

El Proyecto CAU DITI

POR JOSÉ ANTONIO NAVARRO BLANCO

¡Tengo problemas con mi PC!,
¡No me funciona una aplicación
informática! ¿Qué hago? ¿A
quién puedo llamar? Estas
son algunas de las principales
cuestiones que, a diario, se
plantean en las organizaciones
que hacen uso de las TIC
(Tecnologías de la Información
y Comunicaciones). Cuestiones
que, a veces nos parecen tan
sencillas, como es solicitar
un teclado, o un acceso a una
aplicación, pueden volverse una
verdadera odisea cuando no
sabemos cómo se debe tramitar
la solicitud y a quién.



Una práctica habitual de los usuarios de los organismos, cuando tienen cualquier tipo de problema relacionado con las TIC, consiste en llamar a una persona que conocen en el departamento TIC correspondiente para que les pueda ayudar, a modo de favor. El técnico intentará tramitar la petición de la mejor manera pero sin establecer un equilibrio con su carga de trabajo previa y la priorización de sus actividades. El usuario tendrá la percepción de que alguien le está resolviendo su problema pero sin conocimiento del estado de resolución ni previsión de finalización.

Si bien, es algo que ocurre a diario, esta manera de proceder es inadecuada, ya que dependemos de la presencia de una persona en concreto, hay

que establecer un canal de comunicación (teléfono, mail, fax), no existe un registro adecuado de la solicitud, no podemos hacer un seguimiento y se merma tanto la eficacia como la eficiencia en los trabajos realizados.

Para romper esta dinámica surge el CAU (Centro de Atención al Usuario) con el objetivo principal de facilitar el soporte tecnológico a los usuarios a través de una carta de servicios ofertados de manera única, clara y transparente a la organización interna y facilitarle un punto claro de referencia hacia donde dirigir sus peticiones. Se pasa de una relación bis a bis entre usuarios y técnicos a una relación de proveedor a cliente con una serie de compromisos de calidad. En ocasiones, a los usuarios se les denomina “clientes internos”.

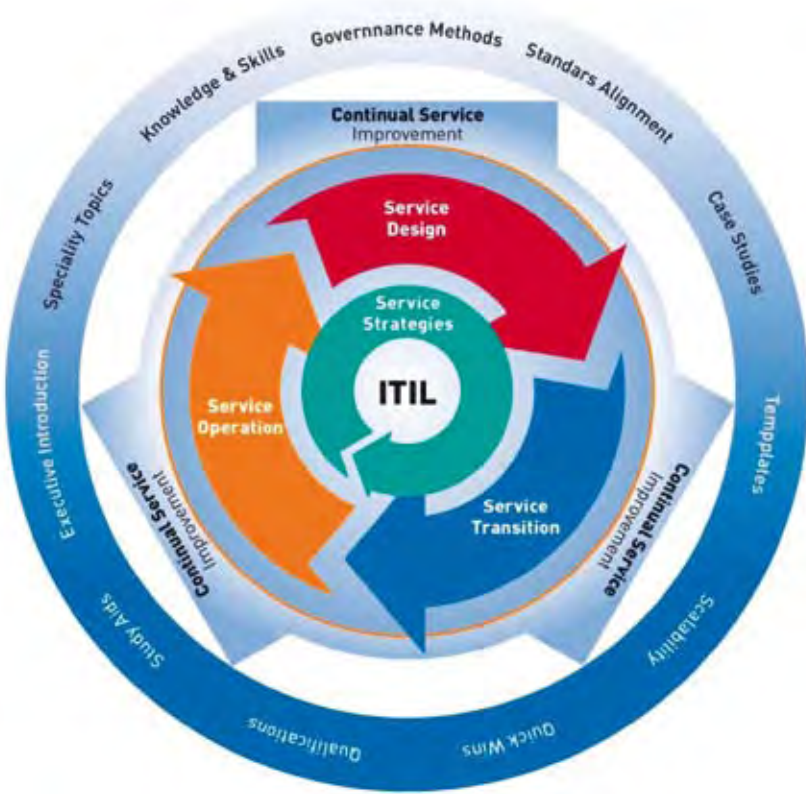
Se habla de multicanalidad cuando se ofrecen alternativas al usuario para hacer llegar sus peticiones al CAU. Entre los canales más habituales están las herramientas accesibles desde un navegador (normalmente en el ámbito de la Intranet), el teléfono y el correo electrónico. Independientemente del canal utilizado el tratamiento de la petición y la atención al usuario debe ser la misma.

