

Desayunos ASTIC

Cómo hacer más con menos

POR REDACCIÓN

FOTOS AITOR DIAGO

INFORMÁTICA
El Corte Inglés

“Cómo hacer más con menos” fue el tercer desayuno del ciclo programado para debatir propuestas que ayuden a conseguir los retos de la Ley 11/07 en un contexto de recortes presupuestarios. Informática El Corte Inglés, en esta ocasión la empresa invitada, facilitó por su parte la participación de uno de sus clientes, RTVE. Epifanio Delgado, Director para la Administración General del Estado, Ángeles Molinera, Directora de Área de Sector Público, Esther Tapias, responsable de desarrollo de negocio y Enrique Ortega, responsable del área de outsourcing de Tecnología de Sistemas, fueron los representantes por parte de IECI. Juan de Mer, Director de Sistemas de RTVE, compartió su experiencia de trabajar con un modelo de factoría, cuando hace tres años buscaban mejorar su estrategia de desarrollo de mantenimiento y de aplicaciones. En esta ocasión, se contó con la participación de la XIII promoción del Cuerpo Superior de Sistemas y TIC, socios de ASTIC.

Se contó con la participación de la XIII Promoción del Cuerpo Superior de Sistemas TIC, socios de Astic.

La realidad que estamos viviendo arroja cifras tales como un 1,8% de bajada del PIB, índices de paro preocupante, reducciones presupuestarias en el Sector Público de hasta más del 50% y control exhaustivo de cualquier nueva inversión. ¿Cómo reducir Costes?

En servicios, señala Epifanio Delgado, “hay alternativas para reducir costes, tales como implementar herramientas que provoquen que nuestros departamentos actúen ante errores e incidencias antes de que se produzcan,

>>



es decir prevenir; llevar a cabo testing de entornos, para asegurar que no se van a producir problemas en un futuro; subcontratar servicios TIC y gestionar todos los temas relacionados con los ANS midiéndolos no

por el número de las personas que actúan, sino por con el compromiso que tienen que tener con nosotros y con nuestro negocio". En el área de recursos "una de las alternativas puede ser la consolidación y la virtualización. Y en el apartado de contratos la reducción del número de contratos, la descentralización de entornos o la contratación metódica nos puede ayudar bastante". Porque, "cada vez, manejamos una cantidad mayor de ellos, diseminados y con requerimientos que, en muchas ocasiones, no coinciden con los que nos piden los usuarios".

En el apartado de infraestructuras, "es necesario conocer los costes para medirlos. Para poder tomar decisiones respecto a los costes, necesitamos medir, comparar y evaluar la mejora o el empeoramiento. Adecuar los costes a las necesidades. Han de ser controlados y flexibles, porque es más sencillo reducirlos, y si no puedo hacerlo, hay que intentar mejorar el nivel de servicio", prosigue el directivo de IECl.

Según un informe de AETIC, se controla todavía poco por niveles de servicio, aún habiendo sido los departamentos de TICs los promotores de trabajar con los ANS. Se está trabajando más en la cesión de recursos, en el control de números de personas más que en el cumplimiento del servicio. Otro área donde "podemos reducir es en la impresión, con gestiones y control para optimizar. Hay herramientas para ello, e incluso está la opción de externalizar el servicio. En este apartado, se han dado casos en los que la contratación de las garantías estaban separadas del mantenimiento, algunos servicios estaban duplicados...etc."

Ahorro en desarrollo

Para ahorrar costes en desarrollo hay dos variables con las que trabajar: precio y productividad. Según el Director para la Administración General del Estado de IECl, "donde realmente se producen ahorros es en la productividad. Pasando de la asistencia técnica a factoría y reutilizando componentes. Al final, es hablar del concepto de industrialización, algo que ya Henry Ford empezó a plantear".

Un ejemplo muy gráfico de trabajo en esta línea es el de RTVE. Una organización que cuenta con ocho canales de televisión, seis canales de radio, una página web, un instituto de formación, una orquesta sinfónica, diecisiete centros territoriales en todas las CCAA, cincuenta emisoras de radio en todas las provincias, centros de producción en Madrid, Barcelona y Canarias, seis mil quinientos empleados, con emisiones en analógico, Toth, cable, IP. Con un entorno cambiante, que viene determinado por las audiencias, por las peticiones de producción...etc.

