de optimizar los tiempos que emplean en estas tareas, a día de hoy mayores de lo que consideran adecuado.

⁶ Por ejemplo, la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), cuenta con una línea de actividad orientada a las ONGs que facilita su formación on-line y otras actividades relativas a la potenciación del uso de las nuevas tecnologías en estas entidades.

La solución que propone la Metodología ISIS es la siguiente:

2.3.5.1 Sistema de Gestión de RRHH (programa tecnológico 6)

Este sistema no debe gestionar las nóminas y los seguros sociales (se aconseja que estas funciones sigan delegadas en entidades gestoras). Se propone un sistema a medida complementario para agilizar, entre otras, la operativa de contratación (e.g. comunicación a la gestoría de altas y bajas).

Este sistema también podría mantener actualizadas las funciones y responsabilidades de cada perfil contratado. Podría alimentarse y mantenerse la información en este sistema, para la posterior generación automática de un documento que pueda publicarse en la Intranet.

3 PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE SISTEMAS DE ACUERDO AL MODELO DE REFERENCIA. PRIMER PLAN ISIS: CONSIDERACIONES INICIALES.

3.1 ¿Qué recursos se necesitarían para diseñar un plan de sistemas de información? El modelo de gestión de la tecnología.

Partiendo de las consideraciones derivadas del Modelo de Referencia y la gestión de la seguridad de la información, se podría empezar el diseño de planes de sistemas de información para cada asociación o para una agrupación de asociaciones en concreto. La Metodología ISIS propone guiarse por los seis programas tecnológicos identificados para, a partir de ellos, empezar a pensar en proyectos tecnológicos específicos.

A continuación, la Guía propone un Modelo de Gestión de las Tecnologías que permitiría a las asociaciones de mujeres pasar del diseño de un plan de sistemas a su puesta en práctica.

3.1.1 Los recursos humanos y técnicos y los fundamentos de su gestión

3.1.1.1 Un equipo de gestión de TI

Es una constante que los servicios de Servicios de Ofimática e Infraestructura de las asociaciones de mujeres están externalizados en la actualidad con proveedores especializados (gestión del sitio Web, correo electrónico, compra de equipamiento, mantenimiento, etc.).

Este modelo de servicio externo es muy aconsejable y se debe mantener. La Guía recomienda que se trabaje sobre él en busca de una estrategia de consolidación de la demanda para abaratar los servicios, por un lado, y para imponer una relación basada en niveles de servicio y estándares de calidad. En suma: contar con proveedores compartidos para lograr un abaratamiento de los servicios ofertados.

En todo caso, estos servicios que actualmente se contratan no serían suficientes para la puesta en marcha y mantenimiento de planes de sistemas de información. Para ello, la Metodología ISIS recomienda un nuevo cambio en la estructura laboral y organizativa de las asociaciones de mujeres. Además de introducir la Oficina de Gestión de Proyectos (pag. 26), se propone la introducción de dos nuevos equipos de trabajo, vinculados a las nuevas tecnologías:

- Un equipo de Gestión de las Tecnologías de la Información (TI)
- Un equipo de Gestión de Riesgos en la Seguridad de la Información

En un principio, ambos equipos podrían estar unidos, hasta que la operativa tomara un determinado volumen. Este equipo conjunto estaría dedicado a gestionar centralizadamente los servicios de

tecnologías de la información y además tendría las funciones de gestionar los nuevos proyectos tecnológicos y de gestionar la seguridad de la información utilizada.

El equipo debería estar compuesto por 2-3 personas con dedicación completa. Los perfiles deberían tener buen conocimiento de la operativa actual y los requisitos de información. No se necesitaría que fueran licenciadas en informática, si bien cuanto mayor bagaje tecnológico, tanto mejor. Las funciones serán principalmente las siguientes:

- Gestión de los servicios externalizados de Infraestructura y Ofimática.- El equipo se encargaría de la negociación de compras de equipos, contratos, renovaciones, ampliaciones de software, medición de la calidad de los servicios, etc con los proveedores de dichos servicios.
- Gestión de los Proyectos Tecnológicos.- La gestión de TI implicaría la elaboración periódica de PESIs o sistemas de información y posteriormente, la ejecución de los proyectos tecnológicos identificados) hasta su puesta en producción (por ejemplo, una vez identificado el Canal Intranet, desarrollar los proyectos derivados del mismo)⁷.
- Gestión de Riesgos en la Seguridad de la Información.- El equipo se encargaría de la gestión de la seguridad de la información con especial atención a la información de carácter sensible y de acuerdo a la legislación vigente sobre la materia. Como se señalaba antes, el método que propone la Metodología ISIS es el denominado Método OCTAVE.

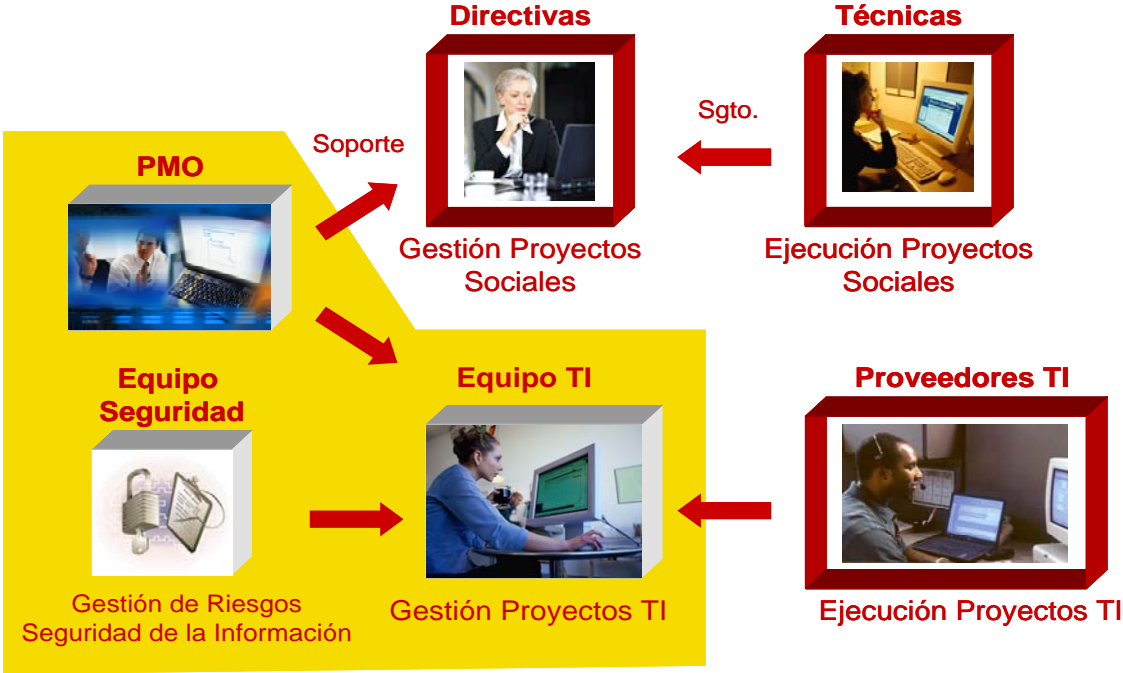
Al igual que sucedía con la Oficina de Gestión de Proyectos, la Guía propone que el Equipo de Gestión de TI y de Gestión de la Seguridad de la Información pudiera ser compartido por todas las asociaciones. La similitud funcional de las asociaciones da sentido a que el soporte fuera centralizado. También lo da el hecho de que de este modo se ahorrarían recursos.

En todo caso, la figura también es válida para una asociación en concreto, de nuevo, siempre que tenga un tamaño adecuado o se encuentre en fase de crecimiento.

El esquema siguiente muestra de manera sintética este cambio organizativo y orienta sobre cuál sería el funcionamiento que tendrían la Oficina de Gestión de Proyectos y el Equipo de TI y Gestión de la Seguridad de la Información entre ellos y en relación a los equipos operativos de las asociaciones y a los proveedores de servicios técnicos y tecnológicos:

⁷ Después vendrá el soporte y mantenimiento a partir de las incidencias detectadas y la monitorización continuada de los sistemas.