ITIL como marco de referencia

Es habitual, cuando se diseña un CAU, hablar de ITIL (Information Technology Infrastructure Library) como marco de referencia de las mejores prácticas para ofrecer un servicio TIC de calidad. Desarrollada a finales de 1980, la Librería de Infraestructura de TI (ITIL) se ha »



FIGURA 1. Diagrama ITIL



convertido en el estándar mundial de facto en la Gestión de Servicios Informáticos.

Se ha demostrado ser muy útil para las organizaciones en todos los sectores como base para la gestión de servicios IT. ITIL fue desarrollada al reconocer que las organizaciones dependen cada vez más de la Informática para alcanzar sus objetivos corporativos. Esta dependencia, en aumento, ha dado como resultado una necesidad creciente de servicios informáticos de calidad que se correspondan con los objetivos del negocio, y que satisfaga los requisitos y las expectativas del cliente.

A través de los años, el énfasis ha pasado de estar sobre el desarrollo de

las aplicaciones TI a la gestión de servicios TI. Es importante distinguir entre aplicación y servicio, siendo este último el que percibe el usuario y una aplicación tiene una orientación más concreta y tecnológica.

En caso de fallo o necesidades adicionales sobre un servicio IT, se ponen en marcha los procesos de mantenimiento y operaciones. Baste decir que a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos TI, la fase de operaciones alcanza cerca del 70-80% del total del tiempo y del coste, y el resto se invierte en el desarrollo del producto. Por ello, los procesos eficaces y eficientes de la Gestión de Servicios TI son esenciales para el éxito de los departamentos de TI. Esto se apli-

ca a cualquier tipo de organización, grande o pequeña, pública o privada, con servicios TI centralizados o descentralizados, con servicios TI internos o suministrados por terceros. En todos los casos, el servicio debe ser fiable, consistente, de alta calidad, y de coste aceptable.

Recientemente, acaba de publicarse en inglés la tercera versión de ITIL. Ésta incorpora muchas mejoras y un importante cambio de enfoque desde la previa alineación de las TI y el negocio a la Gestión del ciclo de vida de los Servicios que las TI proveen a las organizaciones. ITIL se fundamenta en X macro procesos interrelacionados:

* Estrategia del servicio (Service Strategy): El tener una estrategia es crucial para “aportar valor al negocio” a las organizaciones de TI internas.

* Diseño del servicio (Service Design): busca identificar, definir y alinear la solución de la TI con los requisitos del negocio.

* Transición del servicio (Service Transition): tiene como propósito lanzar un nuevo o modificado servicio en el entorno en producción de una forma controlada, minimizando los riesgos de demora.

* Operación del servicio (Service Operation): procesos y herramientas para facilitar una visualización en conjunto de la Operación del Servicio y su competencia, y detectar cualquier amenaza o fracaso en la calidad del servicio.

* Mejora continua del servicio (Continual Service): proceso que se enfoca en mejorar los servicios de la organización TI así como sus procesos internos.

Dentro de este marco general de procesos el CAU es el punto de contacto entre los usuarios y las distintas áreas TIC, enmarcado dentro del

proceso de “Operación del servicio”, es fundamental para el correcto funcionamiento del modelo.

