



Comunicación

337

MADRID.ORG, UN CASO DE INTEGRACIÓN GLOBAL

Zaida Sampedro Préstamo

Directora de Administración Electrónica
Agencia de Informática y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid

Mario Fidel Rodríguez

Dirección de Administración Electrónica
Jefe de Área de Arquitectura e Información en Internet
Agencia de Informática y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid

Palabras clave

Integración de plataformas, gestión descentralizada, sistema de categorización multifaceta, proceso de asimilación del cambio cultural.

Resumen de su Comunicación

El portal madrid.org supuso un caso de cambio hacia una integración global, ya que el proyecto requería un cambio organizativo interno, de procesos y flujos de validación, de estructura y presentación de contenidos, y desde luego, de plataforma tecnológica. En definitiva un cambio interno cultural significativo que redundaba en calidad de servicio al ciudadano.

El portal madrid.org actual supone los cimientos de un proyecto mucho más ambicioso que, día a día, la Comunidad de Madrid irá modelando para incorporar todos los aspectos necesarios con un objetivo, facilitar al ciudadano la información y la gestión con la Administración y, como proyecto más personal, crear un modelo de relación e interacción de la Administración con el ciudadano.

El nuevo modelo adoptado:

Está orientado al ciudadano y a las empresas, acercándole lo que más le interesa, personalizándole la información y los servicios, y haciéndole más cómoda y sencilla su visita.

Quiere ser un medio de relación multicanal con el ciudadano y acercarse a través de los canales más utilizados por los usuarios, salvando fronteras tecnológicas y adaptando los contenidos para que se puedan acceder desde cualquier lugar, en todo momento y desde cualquier medio.

Nace con vocación de liderazgo y referencia por lo que se adaptará al ritmo y el estilo de vida actual, avanzando día a día para estar, cada vez, más cerca del ciudadano dándole lo que necesita, contribuyendo a una relación más ágil y directa, contribuyendo a ser su referencia.

Ha conseguido la implicación de los centros directivos de la Comunidad y se dispone de una amplia red de redactores y publicadores de contenidos.

MADRID.ORG, UN CASO DE INTEGRACIÓN GLOBAL

1. Organización del proyecto

1.1. Situación de partida

Durante el segundo semestre del 2004 y el primero del 2005 se acometió el diseño, desarrollo e implantación de la actual versión de madrid.org. Conviene recordar el punto de partida:

- La anterior versión de madrid.org era un portal de contenidos genéricos de la Comunidad organizados por Grandes Temas y Consejerías. La gestión de contenidos era realizada por un equipo del área de Edición en Internet perteneciente a ICM (Agencia de Informática y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid), bajo demanda de las Consejerías.
- La información y tramitación de la “carta de servicios” se realizaba a través de otro portal “Gestiona tú mismo” cuya gestión de contenidos corría a cargo del O12 (Servicio de Atención al ciudadano) que daban de alta a diario, según se publicaba en el BOE, los nuevos servicios (convocatorias y trámites). Este portal “Gestiona tú mismo” formaba parte de una acción liderada y supervisada por la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano que velaba por la calidad y veracidad de la información, donde además de mantener actualizada la “carta de servicios” de la Comunidad, ofrecían contenidos de tipo directorio, organigramas y herramientas de ayuda como “conversación en línea” con Agentes propios del O12.
- Además de los dos grandes portales anteriores, existían más de 200 sitios temáticos, de diversa profundidad y enfoque, ya que algunos estaban especializados en temas específicos y otros eran sitios corporativos sobre un Organismo de la Comunidad.

1.2. Objetivos básicos

Con esta situación tan heterogénea de sitios de la Comunidad de Madrid, donde existían tantos criterios y plataformas tecnológicas como sitios web, se planteó una iniciativa enormemente ambiciosa: Integrar a corto plazo todos los sitios web existentes con los mismos criterios en una única plataforma con una imagen homogeneizada.