Figura 1.- Cambio organizativo propuesto: equipo gestión TI, seguridad y Oficina Gestión Proyectos

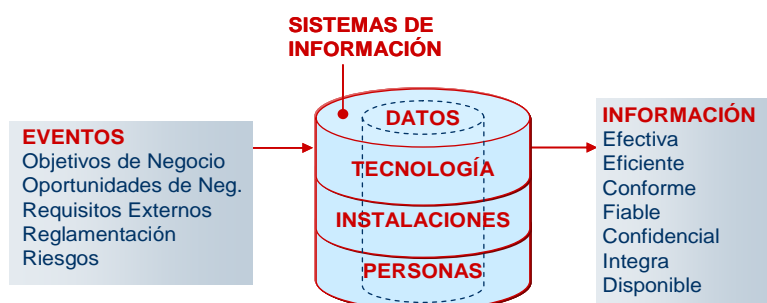


3.1.1.2 Fundamentos de la Gestión de TI

Una forma muy sencilla de representar la función de un equipo dedicado a la Gestión de la Tecnología y la Información es la siguiente:

- Cuando se producen determinados eventos relativos a los servicios de una entidad que suponen la necesidad de información, el departamento de TI utiliza sus recursos para producirla, y la información resultante debe tener una serie de propiedades para que sea útil para dicho servicio (información y datos no son la misma cosa). El diagrama explicativo de estas funciones sería el siguiente:

Figura 2.- Los recursos de TI y su traducción de eventos del servicio en información



El equipo de TI cuenta con los siguientes recursos para desarrollar sus operaciones:

- Sistemas de Información: Procedimientos automáticos para gestionar la información (incluyendo aquellas tareas manuales asociadas, es decir, aquellas en las que el recurso humano es necesario para analizar, introducir o rescatar la información para darle una utilidad más allá de la producida por el sistema de información).
- Datos: No son sólo los elementos de una base de datos, sino objetos de información en su más amplio sentido: externos e internos, estructurados y no estructurados, gráficos, sonidos, etc.
- Tecnología: Incluye el hardware, los sistemas operativos, las bases de datos, las redes, el software de base, etc.
- Instalaciones: Serían todos los recursos necesarios para alojar los sistemas de información.
- Personas: Personal con conocimientos técnicos y otra serie de habilidades, y la responsabilidad y capacidad para planificar, organizar, adquirir, entregar, soportar y monitorizar sistemas de información y servicios relacionados.

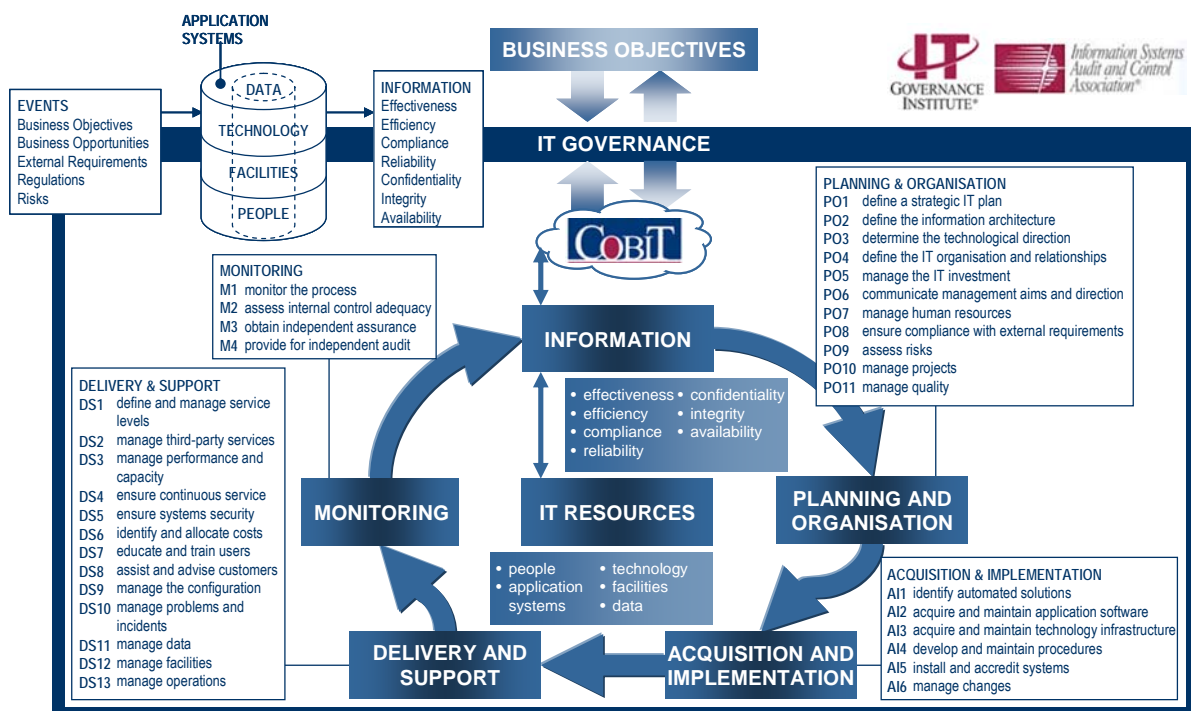
Las propiedades de la información que ha de ponerse a disposición de los servicios que realizan las asociaciones de mujeres son las siguientes:

- Efectiva: Debe ser relevante y pertinente para los objetivos y actividades que realizan las asociaciones. Tiene que entregarse a tiempo y en forma correcta, consistente y de manera que pueda utilizarse.
- Eficiente: La información ha de proporcionarse mediante el uso óptimo de los recursos (de la forma más productiva y económica posible).
- Conforme: Debe cumplir la ley, reglamentación y acuerdos contractuales a los que las asociaciones de mujeres se encuentren sometidas.

- Fiable: Debe ser apropiada para que la dirección pueda tomar sus decisiones y ejercer su responsabilidades informativas (financieras y de conformidad).
- Confidencial: La información sensible debe protegerse contra su divulgación no autorizada.
- Integral: La información debe ser precisa, completa y válida en los términos esperados por las asociaciones de mujeres.
- Disponible: Debe estar disponible cuando sea requerida por el necesidades de los servicios que se desarrollan, ahora y en el futuro.

La Metodología ISIS recomienda que el equipo que haya de ponerse al mando de la gestión y control de TI, se guíe por el modelo consensuado de gestión denominado COBIT (Control Objectives for Information and related Technology).

Cuadro 8.- Modelo COBIT



Si bien COBIT resulta excesivo para organizaciones de tamaño medio, sí es recomendable mantener el flujo básico en la gestión continua de TI que propone dicho Modelo. Las asociaciones de mujeres podrían centrarse en el primer hito de cada uno de los puntos básicos del modelo:

- Planificación y Organización: Cada cierto tiempo, hay que planificar el bloque de acciones de continuidad y mejora de los sistemas de información.

- Adquisición e Implementación: Los proyectos tecnológicos seleccionados hay que implantarlos (con medios propios o ajenos).
- Suministro y Soporte: Los nuevos sistemas de información hay que ponerlos en producción, y mientras funcionen, hay que soportar a los usuarios para que cualquier incidencia que les impida trabajar adecuadamente sea resuelta en el mínimo tiempo y con el menor impacto.
- Monitorización: Auditar proactivamente el correcto funcionamiento de los sistemas y los procedimientos.

Este sería el modelo adaptado a las necesidades de las asociaciones de mujeres:

Cuadro 9.- Modelo COBIT adaptado a las necesidades de las asociaciones de mujeres



3.1.1.3 Los recursos técnicos necesarios para la gestión de TI

Como se vio en el diagnóstico de situación, en términos generales las asociaciones de mujeres cuentan con un equipamiento e infraestructura informático básicos. En términos operativos, la Guía recomienda una actualización de las versiones del Paquete Office, una mejora de la conexión de datos y de la los discos de memoria. Todo ello dará más agilidad y capacidad de gestión de información al trabajo diario de las asociaciones.

Dicho esto, es necesario señalar que los proyectos tecnológicos que se desarrollaran a partir del Modelo de Referencia no implicarían necesariamente un cambio de equipamiento. Por ejemplo:

- Los Sistema de Gestión de Expedientes: las experiencias de la Asociación Themis o de la FMP en este sentido deberían estudiarse y podrían ser válidas para otras entidades. Los sistemas con los que cuentan actualmente ya funcionan con los equipos que tienen.

-El Sistema de Gestión del Conocimiento: los servidores para la gestión del conocimiento podrían contratarse de manera externa, con iniciativas como la señalada de universidades y otros proveedores que facilitan este servicio.

-El Canal Intranet: las asociaciones ya cuentan con ordenadores con acceso a Internet. Los servidores actuales los facilita el proveedor de hosting, y así se podría mantener la figura.