Claves del éxito en la implantación de un CAU

Como en cualquier proyecto, una implantación exitosa depende de que se cumplan una serie de factores o claves de éxito. En el caso concreto de este tipo de proyecto hay que tener presente los siguientes aspectos:

* *Apoyo de la dirección:* De nada sirve implantar el mejor sistema CAU del mundo si la organización no utiliza, o utiliza incorrectamente los nuevos medios puestos a su disposición. Este apoyo de la dirección facilita la gestión del cambio al nuevo modelo y la implantación, con éxito, del servicio.

* *Definición de los procesos IT:* Otro de los problemas a los que se enfrenta una organización durante la implantación del CAU es la creación y normalización de sus procedimientos internos IT. Una buena especificación de los procesos, procedimientos y actividades:

- Disminuye la dependencia de las personas
- Facilita la transmisión del conocimiento
- Permite mejorar la manera de hacer las cosas

- Es necesario para obtener métricas

* *Herramienta de soporte al proceso:* Que implemente, de facto, las mejores prácticas según ITIL o similares y que permitan una parametrización sencilla y rápida.

* *Formación:* de los componentes del equipo CAU, especialmente del primer nivel previo al arranque, realizando casos de prueba o simulaciones.

* *Comunicación:* correcta campaña de información a todos los usuarios del Ministerio. Utilización de material tipo poster, trípticos y circulares ministeriales en las que se conciencie a

los usuarios de las ventajas de usar correctamente este servicio.

* *Participación activa de todas las áreas TIC:* Es necesario involucrar a todas las áreas tecnológicas para especificar correctamente la información que es necesario obtener del usuario y cómo se establece el diálogo entre los distintos grupos de trabajo.

* *Mejora continua:* Un aspecto fundamental, una vez el CAU empieza a operar, consiste en la mejora continua del servicio ofrecido a los usuarios. Es necesario analizar la información y tomar medidas correctoras. Algunos de los mecanismos son:

- Analizar la satisfacción al usuario mediante encuestas.

- Métricas de procedimiento (KPIs): Para detectar cuellos de botella y conocer el tiempo medio en cada fase.

- Dimensionar adecuadamente cada uno de los grupos: En función del número y tipo de peticiones gestionadas por cada persona a todos los niveles.

- Formación continua del personal.

- Reingeniería de procesos: Mejora continua de los procedimientos internos IT.

Proyecto CAU-DITI en el entorno ITIL

El Ministerio de Justicia dentro de su esfuerzo por modernizar su infraestructura tecnológica ha puesto en marcha un ambicioso proyecto de mejora del CAU. Ya que en Justicia existen dos Centros TIC, se distingue el CAU DITI (CAU de la Dirección de Informática y Tecnologías de la Información) del CAU que opera desde la SGNTJ (Subdirección General de Nuevas Tecnologías de la Justicia) de la DG de la Modernización de la Justicia. En este artículo nos referimos siempre al CAU DITI.

Situación previa del CAU DITI de Justicia

Aunque ya existía un CAU DITI operando desde algún tiempo ofreciendo soporte al usuario, y para ser sinceros desde el punto de vista de usuario un extraordinario soporte, se hacía necesario realizar un rediseño completo del modelo de prestación del servicio: pasar de ser un CAU puramente microinformático a ser un CAU TIC de todos los servicios prestados desde la División.

El grupo de personas que realizaban la atención era un equipo mixto formado por operadores de una empresa y funcionarios. Para el registro de peticiones e incidencias se utilizaba una herramienta sencilla desarrollada en Web. Este grupo de atención ha realizado un servicio con la calidad propia de una organización en crecimiento tecnológico.

Si bien, la prioridad en el arranque tecnológico de una organización consiste en el desarrollo de sistemas de información que puedan automatizar algunas tareas administrativas y agilicen los procesos del Ministerio, una vez se ha logrado implantar algunas soluciones informáticas, el soporte al usuario empieza a tener un volumen de actividad considerable ya que el usuario demanda soluciones a los problemas habituales en el uso de las TIC.