Para conseguir este objetivo se planteó la integración de forma que el actual madrid.org cumple con las siguientes características:

- **Único punto de acceso** web, www.madrid.org, como portal oficial, a través del cual se accede a toda la información y servicios de la Comunidad.
- Dos formas de acceder a los contenidos: **navegación temática y orgánica**. El nuevo madrid.org ofrece una navegación a través de Consejerías, denominada orgánica, y también a través de diferentes temas, denominada temática. Estas dos formas intentan dar respuesta a dos tipos de públicos con dos preferencias de uso diferentes del portal: ciudadanos que prefieren navegar por temas y funcionarios/colectivos públicos, que prefieren navegar por Consejerías.
- **Segmentación de audiencias**: ciudadanos y empresas. Inicialmente se proyectaron tres públicos (ciudadanos, empresas y colectivos públicos) de los cuales, el último se sustituyó por “mi madrid.org” que da la misma funcionalidad y, como valor añadido, permite la personalización a nivel individual de los contenidos. En este momento se está trabajando en más niveles de segmentación.

- **Homogeneidad.** Se dispone de una normalización de estilo y además, basada en esta normalización, se planteó una normalización para áreas temáticas del portal con objeto de integrar todos aquellos sitios web que quedaban fuera del alcance inicial. La normalización impacta en los criterios de estructura de presentación, línea gráfica y modelo de navegación. Se cuenta con una guía de estilo unificada, aunque manteniendo elementos distintivos cuando se precise. Con esto se ha conseguido **unificar la imagen de la Comunidad de Madrid en Internet.**

- **Gestión de contenidos descentralizada.** Con el nuevo modelo cada centro directivo gestiona sus propios contenidos.

Además de lo anteriormente mencionado, **madrid.org responde a una estrategia de gobierno que se sustenta en cuatro pilares básicos** al actuar como:

- Canal de **Información**, ya que ha conseguido:
 - Reforzar la relación con todas las audiencias.
 - Mejora del servicio público con el nuevo tratamiento de la información
- Catalogada y contextualizada
- Contenidos Comunes (BOCM, Directorio,...)
 - Ofrecer valor añadido con servicios informativos y herramientas de búsqueda
- Avisos
- 012 información
- Accesos directos
- Buscador contextual
- Canal de **Comunicación**, ofreciendo:
 - Espacios para la comunicación (campanas de actualidad, promoción de contenidos, promoción corporativa, comunicación general)
 - Comunicación integrada con la información (notas de prensa, noticias, agenda de eventos).
- Canal de **Servicios**, al integrar en un único portal todos los servicios del antiguo portal de servicios "Gestiona tú mismo", acercando los servicios al ciudadano, asociándolos a temas y con la posibilidad de crear vistas de los mismos contenidos para mejorar las búsquedas.
- Canal de **Participación**, a través del Opine, permitiendo formular quejas y sugerencias así como dando su opinión respecto al propio portal

1.3. Factores clave

A la hora de comenzar un proyecto de esta envergadura y complejidad se identificaron aquellos factores que eran críticos en el proyecto:

Validación. Se creó un equipo encargado de supervisar los aspectos del proyecto desde la perspectiva organizativa, de procesos, gráfica y funcional. La supervisión técnica recaía en el responsable de sistemas e integración. En paralelo se creó un órgano funcional que pudiera tomar decisiones sobre aspectos "no técnicos": La Comisión de Redacción de madrid.org, la cual se describe más adelante.

Migración. Se contemplaba dentro del alcance todos los contenidos de Vignette en el portal precedente madrid.org y todos los que formaban parte del portal Gestiona tú mismo. Quedaron fuera de alcance, en la primera fase, todos los sitios externos que albergaban estos dos portales. La migración era un reto y se tenía que planificar en muy poco tiempo. Además no todos los contenidos se podían migrar de forma automática, para ello fue preciso estandarizar el proceso y recurrir para un conjunto de ellos a la migración manual. El proyecto tenía como eje principal este aspecto, y se debía insistir en ello para no incrementar otro tipo de expectativas y comenzar un proceso de “de paso” (de paso que rehacemos el portal añadamos, quitemos, cambiemos...)

Criterios, estructura y contenidos. No existían criterios consolidados y preferentes entre ambos portales a integrar, por lo que se tuvieron que crear criterios nuevos que pudieran ser válidos para el nuevo portal integrado. Las estructuras y clasificaciones eran completamente distintas y, además, no existía una clasificación temática en el portal informativo madrid.org. Esto obligó a trabajar en una unificación de contenidos para lo cual se creó un árbol temático común, según se expone más adelante.

Marca, estilo y comunicación. Se estableció un requisito de portal funcional donde primaba la información, presentándola de forma atractiva y accesible al internauta.