El hecho de crear un Equipo de Gestión de TI permitiría estudiar las opciones más viables para las asociaciones en términos de equipamiento e infraestructuras informáticas. La compra de equipamiento sería una de sus responsabilidades. A la hora de organizar un PESI, este equipo definiría si un determinado proyecto tecnológico, (por ejemplo, un nuevo Sistema de gestión de expedientes), necesitaría de unos servidores o de unos PCs que no se tuvieran y decidirían la opción que más se ajustara a las posibilidades de las asociaciones.

3.2 Pasos y recomendaciones para el diseño e implantación del Primer Plan ISIS

El primer plan de sistemas que se elabore sobre la base de la Metodología ISIS, deberá tomar en consideración una serie de condicionantes, prioridades y órdenes de coste. En este capítulo se avanzan las primeras directrices y pasos sobre estos temas.

A lo largo del la presente Guía se han identificado 6 grupos de sistemas de información o programas tecnológicos necesarios para agilizar la operativa de las asociaciones de mujeres.

1. Canal Intranet
2. Canal Internet
3. Portal de Gestión de Proyectos
4. Sistema de Gestión de Expedientes
5. Sistema de Gestión del Conocimiento
6. Sistema de Gestión de RRHH

Consecuentemente, el PESI resultante debería incorporar estos programas tecnológicos como punto de partida desde el cual diseñar proyectos tecnológicos concretos.

La Guía también ha identificado la necesidad de cambios organizativos que incluyan la incorporación de una Oficina de Gestión de Proyectos y un Equipo de Gestión de TI y de gestión de la Seguridad de la Información. La incorporación de estos equipos es recomendable si las asociaciones deciden iniciar el diseño del Primer Plan ISIS por los motivos ya comentados. Serían estos equipos, junto con las profesionales encargadas de los proyectos sociales quienes diseñarían los proyectos tecnológicos. La experiencia apunta a que con este formato, el peso del servicio o negocio frente a la tecnología quedaría asegurado.

La siguiente acción de envergadura que deberían realizar estos mismos equipos sería la identificación, contratación y la gestión de un proyecto tecnológico perteneciente a alguno de los 6 programas identificados por la Guía. Las lecciones aprendidas en esta experiencia piloto serían muy rentables de cara al futuro, y serían un elemento de control en la gestión del cambio.

El documento de Plan de Sistemas, que debería servir para dirigir las primeras actuaciones, tendría que desarrollar como mínimo los siguientes puntos, por cada línea o programa de actuación de actuación:

1. Definición de los proyectos tecnológicos del plan a desarrollar en un año
2. Justificación de la necesidad de cada proyecto
3. Calendario de actividades
4. Mapa de interdependencias con otros proyectos
5. Plan de contratación
6. Plan de comunicación y gestión del cambio

Es decir:

Documento plan de sistemas.- Programa tecnológico.- Proyectos dentro del programa tecnológico.- Pasos 1 a 6. .

3.2.1 Definición de los proyectos tecnológicos del plan a desarrollar en un año

La agrupación de asociaciones o la asociación que decidiera llevar a cabo el diseño e implantación de proyectos tecnológicos debería empezar por una definición de los proyectos a realizar en un año, a partir de los programas identificados por la Guía, siguiendo estos pasos:

- Diagnóstico de situación

- Necesidades
- Identificación de procesos críticos de toma de decisiones/trabajo
- Identificación de recursos disponibles
- Identificación de situación tecnológica
- Análisis del diagnóstico
- Propuesta de soluciones a través de proyectos tecnológicos
- Definición de los proyectos tecnológicos

- Diagnóstico de situación.- Se podrían elegir uno o varios de los programas identificados por la Guía. A partir de ahí, se iniciará el diagnóstico de situación. Dependiendo de la asociación/agrupación de asociaciones, se podrían realizar uno o más proyectos tecnológicos relacionados con ese programa. Por ejemplo: se decide que la prioridad estratégica es avanzar en los sistemas de gestión del conocimiento. Una vez decidido, habría que hacer un diagnóstico de la situación de la entidad/entidades en este sentido recabando:

- Necesidades.- Qué carencias se dan en este ámbito, qué cambios se necesitan para cumplir con los objetivos de las entidades/entidad y aun no se han hecho
- Procesos críticos.- Qué aspectos concretos del proceso de trabajo en gestión del conocimiento que ya se realizan no están funcionando como se esperaba
- Recursos disponibles.- Qué recursos humanos y materiales, (equipamiento e infraestructura informática y otros), existen a disposición de la gestión del conocimiento en la entidad/entidades actualmente

- Análisis del diagnóstico.- Extracción de pautas y conclusiones. Por ejemplo: no existe un sistema de clasificación de la documentación; sólo los equipos A y B comparten la información; existe un archivo informático del departamento C que podría replicarse en el resto de la organización; es necesario mejorar la accesibilidad de las investigaciones para que el equipo D pueda mejorar su trabajo de atención directa a usuarias, etc....

Propuesta de soluciones a través de proyectos tecnológicos.- Para qué se quieren introducir los sistemas de información, en términos de a qué tareas se entiende que contribuirían y qué resultados se cree que podrían facilitar (siempre pensando en que el horizonte mejorar la gestión para lograr/contribuir a los objetivos de la asociación/asociaciones). Por ejemplo: se quiere clasificar toda la información de la organización; se quiere hacer accesible la información con niveles de restricción según perfiles de trabajo; se quiere contar con la posibilidad de que profesionales y asociadas tengan espacios de trabajo y de compartir documentos que supere las barreras temporales y geográficas;

Es recomendable que en estas tareas del diagnóstico de situación se empleara una metodología que permitiera la participación de todas las personas de la organización que pudieran aportar al diagnóstico y que vayan a ser beneficiarias o afectadas del diseño e implantación del proyecto tecnológico de que se tratara.

- Definición de los proyectos tecnológicos.- Entre las responsables de los proyectos sociales, la Oficina de Gestión de Proyectos y el Equipo de TI se identificarían uno o varios proyectos tecnológicos. Las responsables de los proyectos sociales definirían las prioridades de servicio y la OGP y el Equipo de TI definirían calendario anual y posibles fases de elaboración del proyecto/proyectos tecnológicos en dicho periodo.

3.2.2 Justificación de la necesidad de cada proyecto

La justificación de la necesidad tendría dos motivaciones. Por un lado, explicar y avalar la necesidad de cada proyecto. Por otro, aterrizar el análisis del diagnóstico de situación a una propuesta de trabajo concreta que defina:

- Responsables y funciones
- Resultados esperados
- Estimación económica

3.2.3 Calendario de actividades previsto

Como todo proyecto, un proyecto tecnológico tendrá su ciclo de vida y necesitará de un calendario que detalle las actividades y los tiempos requeridos para cada una de ellas.

3.2.4 Mapa de interdependencias con otros proyectos tecnológicos

Tanto si se van a realizar varios proyectos tecnológicos como si ya existen proyectos tecnológicos desarrollados, es necesario establecer un mapa de interdependencias entre unos y otros. Por ejemplo: se diseña un proyecto tecnológico para la implantación de un gestor documental que va a tener relación con un proyecto tecnológico que facilite formación on-line y con otro proyecto tecnológico dependiente del canal intranet y que archiva los boletines de la asociación y los envía automáticamente a las socias de la entidad. Se recomienda realizar un mapa similar a la presentación que hace la Guía del “Modelo de Referencia”, que permite visualizar muy bien y de manera sencilla las interdependencias entre proyectos.

3.2.5 Plan de contratación

Este apartado detallaría las tareas que se requiere contratar, el presupuesto máximo que se podría invertir en ellas y el perfil de los proveedores que se necesitarían. La Oficina de Gestión de Proyectos y el Equipo de TI se encargarían de esta labor.

3.2.6 Plan de comunicación y gestión del cambio

El diseño y la implantación de sistemas de información es siempre algo novedoso que conlleva cambios que afectan al día a día de la gestión de cualquier entidad. Un buen plan de comunicación sobre el sistema de información y sobre todo lo que trae consigo (potencialidades, cambios, sinergias, etc.) es fundamental para que sea conocido por todas las personas que forman parte de las organizaciones en que se lleva cabo. El acompañamiento de los cambios que introduce un nuevo sistema de información, especialmente en el trabajo de las personas más directamente involucradas en el, también es determinante para una adecuada incorporación del sistema a los procesos de trabajo sobre los que actuará y para reducir en lo posible las resistencias al cambio que siempre se generan.