Desde sus comienzos, el grupo de atención al usuario ha realizado una labor encomiable ya que ha tenido que adaptar su capacidad de trabajo a una demanda creciente de peticiones que llegan de distintos canales, incluso aunque exista una aplicación de registro de incidencias a disposición del usuario. Esta práctica es habitual en las organizaciones que han crecido rápidamente en lo tecnológico.

Evidentemente, la situación »

FIGURA 2. Organización del CAU-DITI



tecnológica en el Ministerio hizo que se replantearan los objetivos del CAU y en la necesidad de un rediseño del mismo con un enfoque claro de mejora del servicio de atención, y la sustitución de la herramienta actual de soporte a la gestión de incidencias. Todo ello con un enfoque hacia las mejores prácticas en línea con el marco ITIL.

Encomienda de servicio

Desde la Subsecretaría del Ministerio se ha apostado fuertemente por este proyecto y dotado de los recursos económicos y apoyo necesarios, para asegurar el éxito en la implantación y puesta en marcha del nuevo CAU.

En lo que respecta al personal operativo del CAU en su primer nivel, se ha considerado conveniente encomendar a Tecnologías y Servicios Agrarios, S.A. (TRAGSATEC) la prestación de los servicios de carácter informático dirigidos a resolver las incidencias de funcionamiento referentes a las máquinas, a las comunicaciones y a las herramientas ofimáticas empleadas por sus funcio-

narios en el desempeño de su actividad. Esta empresa ha desarrollado en los últimos tiempos una experiencia importante al servicio de la Administración en la prestación de asistencias y servicios técnicos de alto contenido tecnológico

El proyecto general del CAU se articula según dos partes diferenciadas:

* La organización de la nueva unidad CAU con el personal de TRAGSATEC y la creación de los procedimientos operativos de esta nueva unidad.

* La puesta en marcha de la herramienta Service Desk Plus (SDP) para la gestión de peticiones y atención al usuario.

Organización del CAU-DITI

El CAU se dispondrá, como es habitual, en 3 niveles: El nivel 1 es el de recepción de las peticiones e incidencias generales. Los canales son el telefónico y a el acceso, a través de la Intranet del Ministerio a la nueva herramienta de gestión de peticiones.

El Nivel 1 atenderá las llamadas, registrará la petición y además resol-

verá los temas tecnológicos relacionados con los equipos y sistemas de oficina (PC, impresora, móvil, etc.). Además, tratarán de resolver la mayor parte de los problemas siempre que dispongan de la información adecuada: FAQs (Frequently Asked Questions) y problemas reportados conocidos (por ejemplo una caída de la red o de los servidores). El resto de peticiones serán escaladas al nivel 2 utilizando la herramienta Service Desk Plus y seleccionando el área que debe ser la receptora según el diagnóstico del asunto. Habrá un grupo por cada una de las áreas principales de la DITI.

El Nivel 2 está formado por las áreas de la DITI (Sistemas, Comunicaciones y Desarrollo) y atenderán los problemas asociados a sus competencias. Podrán informar al usuario del estado de resolución en cada momento a través de la herramienta.

Por último, está el Nivel 3 para la tramitación de todas aquellas peticiones que no son resueltas por el Nivel 2 y que normalmente tendrán relación con temas tecnológicos que son conocidos por empresas fabricantes (por ejemplo HP, EMC, etc.), las propias empresas de desarrollo de las aplicaciones de la DITI o incluso otros organismos públicos que proveen el servicio (por ejemplo: Nedaes).

En cuanto a la creación de los procedimientos se ha dado prioridad a los de nivel 1, si bien, siguiendo con el marco ITIL, se irán creando sucesivamente todos los procesos internos de cada área con el objetivo de establecer unas actividades normalizadas y eficientes que redunden en un mejor servicio final al usuario.