1.4. Organización requerida

Hasta el momento de la nueva implementación de madrid.org la gestión de contenidos se venía realizando, como se ha mencionado previamente, en su mayor parte de una forma centralizada; es decir, la mayoría de los centros directivos de las Consejerías que configuran la Comunidad de Madrid enviaban sus contenidos al equipo de Edición en Internet de ICM para que estos asumiesen el rol de Gestor de Contenidos y los publicaran en madrid.org

Esta práctica suponía dos graves problemas: primero el efecto cuello de botella por el gran número de contenidos que tenía que ser gestionado por un equipo con no muchos efectivos y el segundo, y más grave, la pérdida de control por parte del propietario intelectual del contenido, que lo delegaba en el equipo de Edición y se olvidaba del ciclo vital del mismo (sucesivas actualizaciones y puestas al día) y por lo tanto del servicio al ciudadano por el canal Web.

Ante este escenario se tomó la decisión de implantar y asentar un sistema de Gestión de Contenidos descentralizado basado en personas, orientado a procesos y que tuviera en cuenta la cultura de trabajo de la Comunidad de Madrid basándose en las facilidades que brindaba la tecnología utilizada, en este caso Content Server.

Para la implantación de este nuevo modelo de Gestión de Contenidos descentralizado se llevaron a cabo una serie de actividades con el objeto de informar y acercar el proyecto a todas las personas involucradas:

• **Desarrollo de una estructura organizativa:** la Gestión de Contenidos descentralizada necesitaba una organización que soportara la toma de decisiones y la identificación de mejoras continuas en madrid.org. Para ello, mediante una analogía periodística, se creó un Comité Redactor el cual se estructuró de acuerdo a un Decreto publicado en el mes de Julio de 2005 en:

- Una Oficina Web por cada una de las Consejerías de la Comunidad de Madrid, configurada por personas involucradas en la gestión de contenidos de cada centro directivo de la Consejería, siendo responsables de la generación del contenido y de su publicación en madrid.org
- Un Responsable de Oficina Web de cada Consejería, que es la persona que representa a la Consejería en la Comisión de Redacción y lidera y gestiona las iniciativas en materia del portal en

la Consejería.

- Comisión de Redacción, formada por la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, la Dirección General de Medios de Comunicación, los Responsables de Oficina Web de cada Consejería y la Dirección de Administración Electrónica de ICM.
- Presidente de la Comisión de Redacción, preside todas las sesiones y facilita la toma de decisiones en base a las necesidades que transmiten los Responsables de las Oficinas Web de las Consejerías. Este papel recae en el Viceconsejero de Presidencia.
- Soporte Tecnológico, a través de ICM como responsable única y exclusivamente de los aspectos técnicos de la plataforma de contenidos de madrid.org. así como soporte técnico a usuarios.
- Sponsors, durante el proceso de implementación de la estructura descentralizada actuaron como sponsors del proyecto la D.G. de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, las Secretarías Generales Técnicas de las Consejerías, la D.G. de Medios e ICM. Actualmente siguen siendo los responsables junto con el Presidente de la Comisión, contando con la colaboración de los responsables de las Oficinas Web de dar impulso a la implantación y evolución del portal.

- **Sesiones informativas;** una vez configurada la estructura organizativa, se impartieron una serie de sesiones informativas a todas las personas que configuraban las Oficinas Web de la Comunidad de Madrid y a los equipos directivos de la Comunidad. Casi cuatrocientas personas asistieron a estas sesiones informativas.

Estas sesiones tenían como objeto la justificación y comprensión del nuevo modelo informando además acerca de la agenda del proyecto, presentación gráfica y funcional del nuevo madrid.org, estructura organizativa para la gestión descentralizada de contenidos, pasos a seguir a partir de ese momento y grado de implicación de los allí presentes.

- **Sesiones formativas:** tras las sesiones informativas se desarrollaron unos talleres de trabajo que tenían como objetivo el conocimiento de los tipos de contenidos, funcionalidades de madrid.org y utilización de la herramienta Content Server. Estas sesiones se llevaron a cabo en las aulas de Formación de ICM en grupos de no más de 22 personas y generaron diferentes manuales y guías que quedaron alojados en los espacios virtuales de conocimiento compartido.

- **Sesiones de soporte a las Oficinas Web:** finalizadas las sesiones formativas, se desplegó un equipo de consultores especializados en gestión de contenidos por cada uno de los centros directivos de la Comunidad de Madrid con el objetivo de acercar la nueva función y la herramienta a los miembros de las oficinas Web.