Por ello, se considera imprescindible que el Primer Plan ISIS incluyera un plan de comunicación y gestión del cambio. Dicho plan se centraría en establecer:

- La difusión del proyecto/ de los proyectos tecnológicos
- La formación relacionada con los proyectos/procesos tecnológicos
- El acompañamiento a la gestión del cambio

Es recomendable que una vez tomada la decisión de comenzar el diseño de un proyecto tecnológico, ésta fuera comunicada a toda la organización, indicando las áreas de trabajo encargadas de su realización, los plazos de ejecución y solicitando la colaboración de todas las personas que quisieran hacer aportaciones.

A continuación, se trataría de establecer grupos de trabajo y calendarios de reunión para lograr que el diagnóstico de situación fuera lo más rico posible.

Por último, los avances hechos en el resto de pasos podrían comunicarse según el grado de interés. Por ejemplo, se podrían establecer comunicaciones y consultas con aquellas personas que fueran a administrar el gestor documental y con aquellas que ya gestionaran y/o utilizaran otros sistemas de información ya disponibles. A la par, se podría enviar a toda la organización una comunicación del estado de situación del proceso de diseño o del proceso de implantación cada vez que se completara una fase de trabajo. Por último, se realizarían sesiones informativas y formativas sobre el nuevo sistema y se

establecería un plan de incorporación gradual del sistema en la gestión diaria de las personas involucradas en su administración y uso.

3.2.7 Algunos apuntes sobre la Gestión de Proyectos Tecnológicos

Se señalan aquí algunas diferencias entre los proyectos sociales y los proyectos que implican servicios para la elaboración de software a medida, con la finalidad de familiarizar a las asociaciones con estos y llamar la atención sobre aspectos importantes a la hora de implantarlos.

En los proyectos tecnológicos:

- La gestión de los requerimientos no puede cerrarse al principio, sino que hay que mantenerla viva durante gran parte del proyecto. A medida que se avanza en el diseño, pueden aparecer cambios o procesos críticos no identificados inicialmente y que han de entrar en el borrador final. De acuerdo a la experiencia, y dicho en otras palabras, en los proyectos tecnológicos es fácil saber lo que no se quiere desde un primer momento, pero no se sabe lo que se quiere de inmediato.
- “El software no se ve”.- El control del avance debería realizarse sobre partes del sistema funcionando, pero esto exige una gestión del proyecto conforme al método de ciclo de vida “iterativo incremental”, al que los proveedores suelen ser reacios. Lo más frecuente es encontrar proyectos con ciclo de vida “en cascada”, en los cuales se cierran secuencialmente las fases de requisitos, diseño, implementación y pruebas. La primera visión del software se obtiene al final, lo que supone mucho riesgo.
- El producto de un proyecto tecnológico sería un nuevo sistema de información propiedad de las asociaciones de mujeres.
- La calidad del sistema supone generalmente su aceptación después de la certificación, mediante una serie de pruebas técnicas que hay que especificar y supervisar.
- Gestión de configuración del software: Para que el día de mañana otro proveedor pueda modificar el sistema de información, es necesario conservar no sólo los elementos de la instalación final, sino también los productos intermedios y el código fuente. Todos estos elementos son necesarios para cualquier modificación que se quiera realizar sobre el sistema. Conservarlos significa ahorrar costes y garantizar una adecuada modificación de los cambios o ampliaciones que se quisieran hacer sobre el sistema. Por ello, es muy importante gestionar las versiones adecuadamente y guardar copias de seguridad.
- Las o la asociación de mujeres en cuestión tendría derecho a la reparación de los fallos, - mantenimiento correctivo-, de manera gratuita durante el periodo de garantía, que suele ser de 6 meses. Después suelen activarse contratos de mantenimiento correctivo y evolutivo para nuevas funcionalidades.

3.3 La seguridad de la información y del propio sistema.

La administración de la información almacenada electrónicamente requiere de unos estándares de seguridad que eviten las amenazas que afectan a la confidencialidad, integridad y disponibilidad de dicha información. Se trata de que la información pueda estar protegida y se evite su divulgación, modificación, pérdida, destrucción, o, también la interrupción en el servicio que representa.

La seguridad es un elemento clave para garantizar la continuidad de las funciones de servicio de las asociaciones y la confianza de las usuarias. Además, existen condicionantes legales que obligan a las organizaciones a considerar seriamente la gestión de la seguridad de la información. En España es la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal la que marca el paso en este sentido⁸.

Por lo tanto, para que las asociaciones de mujeres cumplan sus objetivos, es crítico garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información sobre la que trabajan, en muchas ocasiones, de carácter personal y sensible, (es el caso, por ejemplo, del tratamiento de datos sobre usuarias víctimas de violencia de género, de usuarias que se encuentran inmersas en trámites jurídicos relacionados con separaciones matrimoniales, guarda y custodia de hijos/as u otros, o de usuarias que están siguiendo una terapia psicológica).

La Metodología ISIS propone la consideración del Método OCTAVE como herramienta de gestión de la seguridad de los sistemas de información que deseen llevar a la práctica las asociaciones de mujeres.

El método OCTAVE (Operationally Critical Threat, Asset and Vulnerability Evaluation) fue encargado por el CERT⁹ al SEI o Instituto de Ingeniería de Software de la Universidad estadounidense de Carnegie Mellon. Se liberó en el segundo trimestre de 2002 y desde entonces se han producido varias revisiones. Desde el segundo trimestre de 2003 existe una versión para PYMES que podría ser utilizable por parte de las asociaciones de mujeres. Las ventajas de utilizar OCTAVE frente a otros métodos conocidos - como es el caso del Método MAGERIT, empleado en el sector público español-, son principalmente las siguientes:

- Es un método operativo, orientado a resultados: después de la primera iteración (2-3 meses) se obtiene un plan a corto plazo y un plan estratégico a largo plazo para mitigar los riesgos detectados. En la siguiente iteración (después de 6 meses o un año) se parte de los resultados de la implantación de las acciones anteriores.

⁸ Existen otras leyes que tendrían relación con el tratamiento de dichos datos a nivel informático, como es la Ley 34/2002 de 11 de julio de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

⁹ El CERT (Computer Emergency Response Team) es considerado como autoridad mundial para la seguridad de Internet. Fue creado por DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) en 1988, en respuesta a las necesidades requeridas durante un famoso incidente, conocido como el "Gusano de Internet".

- Se dirige de los servicios a los sistemas y no al revés, proponiendo un equipo de trabajo mixto entre personal encargado de la gestión de los servicios y personal técnico informático de sistemas. Está así pensado porque son las técnicas y gestoras de los servicios y proyectos las que conocen los riesgos de las entidades y de su tratamiento de la información. El personal técnico informático aporta la cobertura de los sistemas y la medición de las vulnerabilidades que puede sufrir la información. Otros sistemas de gestión de riesgos de la seguridad partían del esquema inverso, analizando vulnerabilidades de la infraestructura técnica. Esto entorpecía el desarrollo de acciones eficaces por dos motivos: 1) la dificultad de cualificar o identificar la información importante y 2) la creación de divergencias en los requerimientos de seguridad de los departamentos servicios y el área de TI.
- Propone una metodología muy bien detallada, con unos pasos muy claros y definidos, proporcionando el suficiente material de soporte (plantillas, ejemplos, etc.), y asumiendo todas las buenas prácticas de las normas y estándares actuales.
- Las asociaciones de mujeres podrían asumir las actividades de aplicación de OCTAVE con autonomía, después del soporte de un proveedor para la primera iteración. Ello evitaría una externalización de la evaluación de riesgos en seguridad de la información, formato en el que:
 - las organizaciones no tendrían forma de saber si la evaluación del riesgo es adecuada o no
 - para los expertos externos es muy difícil, si no imposible, asumir las perspectivas de la organización
 - después de la evaluación, los expertos se van. Lo que debería ser una gestión continua se convierte en auditorías puntuales
 - Supondría un coste añadido para las asociaciones

4 ANEXOS PRÁCTICOS PARA ELABORAR UN PESI.-

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PLANES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Presentación.

El siguiente conjunto de soportes metodológicos facilitará a las asociaciones de mujeres la tarea de diseño de un Plan Sistemas de Información, partiendo de las recomendaciones de la Guía, del Modelo de Referencia y los 6 Programas Tecnológicos identificados.