Su director de Sistemas, Juan de Mer, explicó como "el esquema de servicios que tenemos es el estándar de mercado, con todos los



Ana María Nieva y Javier Verdasco



Ángeles Molinera de Informática
El Corte Inglés

entornos (desde aplicaciones muy antiguas a lo más nuevo). Con más de doscientas aplicaciones funcionando y un volumen de cuatro mil peticiones año. Ello orquestado por una oficina de proyectos que gestiona las metodologías, hace el seguimiento de los proyectos... formada por ochenta personas propias y cincuenta externas”.

En el año 2004 “vimos que se podía mejorar la estrategia de nuestro desarrollo de mantenimiento y aplicaciones. Teníamos mucho contrato puntual, y con los plazos de contratación que manejamos no se podía dar un servicio ágil al usuario, había que hacer las peticiones seis



Blas Cordero, Francisco Antón y Julio Gil Arranz

meses antes, y no podíamos estar en un mercado competitivo como es el audiovisual con esta situación. Muchas aplicaciones mantenían personal propio y los picos de trabajo suponían un problema importante. A todo ello, sumábamos un problema importante para nosotros, el riesgo de la pérdida de conocimiento”.

Los retos que afrontaba la organización eran “dar una respuesta ágil al negocio, simplificar los procesos de contratación, homogeneizar, optimizar los costes consiguiendo economías de escala, aumentar la calidad del software, facilitar la integración, dedicar al personal propia a tareas de más valor, y reducir los riesgos”.

¿Cómo trabajaron para darles respuesta con éxito? “Lo hemos conseguido tendiendo a emplear aplicaciones estándar, no desarrollar nada que haya ya en el mercado; centralizar las arquitecturas orientándose hacia las más modernas y abiertas; tender a contratos más amplios y de larga duración para no depender de contratos puntuales. Y para ello necesitábamos una definición de ANS. El modelo que hemos implantado supone que todas las aplicaciones se desarrollan en la factoría, ni un recurso externo o interno propio se ocupa en una nueva petición. »

Tenemos un contrato que consiste en una bolsa de horas estimadas y decidimos mantener las aplicaciones antiguas in situ porque era muy costoso replicarlas en otro sitio". Con ello "cubrimos las carencias que teníamos: la flexibilidad para asumir la carga de trabajo, infinitos recursos, conseguimos reducir costes porque los de la factoría son más baratos, mejorar la calidad, la rapidez, tener siempre la última tecnología..."



Carmen Cabanillas, Carlos Alonso, José Antonio García, Pablo Burgos y Adolfo Arquimbau

De esta manera, "el personal propio mantiene el conocimiento, que bajo ningún concepto lo podemos dar a la factoría ni a ningún proveedor, lleva la dirección de los proyectos, la relación con las áreas del negocio, supervisa los acuerdos de nivel de servicio, el control de calidad, la gestión de los contratos (menos pero más complejos), y la gestión de la transición entre proveedores, proceso crítico y complicado (el más complicado de todos), que se origina cuando externalizas". Este modelo "lo hemos implantado en tres entornos: financiero, RRHH (con aplicaciones SAP) y en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones corporativas y departamentales, las 200 que tenemos".

Desde que se empezó a trabajar con este modelo, "hemos visto que, con el tiempo, vamos incrementando el volumen de trabajo que va a la factoría (se hace con mayor calidad y menos coste) y el interno tiende a bajar. El aumento del ritmo de trabajo interno para responder a nuevas peticiones ha subido notablemente. El usuario no para de pedir, estemos o no en crisis, las aplicaciones en nuestro entorno están muy vivas y la demanda va subiendo".

Gestión del cambio

Juan de Mer repara en un tema importante para lanzarse a esta aventura: la gestión del cambio. El directivo insiste en que "hay que trabajar para que la gente entienda el modelo, el proceso es lento y depende del enfoque y la dimensión". Ha que transmitir la realidad de que "el ahorro de costes no es la única razón que justifica la adopción de este modelo". Otra de sus recomendaciones es que "hay que trabajar con varios

proveedores; definir los ANS lo más detalladamente posible (porque las especificaciones son muy importantes); controlar al proveedor con niveles de servicios, correctivos, evolutivos; disponer de una herramienta que gestione el flujo de trabajo, con el fin de tener información sobre las peticiones que tenemos, como van... etc.”