Actualmente se sigue dando soporte contribuyendo a la asimilación tecnológica, asentamiento de la metodología de trabajo e identificación de problemáticas. Así mismo desde el equipo de soporte se colabora en las tareas de migración de contenidos que continúan llevándose a cabo.

- **Sesiones de seguimiento con los responsables de Oficina Web:** desde la creación de la nueva estructura organizativa y hasta su afianzamiento se vienen manteniendo reuniones periódicas con todos los miembros de las Oficinas Web con el objeto de prestarles asesoría y apoyo en el proceso de formación de sus Oficinas Web así como captar sus necesidades, quejas y sugerencias.

- **Identificación de requisitos para la mejora y evolución de madrid.org:** como labor paralela a todas estas actividades se realizaron una serie de reuniones con todos los centros directivos para identificar formalmente necesidades del momento no contempladas en la versión inicial del nuevo madrid.org y otras susceptibles de incorporarse para contribuir a su evolución (integración de aplicaciones, incorporación de servicios, generación de nuevos espacios).

- **Creación de espacios de conocimiento compartido:** para facilitar la comunicación y el acceso a la infor-

mación, se desarrollaron espacios virtuales de conocimiento compartido que permitieron a las personas que configuran la oficina Web tener un solo espacio de comunicación, información y trabajo independientemente de cual fuese su ubicación física.

En la actualidad los centros directivos de las Consejerías de la Comunidad de Madrid conocen y asumen el nuevo modelo organizativo que permite una gestión de contenidos descentralizada; alrededor de 275 personas actualizan y crean 400 contenidos diarios.

2. Solución tecnológica

2.1. Situación inicial

Desde el punto de vista tecnológico, la integración de los distintos portales de la Comunidad de Madrid en un único punto de acceso parte también de una diversidad técnica. Inicialmente, los distintos contenidos que formaron el nuevo www.madrid.org residían en distintas aplicaciones y repositorios:

- **Gestor de contenidos (Vignette):** bajo el marco de este producto de gestión de contenidos se encontraba un alto porcentaje de los contenidos que había que incorporar al nuevo portal, además de la publicación web del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid desde diciembre de 1.998.
- **Gestiona Tú Mismo (aplicación J2EE):** se trataba de una aplicación desarrollada a medida, utilizando tecnologías J2EE y dentro del framework que ICM proporciona para este tipo de aplicaciones, en la que se gestionaban todos los contenidos de servicios, prestaciones, convocatorias, etc. (incluyendo un porcentaje que permitían tramitación on-line).
- **Otros sites (web's estáticas):** adicionalmente, existían y existen múltiples webs construidas de modo estático, sin ningún tipo de gestión de contenidos.

El proyecto tecnológico de integración se vertebró en dos bloques fundamentales:

- Diseño y construcción de un meta-modelo de contenidos
- Conseguir una migración lo más automática posible desde los antiguos entornos al nuevo repositorio común.

2.2. Integración en un gestor de contenidos

El producto de gestión de contenidos sobre el que se ha llevado a cabo la construcción de la solución tecnológica es Content Server de Fatwire.

En este ámbito, se ha trabajado en el diseño de un meta-modelo de contenidos que permite albergar las distintas tipologías de contenidos del portal, así como todas las relaciones entre distintos tipos de contenidos y su catalogación temática.

Junto con este trabajo de análisis y diseño, se ha acometido la implementación de las diferentes plantillas que conforman el interfaz completo de www.madrid.org.

La arquitectura de la plataforma tecnológica que da soporte a esta solución, es una plataforma típica de tres capas, pero replicada en distintos entornos funcionales:

1. Entorno de **desarrollo**, en el que se realizan las tareas de mantenimiento sobre los distintos elementos

software que comportan el portal.

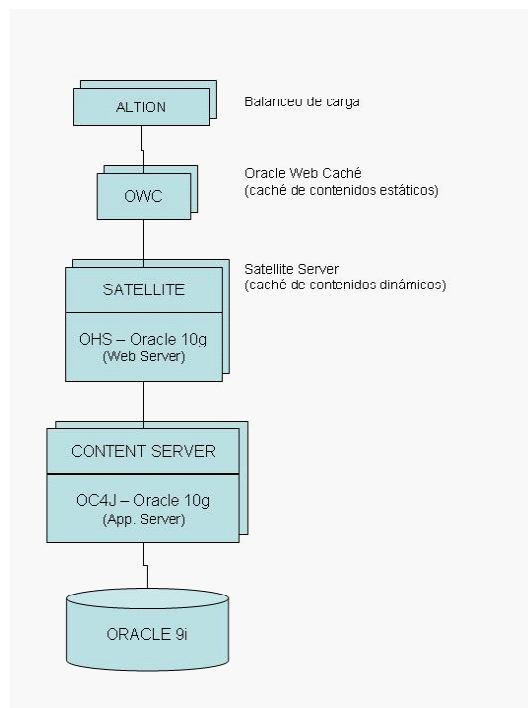
2. Entorno de **test**, en el que se realizan las pruebas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento y la calidad del software.