En este apartado se presentan los *ocho pasos* a desarrollar para dos escenarios:

- el escenario actual de las asociaciones de mujeres, con una infraestructura y operativa informática básica y con servicios de tecnologías de la información completamente externalizados.
- un posible escenario futuro, que, siguiendo las recomendaciones de la guía, introdujera cambios en el equipo humano encargado de desarrollar los pasos metodológicos e incorporara servicios de tecnologías de la información internos y una parte operativa de servicios de TIC externalizada.

A continuación, se detalla el planteamiento de las asociaciones, personas involucradas y acciones a desarrollar para diseñar el primer proyecto tecnológico y un Primer Plan de Sistemas de Información en el escenario actual.

Este planteamiento propone:

- el diseño de un PESI a tres años que se centre en la definición de tres proyectos tecnológicos (uno por año), a partir de los 6 programas identificados por el Modelo de Referencia de la Guía (Canal intranet, Canal internet, Sistema de Gestión de Expedientes, Portal de Proyectos, Sistema de Gestión del Conocimiento, Sistema de Gestión de Recursos Humanos).
- la definición de tres proyectos tecnológicos a diseñar en tres años: Año1, Año 2 y Año 3
- la planificación de los recursos necesarios para llevar a cabo el PESI
- la definición y publicación del PESI (la estrategia)

Es necesario tener en cuenta que, en el escenario actual, la asociación de mujeres que inicie esta labor no podrá realizar los dos últimos pasos por si sola (la puesta en marcha y revisión y mantenimiento estrategia): necesitará el servicio de proveedores de TI externo que aporten, además de la infraestructura y la operativa, las soluciones específicas para el diseño de proyecto tecnológico y/o PESI creado por la asociación.

Por último, se facilitan los soportes metodológicos a partir de los cuales desarrollar los pasos que la asociación de mujeres puede llevar a cabo autónomamente. Dichos soportes son:

- Entrevista a personal asociaciones de mujeres
- Entrevista a personal informático (interno o externo) de las asociaciones de mujeres
- Modelo de Referencia
- Plantilla estrategia-servicios-soportes
- Plantilla de análisis DAFO.- Esta plantilla se podrá emplear tanto para establecer la visión futura del proyecto tecnológico Año 1 y del PESI como para conocer el estado de situación de las TIC en la actualidad
- Plantilla recursos humanos y materiales
- Plantilla planificación PESI

4.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRIMER PLAN ISIS

A ESCENARIO GENERAL: LOS 8 PASOS

B ESCENARIO PARTICULAR: LOS 8 PASOS EN UNA ASOCIACIÓN

A. Escenario General: los Ocho pasos

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6	PASO 7	PASO 8
ESCENARIO TRABAJO PESIs	PLANIFICAR ESTUDIO	ESTABLECER CONTEXTO NEGOCIO/SERVICIO	VALORAR SITUACIÓN ACTUAL	ESTABLECER VISIÓN FUTURA	DEFINIR ESCENARIO OBJETIVO	DEFINIR EL PLAN ESTRATÉGICO	PUBLICAR ESTRATEGIA	REVISAR Y MANTENER ESTRATEGIA
ESCENARIO ACTUAL	<p>Propuesta PESI</p> <p>Calendario acciones</p> <p>Involucrar personal implicado</p> <p>Preparación de soportes</p> <p>Guía Metodología ISIS</p> <p>Responsable: Directora de estudio</p> <p>Responsables de áreas/dptos (Directoras y técnicas)</p>	<p>Diagnóstico de Situación</p> <p>Misión, Visión, Estrategia, Objetivos, servicios, resultados esperados, planificación de la dirección</p> <p>Entrevistas a Junta de gobiernos y a Directoras</p>	<p>Diagnóstico de situación</p> <p>Objetivos, servicios, resultados, visión de las gestoras</p> <p>Entrevistas a técnicas y administrativas, voluntariado y socias (estas dos últimas, opcional)</p> <p>Entrevistas a personal informático asociaciones (interno o subcontratado)</p>	<p>Planteamiento PESI a tres años con proyectos tecnológicos a desarrollar en 1 año1, año 2 y año 3</p> <p>Identificación programa/programas 1 a 6 de la Guía Metodología ISIS u otros programas por parte de Directoras</p> <p>Identificación de proyectos año 1, año 2 y año 3 a desarrollar a partir programa tecnológico seleccionado.</p> <p>Decisión conjunta: Directoras, técnicas</p>	<p>Escenario sobre proyecto Tecnológico año 1:</p> <p>Identificación Recursos humanos Y materiales</p> <p>Necesarios: internos Y externos; Disponibles y nuevos</p> <p>Equipos de trabajo (Mixtos): Directoras, técnicas y administrativas</p>	<p>Detallar pasos PESI (año 1, año 2, año 3)</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p> <p>Actividades previstas</p> <p>Indicadores</p> <p>Acompañar de Plan De Comunicación y Gestión del cambio</p> <p>Equipos de trabajo (Mixtos): Directoras, técnicas y Administrativas</p> <p>Apoyo externo: proveedor TI</p>	<p>Publicación Plan estratégico PESI</p>	
POSIBLE ESCENARIO FUTURO (SIGUIENDO RECOMENDACIONES GUIA METODOLOGÍA ISIS)	<p>Propuesta PESI 2IDEM</p> <p>Responsables: Directora estudio</p> <p>Oficina Gestión</p> <p>Proyectos</p> <p>Equipo TI</p>	IDEM	<p>IDEM, bajo dirección y gestión Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI</p>	<p>Planteamiento PESI , bajo gestión y orientación</p> <p>Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI</p>	<p>IDEM , bajo dirección y gestión Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI</p>	<p>Realización: Directoras y equipo técnico + Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI</p>	<p>Realización: Área Comunicación con apoyo Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI</p>	<p>Realización: Oficina Gestión</p> <p>Proyectos y Equipo TI con consulta equipos técnicos y de toma decisión</p>

B. Escenario de trabajo de un Plan Estratégico de PESI en el escenario actual

PASOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PESI		
PASO	PLANTEAMIENTO DE LA ASOCIACION	ACCIONES DE LA ASOCIACIÓN
<p>PASO 1</p> <p>PLANIFICAR ESTUDIO</p>	<p>La asociación se plantea la necesidad de incorporar soluciones tecnológicas a su gestión.</p>	<p>Decidir Directora del estudio</p> <p>Establecer un calendario de acciones sobre estos puntos</p> <p>Comunicar las decisiones a personal que va a estar involucrado en el estudio</p> <p>Preparar los soportes metodológicos de la Guía</p>
<p>PASO 2</p> <p>ESTABLECER CONTEXTO DE NEGOCIO/SERVICIO</p>	<p>La asociación inicia el estudio a partir de un diagnóstico de situación en que se analice su situación actual, (sus objetivos de trabajo, resultados y orientaciones, recursos, necesidades, etc.) y la situación de las organizaciones del entorno (otras asociaciones de mujeres, Tercer Sector, etc.).</p>	<p>Entrevistar a directivas para conocer el contexto de negocio/servicios</p> <p>Analizar la información y establecer conclusiones del diagnóstico</p> <p>Soportes: entrevistas Guía Metodología ISIS a directora/s y miembros de Junta de Gobierno de la asociación; Plantilla estrategia-servicios soportes revisada con directora/s y miembros de Junta de Gobierno de la asociación</p>

PASOS PARA EL DISEÑO DE UN PESI		
PASO	PLANTEAMIENTO DE LA ASOCIACION	ACCIONES DE LA ASOCIACIÓN
PASO 3 VALORAR SITUACION ACTUAL	La asociación inicia el estudio a partir de un diagnóstico de situación en que se analice de su situación actual, (su gestión diaria, resultados y orientaciones, recursos, necesidades, etc.)	Entrevistar a técnicas y administrativas para conocer la situación actual de la gestión de los servicios, programas, etc. Entrevistar a personal informático para conocer estado de las tecnologías en la asociación Analizar la información y establecer conclusiones del diagnóstico Soportes: entrevistas Guía Metodología ISIS a gestoras y a personal informático de la asociación Plantilla estrategia-servicios soportes revisada con gestoras y a personal informático de la asociación
PASO 4 ESTABLECER VISIÓN FUTURA	La asociación se plantea el diseño de un PESI a tres años, con tres proyectos tecnológicos (uno por año). Lo hace apoyándose en las conclusiones del diagnóstico de situación y en los programas tecnológicos propuestos por la Guía Metodología ISIS	A partir de las conclusiones del diagnóstico, de la documentación recabada en las entrevistas (organigrama, estatutos, memoria actividades, etc.) y de los programas tecnológicos propuestos por la Metodología ISIS la asociación define: <ul style="list-style-type: none"> • Programas tecnológicos del PESI sobre los que trabajar (sean los de la Guía u otros que resulten más necesarios de acuerdo al análisis del diagnóstico) • Proyectos tecnológicos a diseñar dentro de dichos programas • Planificación desarrollo de los programas y proyectos del PESI a tres años: Año 1, Año 2, Año 3. Soportes: Modelo de Referencia de la Guía Metodología ISIS y explicación sobre el mismo que aparece en la Guía; Plantilla análisis DAFO