Juan de Mer concluye su intervención asegurando que, en el futuro, “nos planteamos aumentar cuanto nos sea posible los trabajos que se hacen en factoría” y que una de las asignaturas pendientes que tienen es la documentación, porque “es básico mantener el conocimiento del negocio en casa”

Y ¿cómo habéis llevado a cabo del traspaso de conocimiento, con qué metodología? ¿Cómo se mantienen las pruebas de integridad, tenéis un equipo propio para hacerlas?, pregunta Francisco Antón, Presidente de ASTIC. De Mer reconoció que “el testing es otra de sus asignaturas pendientes”. En su opinión, “el ideal es tener un grupo totalmente independiente para las pruebas, incluso de otro proveedor”.

¿Cómo se lleva tener una factoría de software externa cuando se despliega una aplicación sobre vuestros sistemas? La factoría hace el desarrollo bajo unas directrices, pero siempre los desarrolladores tienden a salirse de ellas y exigen cosas a los sistemas que no estaban definidas y para los que no estaban preparados, intervino José Antonio García, del Ministerio de Educación.

“Normalmente no hay demasiados problemas, se produce un proceso interactivo. Una vez que tienes las plataformas, las metodologías, las herramientas de desarrollo definidas, nos hacen la entrega y nosotros nos encargamos de la puesta en producción. No siempre salen a la primera las cosas que se desarrollan en la factoría, pero según vas afinando el proceso va siendo más efectivo”, responde el Director de Sistemas de RTVE. “¡No hay receta mágica!”

“El equipo de factoría no está aislado, hay otro que hace de puente y que está en TVE, se ocupa de hacer el correctivo más rabioso. No obstante, nosotros vamos creando la cultura al usuario de que hay que dar especificaciones, tienen que aprender que las cosas tienen versiones, es un cambio gradual. La gente in situ aún da cariño al usuario. Los problemas de entornos, de ajustes, los alivia este equipo, añadió Esther Tapias, responsable de desarrollo de negocio de IECI.

Otra de las preguntas que saltó a la palestra la realizó Carmen Cabanillas, del Ministerio de Educación: ¿vais a emplear virtualización para montar entornos y que la integración resulte más sencilla, lo habéis planteado en un tiempo, lo estáis valorando? Juan de Mer respondió afirmativamente, “para que sea más ágil y barato, tanto para la producción como para las pruebas lo contemplamos”

Este cambio supone “un mayor control de los costes, de la puesta »



Enrique Ortega de Informática El Corte Inglés



Epifanio Delgado de Informática El Corte Inglés

en producción, la estandarización de los procesos... ¿Cómo perciben los usuarios ese cambio? ¿No se resisten a trabajar bajo estos corsés?, preguntó Iván Ledesma, del Ayuntamiento de Madrid.

“¡Claro, la tentación de llamar al programador está ahí...!” respondió Juan de Mer. “Pero poniendo a personal propio que entienda al usuario y haga bien las tareas y que esté siempre disponible se lleva bien. Y aunque el usuario es muy anárquico, después agradece que haya un proceso ordenado. Si le das una herramienta que le sirva para ver como tiene las cosas que ha pedido, le planteas algo ordenado, más medible, y eficiente, en general, el usuario percibe el cambio de forma positiva”,

Cuando tenéis un desarrollo y hay que ponerlo en producción ¿qué tipo de herramientas utilizáis para saber las cargas y cuál es el estrés al que sometéis todo aquello que habéis definido sobre un análisis previo?, consultó Manuel Alonso, de la Intervención General del Estado. Tenemos herramientas de mercado que te permiten monitorizar la carga, diagnosticar problemas en producción, responde el directivo de RTVE.

“Lo principal para que se pueda hacer la transición es que el cliente quiera hacerla”, apunta Esther Tapias, de IECI. Hace dos años, “cuando nos adjudicaron el contrato de mantenimiento del core de sus servicios, RTVE fue muy autocrítica, conocía sus debilidades y se planteó una transición gradual. Hemos ido trabajando a este ritmo, y ahora estamos abordando un sistema de verificación y validación, independiente del desarrollo”. Concretamente, uno de los hitos importantes que contempla la renovación del contrato que acaban de firmar es la dotación de un sistema potente de testing de las aplicaciones.

Distintos proveedores

José Ramón García Amo, de la Biblioteca Nacional mostró interés en conocer el porcentaje de horas de la factoría que se emplea en desarrollos de SAP y en otros entornos, así como si tenían conocimiento de alguna administración que hubiera desarrollado una experiencia similar a la de RTVE. El 90% de las aplicaciones son “en el entorno no SAP y en SAP los desarrollos a medida”, respondió De Mer. Por su parte, Esther Tapias, se refirió a la Mutua General Judicial, donde “han dado el mismo paso que RTVE, pero no disponemos de más información al respecto”.