3. Entorno de **staging**, que se trata del entorno productivo en el que se gestionan todos los contenidos del portal y pueden ser pre-visualizados antes de la publicación en Internet.

4. Entorno de **delivery**, que contiene todos los contenidos publicados y accesibles por todos los usuarios de Internet

Este ciclo de paso entre entornos es común para todos los elementos que componen el sistema (plantillas, contenidos estáticos, contenidos dinámicos, etc...).

Para dar soporte a cada uno de estos entornos, se ha utilizado el siguiente esquema lógico:



2.3. Migración de contenidos

Uno de los aspectos más críticos al abordar el proyecto fue la migración de contenidos desde las distintas fuentes existentes al nuevo portal. El trabajo conllevó dos actividades distintas:

- Recatalogación manual de contenidos, que fue necesaria en un porcentaje de los contenidos que no cumplían con los requisitos necesarios para encajarlos en la nueva estructura.
- Proceso de migración, que se implementó en base a estándares Java y XML, que en base a consultas SQL generaba archivos en formato XML válidos para la herramienta de importación del propio producto (XML Post).

Las tareas efectivas de migración se ejecutaron por bloques (identificados por los tipos de contenido), y finalmente se abordó la migración completa de todos los BOCM, que debido al gran volumen también debió realizarse en bloques parciales (por trimestres), que se fueron incorporando progresivamente al nuevo portal.

3. Solución de interfaz de usuario

El proyecto se articuló desde un prisma metodológico de construcción en dos áreas: Solución front-end (frontal de usuario) y Solución back-end (desarrollo). Cada área tenía un responsable coordinador que, desde la Solución front-end o Interfaz de usuario se ocupaba de inventariar contenidos, enfocar el modelo de interacción, crear un sistema de categorización y clasificación, prototipado de pantallas, diseño gráfico y programación de interfaz en html compatible con estándares y accesibilidad.

Los objetivos marcados y ejes de trabajo se basaron en crear una interfaz gráfica neutra al servicio de la información, muy limpia y que ayudara en todo momento al usuario a saber en dónde estaba. Por tanto, **un interfaz limpio, al servicio de la información y con señalización clara.**



Desde el punto de vista de arquitectura de información, se creó **un sistema de categorización de contenidos multi-facetados**, de forma que pudieran crearse vistas de los mismos contenidos en varios lugares del portal. Este aspecto fue básico ya que el portal ofrece contenidos generados por las Consejerías que tienen que verse a través de la navegación por Consejerías y a través de la navegación temática segmentada por dos tipos de audiencias (ciudadanos y empresas). De esta forma los contenidos se dan de alta una vez y se pueden ver en los dos modos de navegación. Adicionalmente pueden visualizarse desde áreas específicas de información agrupadas por tema y/o audiencia. En la actualidad se está creciendo en esta línea.



En cuanto a la clasificación temática, hubo que **crear un árbol temático**, ya que no existía ninguno anterior, pero sí había que tener en cuenta las “materias” de los servicios y trámites, donde cada tipo de servicio contaba con unas materias similares pero no iguales y éstas iban desde grandes temas generales a temas muy concretos. Al no poder contar con los miles de contenidos de sitios estáticos, ya que éstos iban a ser incorporados más adelante, el árbol temático se creó ad-hoc para albergar solo los contenidos que iban a migrarse y se creó un flujo organizativo en torno a este aspecto que permitiera enriquecerlo, modificarlo y optimizarlo a posteriori a medida que el portal fuera incorporando más contenidos.