PASOS PARA EL DISEÑO DE UN PESI		
PASO	PLANTEAMIENTO DE LA ASOCIACION	ACCIONES DE LA ASOCIACIÓN
PASO 5 DEFINIR ESCENARIO OBJETIVO	La asociación define el escenario de diseño del PESI a partir del análisis de la situación de la organización para diseñar y realizar dicho PESI y prevé los posibles cambios que serían necesarios para llevar a cabo el proyecto	Definición del escenario para la realización del PESI a partir de la identificación de procesos clave y de la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para realizarlo. Soportes: Plantilla recursos; consejos Guía en materia recursos necesarios para la gestión de Proyectos tecnológicos
PASO 6 DEFINIR EL PLAN ESTRATÉGICO	La asociación establece un Plan Estratégico de PESI. Una vez hecho esto, incluye en la planificación un plan de comunicación sobre la propuesta de PESI Además, incluye la planificación de acciones de gestión del cambio que acompañen al proceso de diseño y elaboración del PESI	Detallar Estrategia PESI a tres años con sus tres proyectos tecnológicos Incluir análisis y previsión recursos humanos y materiales necesarios para elaboración Plan Estratégico Realizar estimación planificación recursos necesarios para hacer PESI Contratar proveedor TI que aporte la solución tecnológica específica para realización proyecto tecnológico Año 1 y PESI. Elaborar documento de Plan Estratégico que incluye diseño elaborado por asociaciones, más plan comunicación, más plan gestión cambio, más solución tecnológica proveedor TI Soportes: Plantilla planificación PESI; plantilla planificación proyecto tecnológico Año 1; plantilla; plantilla recursos (para planificar recursos PESI); plantilla estrategia-servicios-soportes.

PASOS PARA EL DISEÑO DE UN PESI		
PASO	PLANTEAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN	ACCIONES DE LA ASOCIACIÓN
PASO 7 PUBLICAR ESTRATEGIA	La asociación publica Plan estratégico	
PASO 8 REVISAR Y MANTENER ESTRATEGIA	Una vez se iniciara el PESI, sería necesario revisar la estrategia y hacer los cambios y añadiduras que fueran necesarias	Este paso se realizaría una vez el PESI hubiera sido puesto en marcha.

4.2 SOPORTES METODOLÓGICOS PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.

1. Modelo de Entrevista para¹⁰.:
 - 1.1 Aspectos organizativos
 - 1.2 Aspectos tecnológicos
2. Diagnóstico de la situación tecnológica¹¹
3. Análisis DAFO de los Sistemas de información

¹⁰ Dirigidos a: Miembros de Juntas de Gobierno, Directoras, Técnicas y Administrativas de las Asociaciones de Mujeres.

¹¹ Dirigidos a personal informático de la entidad (tanto si es interno como si se trata de un servicio externalizado).

1. 1 MODELO DE ENTREVISTA PARA CONOCER LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA ENTIDAD.

Persona de contacto.-	
Cargo.-	

1. Aspectos organizativos.-

- ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?

- ¿Cómo se organiza la toma de decisiones en esta asociación? ¿Qué órganos de representación y qué órganos de dirección tiene?

- ¿Cómo se estructura el trabajo de la asociación? (áreas de trabajo, tareas, trabajos, productos, actividades que desarrolla cada área/persona y su interrelación con la labor de otras áreas/personas)

- ¿Cuáles son las funciones clave del personal de la asociación dentro de dicha estructura? ¿Existe una distribución en la ejecución de dichas funciones? ¿Cómo se organizan?

- ¿Qué programas y qué áreas de trabajo necesitan de la estrecha colaboración de su área de trabajo para la consecución de sus objetivos? A la inversa, ¿qué programas o áreas necesitan de la suya para desarrollar su trabajo y alcanzar sus objetivos

- ¿Quiénes entiende que son las usuarias/os de los servicios que presta la asociación?
 - Usuarías/os - cliente interno.-
 - Usuarías/os- cliente externo.-

- ¿Cómo es la estructura de personal/rr.hh. de su entidad?
 - N° contratados permanentes
 - N° contratados tiempo parcial/tiempo completo permanentes

- N° contratados tiempo parcial/tiempo completo temporales
 - N° de voluntarios
 - Perfil personal contratado (técnico, administrativo, directivo, etc.)
 - Perfil personal voluntario
- ¿Cuáles son los principales proveedores y/o trabajos subcontratados por su organización?
- ¿Cuenta su asociación con un plan estratégico?
- ¿Puede contarnos brevemente en qué consiste y cómo se lleva a la práctica?
- ¿Cómo se adecuan las acciones del plan estratégico con la estructura de su asociación?
- ¿Cuál es el papel que desempeñan las siguientes figuras de su entidad en relación a la planificación estratégica y la planificación anual de su organización?:
- Junta/Comité ejecutivo/Presidencia y Secretaría General (órganos de representación de la entidad)
 - Directivas
 - Técnicas
 - Administrativas
 - Voluntariado
- ¿Cómo es el funcionamiento de los procesos de trabajo en su asociación? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar? ¿Qué aspectos suprimiría? ¿Qué aspectos añadiría? Por favor, detalle estos tres aspectos para cada uno de los siguientes apartados:

- Dentro de un mismo departamento

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Entre departamentos

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Con otras asociaciones

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Con clientes/usuarios/as

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Con proveedores

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Entre profesionales y junta de gobierno

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Con voluntariado

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- Otros

Procesos a mejorar	Procesos a suprimir	Procesos a añadir

- ¿Qué papel tiene el voluntariado en su organización?
- ¿Qué papel tienen los socios y los socios colaboradores en su organización? ¿Cuántos son?
- ¿De dónde proceden los recursos económicos de la asociación?
- ¿Tiene la asociación una política activa de búsqueda de fondos? ¿Cómo se articula?
- ¿La asociación recibe donativos?. ¿Cómo se gestionan?.

2. Solicitud documentación.-

- Por favor, necesitaríamos contar con la siguiente documentación de su organización:
 - Estatutos
 - Estructura junta directiva
 - Organigrama profesional
 - Planes de trabajo actuales y futuros, a corto y a largo plazo (plan estratégico, planes de acción)

Muchas gracias por su colaboración

1.2 MODELO DE ENTREVISTA PAR CONOCER LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y TÉCNICOS DE LA ENTIDAD.

- ¿Cómo o en qué cree que puede tener utilidad para su entidad un plan de sistemas de información? ¿A qué ayudaría?
- ¿Qué necesidades de nuevas tecnologías cree que tiene su asociación en la actualidad?
- ¿Qué necesidades de nuevas tecnologías cree que tendrá su asociación en el futuro (5-10 años)?
- ¿Qué uso cree que hace su asociación de las nuevas tecnologías?.
 - o Alto
 - o Normal
 - o Regular
 - o Bajo
- Por favor, explique el uso que en su opinión hace su asociación de las siguientes herramientas tecnológicas y añada aquellas que no aparezcan señaladas:
 - o Ordenador (nº de ordenadores, actualización etc.)
 - o Programas
 - o Impresora
 - o Fax
 - o Internet
 - o Móviles
 - o Gestores de información y procesamiento de datos
- En su opinión, ¿Necesita su organización del uso de herramientas tecnológicas complejas como gestores contables, gestores de proyectos o de socios informatizados, pasarelas electrónicas, etc.?. Por favor, razone su respuesta.
- En su opinión, ¿qué aspectos tecnológicos necesitan mayor desarrollo en su entidad:
 - o Aspectos de gestión?.- Enumere cuáles y por qué
 - o Aspectos de información?.- Enumere cuáles y por qué.
 - o Aspectos de comunicación?.- Enumere cuáles y por qué.