¿Cómo se consigue una integración entre las diferentes políticas de proveedores? ¿Hay un proveedor elegido que es el representante, el que habla con la empresa? Cuando las cosas no funcionan, en los procesos de penalización, ¿cómo, a quién y porqué se penaliza?, preguntó Javier Verdasco, de Informática Tributaria.

Cuando he hablado de tener distintos proveedores, “me refería a no poner todas las aplicaciones



Iván Ledesma e Íñigo Sodupe

con un mismo proveedor. Para los entornos SAP tenemos dos proveedores, y para los entornos de aplicaciones corporativas, solo a IECISA. Y no hay mezcla entre proveedores, unas peticiones van a una factoría y otras a otra, y la integración la hacemos nosotros”, respondió el directivo.

En cuanto a las penalizaciones, explicó que “la idea es tener unos indicadores claros de calidad del servicio, plazos de respuestas en la resolución de incidencias, cumplir los plazos que se prevén con los clientes, la dedicación al mantenimiento preventivo... Estos indicadores nos sirven para construir un único indicador, que sume todo y que si está verde, es que todo va bien, y si está rojo se penaliza, se repercute en la facturación del proveedor si no se cumple en el 95% de la calidad del servicio. Pero la penalización siempre es al proveedor, nunca al usuario. Aún no hemos tenido que aplicar penalizaciones, que por otra parte, solo pueden ser económicas” explicó el directivo de RTVE. Para Manuel Alonso, “las penalizaciones económicas te dan muy poco margen, y para que sean eficaces, tienen que ser grandes”. ¿Cómo contratáis?, le preguntó.

“En RTVE contratamos a través de concurso público, y lo adjudicamos al mejor postor. No primamos tanto la valoración económica como la técnica, porque pensamos que hay que tomar lo más barato de lo mejor. El catálogo de patrimonio lo empleamos muy poco. El primer concurso lo sacamos hace dos años, y ahora acabamos de adjudicar el siguiente por tres”. Cuanto “más alargas el plazo, más economía de escala y más estabilidad tienes. Porque, la transición puede ser compleja. El entorno de tres o cuatro años creemos que es el mejor, porque, sólo en poner en marcha todo esto tardas un año. No vemos ir a ocho años”.

Reutilización

Epifanio Delgado se muestra firme ante la imparable tendencia hacia la factoría. En su opinión, no hay alternativa a la industrialización para lograr reducciones de costes como de los que se están hablando, “entre un 15 o 20%”. Igualmente muestra su convencimiento ante la necesidad de reutilizar, pero a pesar de reconocer que en la Administración se está comenzando a trabajar en este sentido, lanza varias preguntas a los presentes: ¿quién gobierna la reutilización?, ¿quién diseña un estándar que valga para todos? En su opinión, es un tema complejo.

En este sentido, sacó a colación varios casos como el del Ministerio de Industria, con el Plan Avanza Local; el sistema Aries de la Junta de Andalucía o el Sistema de Registro del Gobierno Vasco. En cuanto al primero, recordó como “el MITYC se planteó subvencionar la entrada a la Administración Electrónica a más de 8.100 ayuntamientos que no podían abordarlo económicamente. Se llevó a cabo con un sistema integrado de gestión telemática (SIGEM), en el que colaboraron el MAP y la FEMP, que se está entregando en código abierto. A día de hoy se han realizado dos mil descargas, y lo están empleando ayuntamientos »



Javier de Andrés



José Ramón García y Manuel Alonso



Virgilio Postigo

como Vitoria, San Lúcar de Barrameda, A Coruña y organismos como el Instituto Nacional de Estadística, entre otros Autonómicos y Centrales". El directivo de IECI se preguntaba "¿Cómo se está trabajando con 20 tipos de registros en la Administración?, ¿no podemos reutilizar? ¿Por qué no colaborar entre la Administración Central y la Autonómica cuando hay cosas que están funcionando? ¿Porqué no reutilizar en un contexto de recortes como éste? ¿El Centro de Transferencia Tecnología del MAP que comienza a funcionar, se confía en él, quien gobierna esto de la reutilización? A la vez afirmaba que "El mundo de la reutilización permite romper los modelos de las asistencias técnicas infinitas, y tener un modelo de monitorización de procesos".