Herramientas

Después de un estudio de herramien-

tas de mercado para soportar el CAU, se decidió por la herramienta Service Desk Plus (SDP). La elección se basó fundamentalmente en los siguientes elementos:

- * Tecnología 100% Web
- * Fácil de instalar, parametrizar, administrar y usar.
- * Amplia funcionalidad
- * Muy buena relación funcionalidad a precio.

La parametrización de esta herramienta se realiza en paralelo con la definición de los procedimientos de Nivel 1.

Los módulos que incorpora esta herramienta son:

- * Help Desk: Registro, asignación de tareas, asignación de técnicos y comunicación de la solución
- * Gestión de problemas: Reducir al máximo el impacto de los incidentes en la organización y para prevenir futuros problemas.
- * Gestión de cambios: Cualquier cambio implica una evaluación de riesgos y continuidad de de negocio, impacto del cambio, necesidades de recursos y aprobación de la modificación.
- * Gestión del conocimiento: En esta área se registra el histórico de problemas y soluciones adoptadas. Esta información es muy útil para la resolución futura de incidencias.
- * Gestión de inventario: Para administrar todos los activos TI del Ministerio
- * Gestión de ANS: Para definir Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que ayuda en la evaluación de la eficiencia, eficacia capacidad de respuesta del Help Desk

Situación actual del proyecto

El nuevo CAU ha empezado a operar en el Nivel 1 en concreto el grupo de atención telefónica.

Desde principios de octubre la empresa pública TRAGSATEC ofrece sus servicios de atención telefónica al usuario. Todavía están en fase de desarrollo los procedimientos internos y la parametrización de la herramienta de gestión.

En el desarrollo del proyecto se están teniendo en cuenta todos los factores clave de éxito: apoyo de la dirección, reingeniería de procesos, participación activa de todas las áreas involucradas y seguimiento continuo del arranque del CAU según los informes de actividad semanales.

Está en marcha, además, un modelo de gestión del CAU para asegurar la mejora continua, que consiste en el análisis quincenal de cuadros de mando operativos con varios indicadores de volumen en cuanto a peticiones tratadas en función de varios criterios con el objetivo de tomar decisiones al respecto para mejorar el servicio.

Futuro

Está prevista la finalización del proyecto en todas sus fases para comienzos del año 2010.

Se realizará una adecuada campaña de comunicación interna a los usuarios del Ministerio. Una vez esté totalmente operativo, se va a mejorar considerablemente el servicio de atención a los usuarios, dando una respuesta mejor y más rápida al usuario.

Aunque el CAU, con esta nueva forma de trabajar, estará completamente operativo en breve, aún queda un reto muy importante que consiste en gestionar adecuadamente el cambio respecto a la manera de trabajar tanto para los usuarios como para los técnicos de la DITI. Por lo tanto, se tendrá que trabajar intensamente en la formación tanto interna en la DITI

como a usuarios y comunicar correctamente las ventajas de este nuevo modelo. Además se quiere fomentar el uso del canal Web frente al telefónico para que sea el mismo usuario el que registre sus incidencias y realice personalmente el seguimiento.

Es estratégico para el Ministerio y para la DITI en particular cumplir con los objetivos de este proyecto ya que la puesta en servicio de una nueva aplicación o sistema dentro del Ministerio debe ir acompañada del correspondiente servicio de soporte CAU según recomienda ITIL. Si la DITI se ha centrado en estos últimos años en desarrollar aplicaciones de gestión y servicios de Portal, durante el próximo año, se centrará, además, en mejorar sus procedimientos internos de gestión, desde las peticiones de nueva funcionalidad, hasta la puesta en producción y soporte al usuario lo que va a redundar en una mejor calidad de los servicios TIC ofrecidos al Ministerio. 🍷



José Antonio Navarro Blanco es Jefe de Área de Desarrollo para la subsecretaría del Ministerio de Justicia