- Aspectos de seguimiento y evaluación?.- Enumere cuáles y por qué.
 - Aspectos de coordinación interna?.- Enumere cuáles y por qué.
 - Aspectos de coordinación externa?.- Enumere cuáles y por qué.
- ¿Qué herramientas tecnológicas ha contratado su organización?
 - ¿Cuenta su organización con empleados que sepan gestionar estas herramientas tecnológicas adecuadamente?. Por favor, explique.
 - ¿Cuenta su organización con la infraestructura adecuada (aparatos) para gestionar esta tecnología?
 - ¿Qué herramientas tecnológicas ha subcontratado su organización?
 - ¿Quién realiza tareas de soporte informático para la organización y qué perfil profesional tiene?
 - ¿Quién realiza tareas de soporte web (webmaster y similar) y qué perfil profesional tiene?
 - ¿Qué o perfiles relacionados con el ámbito tecnológico trabajan para su organización?. Por favor, de detalle de todos los perfiles existentes.
 - Como contratados.-
 - Como subcontratados.-
 - ¿Qué capacitación en nuevas tecnologías tiene su personal?
 - ¿Qué formación en nuevas tecnologías se le exige a su personal?

- ¿Alienta su organización la formación en nuevas tecnologías de su personal contratado y voluntario? ¿Cómo?

- En su opinión, ¿el personal contratado y voluntario de su organización demanda formación en nuevas tecnologías?. Si es así, ¿Qué es lo que más se demanda?

- ¿Cree que en el futuro próximo su organización necesitará contar con personal con una alta calificación en el manejo de herramientas tecnológicas?

- La Guía Metodológica identifica 6 Programas tecnológicos a partir de los cuales desarrollar proyectos tecnológicos. Se trata de 6 grandes grupos en los que cabrían las posibilidades que cada asociación de mujeres decida construir en forma de proyecto. La Guía recomienda planificar de forma anual cada proyecto. ¿Qué programa sería prioritario para su asociación?:
 - o A validar por: técnicas y administrativas; directivas y miembros de junta de gobierno

SISTEMA	√
Sistema de Programas y Proyectos	
Portal de gestión de proyectos	
Sistema de gestión de expedientes	
Gestor de acciones de movilización	
Sistema de gestión de información	
Canal intranet	
Canal internet	
Sistema de gestión del conocimiento	
Portal de gestión del conocimiento	
Sistema de gestión de RR.HH.	
Otros programas no identificados en la Guía	

Muchas gracias por su colaboración.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN TECNOLÓGICA DE LA ENTIDAD.

Persona de contacto.-	
Tipo de puesto.-	

1. Soporte informático y equipamiento.-

- ¿Qué soportes y equipamiento informáticos utiliza esta entidad: servidores, ordenadores, etc.? Por favor, de datos detallados de cada elemento.
- ¿Cree que se trata de equipamiento y soportes actualizados y adecuados a las necesidades de la entidad?
- ¿Qué capacidad tienen los soportes en términos de memoria, prestaciones y utilidades?. Por favor, detalle.
- ¿Qué aspectos de soporte y equipamiento considera que necesitarían ser mejorados?
- ¿Cree que la entidad necesita una mayor dotación de soportes informáticos y de equipamiento? Por favor, explique su respuesta.
- ¿Cuenta la entidad con soporte informático capaz de dar servicio a sistemas de información?. En caso afirmativo, detalle los soportes existentes y sus prestaciones.

2 Programas informáticos.-

- ¿Qué programas informáticos utiliza la entidad?
- ¿Se adecuan los programas informáticos a las necesidades de la entidad?
- ¿Qué aspectos relativos a los programas informáticos que utiliza la entidad cree que deberían ser mejorados?
- ¿Cuenta la entidad con programas informáticos adecuados para desarrollar sistemas de información?. En caso afirmativo, detalle los programas existentes y sus prestaciones. En caso negativo, señale qué programas serían necesarios para desarrollar sistemas de información útiles para la entidad.

3.- Sistemas de planificación de la información.-

- ¿Cómo cree que podría ayudar una metodología de sistemas de información a mejorar el trabajo que realiza la entidad?
- ¿Qué procesos de la entidad deberían estar interrelacionados y ordenados dentro de un plan de sistemas de información?
- ¿Tienen necesidad de establecer la información en red entre las oficinas de su entidad en una misma ciudad?
- ¿Tiene la asociación necesidad de establecer la información en red con las socias, vivan en Madrid u otras Comunidades Autónomas?
- ¿Tiene alguna sugerencia o indicación sobre cómo debería realizarse esa metodología de plan de sistemas de información?

4. Formación en uso de soportes, sistemas y programas informáticos.

- ¿Conoce el grado de formación informática de las trabajadoras/os de la entidad en soportes y programas informáticos?
- ¿Cree que se adecua a las necesidades del trabajo de la entidad y a la gestión que se le solicita al equipo informático?.
- Si existiera la posibilidad de recibir formación informática por parte de la plantilla de la entidad ¿en qué aspectos informáticos cree que se necesita más?.
- ¿Cree que con la formación existente en la actualidad la plantilla podría gestionar sistemas de información?. Por favor, detalle su respuesta y de ejemplos concretos.
- ¿Qué proveedores necesitaría la entidad para el diseño y puesta en marcha de sistemas de información?. Por favor, detalle su respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

3 ANÁLISIS DAFO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE SISTEMAS EN LA ENTIDAD.-

Por favor, detalle en el cuadro a continuación las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en su opinión tienen su asociación en la actualidad en relación a los planes de sistemas de información.

Qué se entiende por...

Fortalezas.- Son aquellos aspectos internos de las organizaciones que las hacen fuertes y capaces para el desarrollo de su actividad y el cumplimiento de sus objetivos.

Oportunidades.- Son aquellos aspectos externos a las organizaciones que puede ayudar a mejorarlas en términos de capacidad y calidad del trabajo que realizan.

Debilidades.- Son aquellos aspectos internos de las organizaciones que suponen carencias que merman la capacidad de las entidades para desarrollar su trabajo adecuadamente.

Amenazas.- Son aquellos aspectos externos a las organizaciones que pueden disminuir o dificultar las capacidades de desarrollo de actividad y cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

4.3 DEFINIENDO NUESTRO PLAN DE SISTEMAS: ORGANIZACIÓN Y MODELO DE REFERENCIA

Una vez establecido el Diagnóstico de la situación de la entidad, podemos enmarcar el Plan de Sistemas de nuestra asociación, que debe estar alienado con la Misión, los Objetivos, las Estrategias y las Líneas de Trabajo, Acciones de Servicios de la misma.

1. La Organización

El Plan de Sistemas de Información es una planificación que se alinea con la planificación estratégica de la asociación en la que se implanta. Por ello, habrá que tener presente esta planificación estratégica y visualizar en todo momento el siguiente esquema:

<p style="text-align: center;">VISIÓN La visión son las creencias de la asociación y aspiraciones de la organización</p>
<p style="text-align: center;">MISIÓN La misión es lo que la asociación quiere hacer para transformar su visión realidad</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS O METAS Los objetivos son los aspectos concretos que se trabajarán para lograr contribuir a la misión</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS Las estrategias son las líneas de trabajo de la asociación a partir de las cuales hacer posibles los objetivos</p>
<p style="text-align: center;">ACCIONES O SERVICIOS Los servicios son las acciones que desarrollan las líneas de trabajo o estrategias de la asociación. Se suelen organizar en programas y proyectos</p>
<p style="text-align: center;">SOPORTES Los soportes son los recursos materiales que utiliza la asociación para hacer posible el desarrollo, ejecución, seguimiento, evaluación y sistematización de los servicios que desarrolla la asociación. Se entiende soportes materiales</p>

Otro esquema que puede ayudar a aterrizar nuestras ideas sobre lo existente y lo que se quiere lograr con el plan de sistemas es el siguiente. Se recogen algunos ejemplos:

ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	PROGRAMAS Y PROYECTOS/ ACCIONES O SERVICIOS	SOPORTES TECNOLÓGICOS (necesarios o deseables)
1. Participación de las mujeres en el ámbito de la toma de decisiones políticas	<p>Acciones de debate sobre las leyes que afectan a la igualdad de hombres y mujeres entre asociaciones de mujeres</p> <p>Acciones de lobby sobre las leyes que afectan a la igualdad de hombres y mujeres con comisiones parlamentarias</p>	Intranet común a asociaciones de mujeres con repositorio de documentos acordados y reuniones con comisión parlamentaria.
2. Atención a las mujeres en situación de vulnerabilidad	Programa de asesoramiento jurídico a mujeres separadas con cargas familiares	Sistema de gestión e informatización de expedientes de casos atendidos
3. Lucha contra la violencia de género	Programa de atención integral a mujeres víctimas de la violencia de género	Portal web de contacto e información sobre atención a mujeres víctimas de violencia de género
4. Empoderamiento de las mujeres en todos los ámbitos sociales y fomento de una sociedad más igualitaria	Cursos de formación en diversos temas dirigidos a mujeres	Herramienta de formación on-line