A alguna de sus preguntas respondió Julio Gil Arranz, del Tribunal Económico Administrativo Central. Para él "la reutili-

zación es clave, sobre todo cuando los presupuestos se nos reducen y la necesidad de hacer proyectos se mantiene. Lo que es importante es hacer un buen análisis de tus aplicaciones y saber como una aplicación que puede ser muy a medida para tus necesidades, la tienes que adaptar para acercarse a algún componente que ya exista que puedas reutilizar. Porque si no existe, hay que desarrollarlo. Cuando estás en sitios donde las necesidades son muy específicas, a veces es muy difícil encontrar soluciones a tu medida".

Y nuevamente salieron a la luz cuestiones clave. ¿Cómo se sabe si existe el componente que necesitamos?, ¿Cómo se puede motivar al que tiene una herramienta para que la dé a conocer con el fin de que sus compañeros la puedan reutilizar?, preguntó Epifanio Delgado. Efectivamente, "ése es el mayor problema de la reutilización, cómo saber si existe lo que necesitas". Hoy "funcionan las redes de contactos, estamos en una asociación y ello nos brinda oportunidades para compartir conocimientos... Algo institucionalizado es el Centro de Transferencia de Conocimiento, que está en sus comienzos y sería bueno potenciar. Pero es cierto que, para algo más específico, lanzas un correo", respondió Gil Arranz

Francisco Antón, del Ministerio de Educación, apuntó que "el uso de redes sociales, en principio, me parece bien, pero tenemos que pensar más allá del voluntarismo, en temas de responsabilidad. Porque cuando entregamos algo, lo compartimos bajo nuestra responsabilidad. Más allá de las redes informales, tenemos que avanzar en temas legales para que haya un respaldo cuando se pudieran plantear problemas una vez cedido software".

Elementos comunes

A la vez, Adolfo Arquimbau, del Ministerio de Educación, se refirió al porcentaje útil de un producto que se reutiliza. Si bien, en el mejor de los casos, no se cubre más de un 80% de las necesidades, el 20% se tiene que adaptar. Cuando se adquiere un producto que se conoce, con una tecnología que viene de fuera “hay que contemplar unos costes de conocimiento importantes. Porque, a veces, tienes que cambiar la solución en gran parte”. Cabe plantearse que “igual nos cuesta más adaptarlo que hacerlo desde cero”.

Respondiendo a esta reflexión, Esther Tapias aseguraba que “la reutilización tiene sentido cuando sea trata de algo atómico que no haya que adaptar”. Para ésta “existen elementos comunes para todos, cuando más pequeños son, más comunes. Un ejemplo es arropa firma”. Lo más complicado es “ver como se haría el análisis o la consultoría para identificar lo que es común en los distintos organismos de la Administración”.

Javier Verdasco, de Informática Tributaria, invitó a reflexionar sobre el momento adecuado para cambiar un modelo, teniendo en cuenta que el proceso siempre resulta traumático para la organización y conlleva, en el período de transición, un incremento de costes. ¿Es idóneo en un momento en el que nos recortan los presupuestos pasar a un modelo de factoría, ya que al principio supone duplicar costes? A ello le respondió Juan de Mer explicando cómo “la transición la paga el proveedor”. A la vez, Verdasco quiso reparar en que no se debe reutilizar “a consta de la calidad de nuestras aplicaciones y del servicio que demos a nuestros usuarios”.

El Presidente de ASTIC reparó, al hablar de reutilización, en un aspecto muy importante: el cambio de modelo organizativo. Si bien, “hablamos de reducción de costes en tecnologías, también es importante la reducción en el modelo de organización. Cuando hablamos de reutilización, habría que proponer trasladar los modelos de organización y tecnología de un ministerio a otro. Podemos impulsar nosotros una reducción de costes en nuestro ámbito, las TIC, pero habría que impulsar un cambio del modelo de organización”. Por otra parte, “cuando hablamos de un departamento, agencia, de desarrollo unificado, hay un modelo intermedio que es plantear un frame work universal, común, para toda la administración”. Además de esto, “en la Administración trabajamos con una variante de carácter político con la que no se cuenta en la empresa privada. Ello es, cada cuatro años nos cambian las directrices. Por otra parte, la empresa privada tiene un objetivo distinto al del sector público: vender y ganar dinero, generar beneficios. Por último, somos 17 empresas –los distintos ministerios– más los organismos autónomos, y no nos regimos por una única cabeza. No es un tema de tecnología, si no de organización, de directrices, tal y como dice Francisco Antón”, apuntilló Javier Verdasco.

Francisco Antón dio por concluido el debate proponiendo, para los próximos meses, “estudiar el tema de las factorías y de decisión de software” 🍷



Javier de Mer de RTVE