4. Propuesta de valor

Más información relacionada con: **Cuerpos y fuerzas de seguridad**

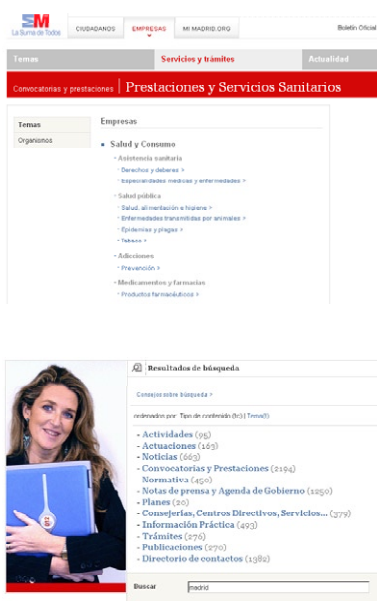
Servicios y trámites >

Ayudas, Subvenciones y Becas (1) >

Un reto de la arquitectura de información era **dar relevancia a los “servicios y trámites” y “actualidad”**. Cada uno de estos tipos de contenido tenía un sitio propio (“Gestiona tú mismo” y “Medios de Comunicación”) y no podían integrarse de forma plana como el resto de contenidos del portal. Para ello se creó un sistema automático que permite al usuario a medida que navega por los temas ver de forma contextual los servicios y trámites y la actualidad que tiene asociado ese tema. Ahora bien, no se le obliga a navegar por “temas” sino que también se permite que lo haga viendo “servi-

cios y trámites”, viendo “actualidad” o viéndolo todo por Consejerías. Por ello lo importante es que el **juego de vistas** de los contenidos que ofrece el portal es exactamente eso, vistas de un único contenido.

La gestión de los contenidos se ha hecho más sencilla, ya que se da de alta un contenido y con ello, se publica de forma automática en varios lugares del portal ofreciendo mayor visibilidad al contenido.



Otro reto que aportaba valor era crear para el nuevo portal un **único árbol temático**, de forma que todos los tipos de contenidos del portal pudieran clasificarse bajo una categoría temática “oficial” evitando así diferentes criterios de clasificación temática para los apartados del portal y permitiendo cruzar contenidos de una forma sencilla.

También el buscador se planteó de forma que aportara un valor adicional, pretendiendo no sólo que el motor de búsqueda fuera eficaz sino el modo en que éste se presenta al internauta. En este sentido, el buscador se integró bajo el área de “Atención al ciudadano” y, además, se propuso **agrupar los resultados** para poder ayudar a encontrar mejor la información. Así, a la hora de buscar contenidos, un usuario puede discriminar cuáles responden a normativas, cuáles son noticias, cuáles son de tipo directorio, cuáles son trámites, ... manejando mejor el volumen de contenidos sobre todo en búsquedas muy generales.

4. Logros

Teniendo en cuenta que el nuevo madrid.org lleva operativo menos de un año, se puede hablar de **logros** que se han alcanzado en este corto período de tiempo:

- Integración de portales (aprox. 60%)
- Dato único
- 30 tipos de contenidos, un volumen cercano a los 700.000 contenidos, alojados en más de 250 páginas distintas
- posibilidad de crear vistas de los contenidos independientes de la estructura organizativa.
- Hechos relevantes, que arrojan resultados favorables y que avalan la decisión tomada en cuanto al enfoque del nuevo madrid.org, se muestran los siguientes:
 - Incremento en el número de páginas visitadas: 52% desde julio a diciembre de 2005
 - Realización de 42 promociones a través de la home
 - Difusión de 19 campañas institucionales
 - Incorporación de 25 campañas promocionales
 - “Inmediatez de la noticia”
 - Difusión de eventos on-line. Un ejemplo a destacar es la difusión de los sorteos de la vivienda donde se ha ofrecido información acerca de las listas de participantes, la transmisión en directo y bajo demanda del sorteo, publicación de listas de adjudicatarios.
 - Servicios a demanda, a partir de suscripciones de visitantes a través de mi madrid.org
 - Evolución fácil de implementar a través de la incorporación de áreas temáticas y/o orientadas a públicos específicos:
 - Emprendedores
 - Mujer
 - Vivienda
 - Consumidor.

A modo de conclusión vale la pena resaltar que el actual madrid.org es el resultado de un proyecto cuyo alcance no sólo es tecnológico. Ha supuesto:

- Un cambio en la manera de ofrecer al ciudadano comunicación, información y servicios.
- Demanda la suma de todos los esfuerzos de la Comunidad de Madrid para hacer posible este cambio.
- La gestión de contenidos debe ser considerada una parte más del trabajo habitual en las distintas unidades gestoras de la Comunidad de Madrid.