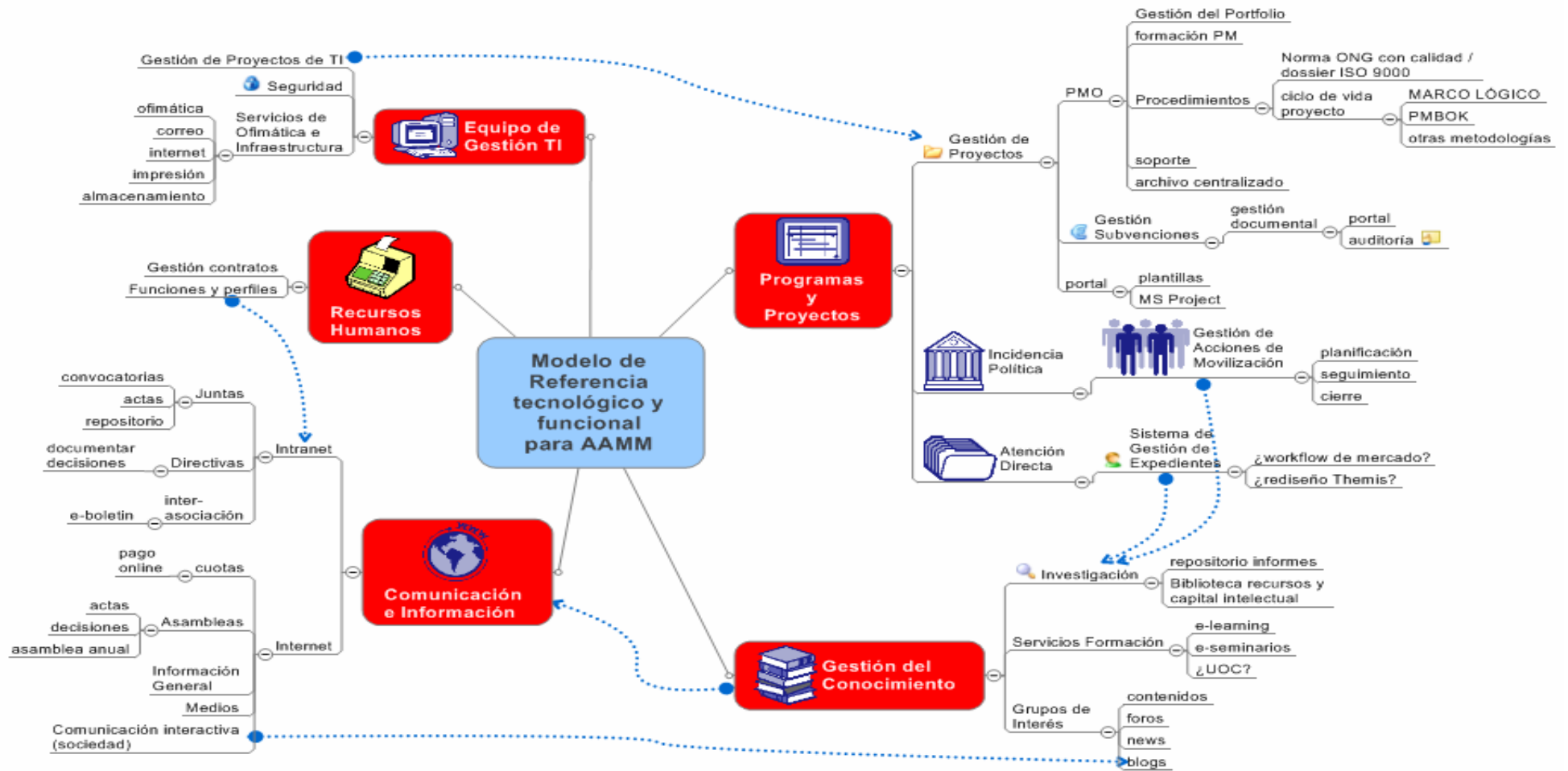
2. El Modelo de Referencia

Para que pueda servir de ayuda, ISIS ha establecido un Modelo de Referencia basado en el diagnóstico de situación de diversas Asociaciones de Mujeres.

El Modelo de Referencia establece 6 programas o proyectos tecnológicos base:

1. Canal Intranet
2. Canal Internet
3. Portal de Gestión de Proyectos
4. Sistema de Gestión de Expedientes
5. Sistema de Gestión del Conocimiento-Portal del conocimiento
6. Sistema de Gestión de RR.HH.

Modelo de Referencia



4.4 OPERATIVIZANDO EL PLAN DE SISTEMAS

4.4 1 DECIDIENDO Y PRIORIZANDO PROYECTOS TECNOLÓGICOS

4 4 2 ESTIMANDO EL COSTE DE UN PROYECTO TECNOLÓGICO

Por último, necesitamos concretar nuestro PESI o Plan de Sistemas. Para ello ISIS sugiere:

- Encajar nuestras necesidades (Aptdo. 3) con el Modelo de Referencia (Aptdo. 4)
- A partir de ahí, ordenar y priorizar los Proyectos Tecnológicos que vamos a planificar para los próximos 3 años en función de:
 - o Nuestras prioridades y estrategias
 - o Nuestros recursos
 - o Nuestra capacidad económica

4.4 1 DECIDIENDO Y PRIORIZANDO PROYECTOS TECNOLÓGICOS

PROGRAMAS Y PROYECTOS MODELO DE REFERENCIA	PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN	COSTE ESTIMADO	PRIORIDAD		
			Año 1	Año 2	Año 3
Programa 1 Canal Intranet					
Programa 2 Canal Internet					
Proyecto 3 Portal de Gestión de Proyectos					
Programa 4 Sistema de Gestión de Expedientes					
Programa 5 Sistema de Gestión del Conocimiento					
Programa 6 Sistema de Gestión de RR.HH.					
Otros Proyectos (no contemplados)					

Algunos ejemplos.

PROGRAMAS Y PROYECTOS MODELO DE REFERENCIA	PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN	COSTE ESTIMADO	PRIORIDAD		
			Año 1	Año 2	Año 3
Programa 1 Canal Intranet	Intranet para una Federación que agrupa 40 asociaciones provinciales	Diseño e instalación: 80.000 € Mantenimiento: 3.000 €/mes			
Programa 2 Canal Internet	Foro web de autoayuda para mujeres víctimas de violencia	Diseño/Instalación: 3.000 € Mantenimiento: 6.000 €/año			
Proyecto 3 Portal de Gestión de Proyectos	Sala virtual de reuniones para gestión proyectos y subvenciones entre Sede central y Sedes provinciales de una asociación				
Programa 4 Sistema de Gestión de Expedientes	Sistema de gestión y archivo compartido de expedientes de usuarias de los programas de atención y asesoría jurídica, labora y psicológica				
Programa 5 Sistema de Gestión del Conocimiento	Gestor de documentación on-line de la asociación				
Programa 6 Sistema de Gestión de RR.HH.	Gestor de nóminas de la asociación				
Otros Proyectos (no contemplados)					

4.4 2 ESTIMANDO EL COSTE DE UN PROYECTO TECNOLÓGICO

	Coste recursos existentes	Coste nuevos recursos	Coste total
Contrataciones y servicios			
Personal tiempo completo			
Personal tiempo parcial			
Servicios externalizados ¹²			
Acceso y conexión a internet			
Otros			
Recursos materiales			
Ordenadores			
Servidores			
Programas			
Materiales difusión			
Otros			
Coste total			

¹² La partida de servicios externalizados es fundamental a la hora de planificar el coste de un proyecto tecnológico. La asociación de mujeres incluirá en esta partida todos aquellos aspectos relativos al proyecto tecnológico que no puede desarrollar con sus recursos propios. Por ejemplo: diseño de los elementos tecnológicos del proyecto; alojamiento y mantenimiento del servicio tecnológico, solución de incidencias técnicas y soporte para posibles modificaciones y ampliaciones, etc.