

Programa Adapta: Transformando el puesto de trabajo en la Comunidad de Madrid.

El programa Adapta es el conjunto de proyectos para la transformación del puesto de trabajo del empleado público de la Comunidad de Madrid, buscando una mejora de la productividad mediante la actuación en tres vectores principales como son la movilidad, la colaboración y la ubicuidad de acceso.



GUILLERMO GARCÍA GARCÍA-VERDUGO

Jefe de Área de Soluciones y Servicios del Puesto de Trabajo Digital.
Dirección de Ingeniería, Soporte a Gestión de Aplicaciones y Centros de Competencia.

OBJETIVO

En 2016, al plantear el proyecto de transformación del puesto, se definió como objetivo principal del mismo el despliegue holístico de un puesto de trabajo digital dotado de nuevas infraestructuras, dispositivos y servicios con el fin de aumentar la productividad mediante la mejora de la movilidad, colaboración y ubicuidad para los casi cien mil empleados de la Comunidad, exceptuados los del entorno educativo, y la asimilación de nuevos hábitos de trabajo, mediante la pertinente gestión del cambio, que garantizase dicha transformación.

ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

Para la ejecución del proyecto, se ha conformado una estructura con una dirección del mismo bajo la que pen-

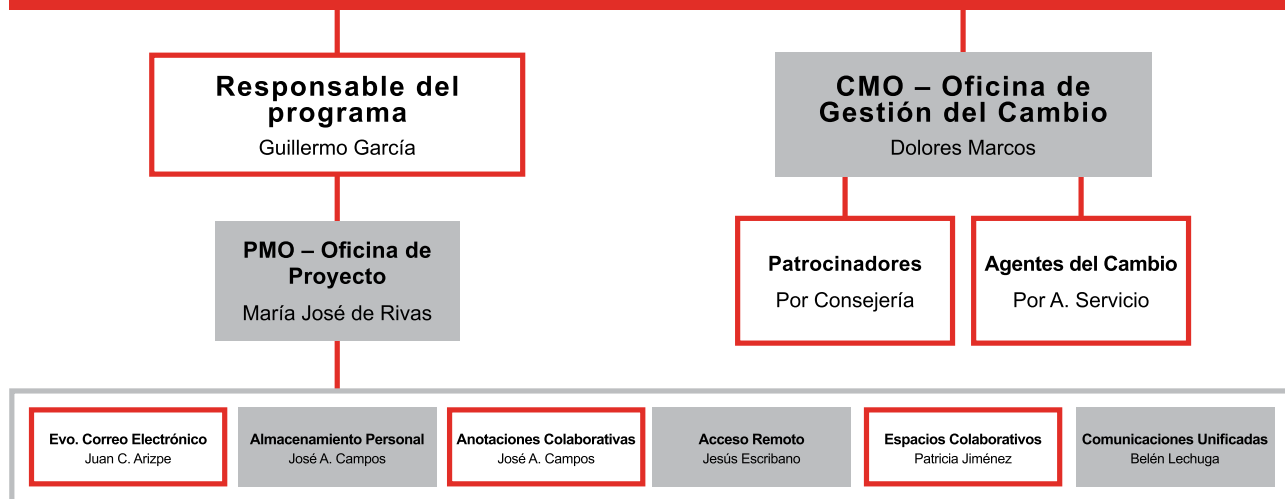
den dos grandes grupos de gestión, con una orientación a la implantación técnica y de servicios por un lado, y a la gestión del cambio por otro, implicando no sólo al personal asignado al proyecto, sino a gran parte de la organización, desde las áreas de gestión a clientes, soporte al usuario, formación y gestión del cambio, gestión de la demanda y compras,... y la designación de responsables de los servicios que controlen de manera global el despliegue y prestación del mismo.

TAREAS

Se definieron un conjunto de grandes tareas que permitiesen estructurar de manera sencilla el proyecto, como grandes piezas o elementos de la definición del puesto de trabajo. Entre estas cabe citar:

Dirección del Programa

Ana García Ranera



Perfilado

La primera tarea dentro del proyecto fue la generación de un perfilado genérico para los empleados de la Comunidad en función de los vectores transformadores. Para ello se realizaron distintas entrevistas personales a empleados de distintos colectivos y entornos en donde se analizaba el trabajo realizado, el uso de las tecnologías de la información y se evaluaban las posibilidades de transformación en función de los vectores. El resultado fue la

definición de seis perfiles con los que cubrir todo el personal de la Comunidad, así como los escenarios de trabajo donde actuar en cada caso para obtener la mejora de la productividad.

Posteriormente, se definió un catálogo de servicios a prestar, ajustado a los distintos perfiles, así como un renovado catálogo de dispositivos que facilitasen el despliegue y uso de los servicios.



P6

// Disponer de mejores herramientas para trabajar me ayudaría a ser más eficiente. //

UN DÍA EN LA VIDA DE IVÁN

7:30am Nada más llegar a mi puesto de trabajo reviso las tareas que me han sido asignadas.	9:00am Tenemos reunión del equipo en la que coordinamos actividades, y en las que asistimos tanto internos como externos.	10:00pm Una vez en movilidad necesito preguntar una duda a un compañero. No puedo enseñarle lo que estoy visualizando y la discusión se alarga.	2:00pm De vuelta en mi escritorio introduzco los diferentes partes y actualizo un documento de consulta sobre un proceso.	3:30pm Cierro mis tareas y actualizo el sistema con las tareas que he realizado.
---	--	--	--	---

NECESIDAD DE PUESTO DE TRABAJO

Puesto de trabajo: Dispositivo pequeño y ligero que permita el trabajo en movilidad externa (idealmente dispositivo único), así como Smartphone para ofrecer soporte en movilidad. Un sobre mesa compartido en oficina para cuando debe realizar alguna tarea más exigente.

Comunicaciones: Dispositivos que permitan la audio/video conferencia desde cualquier lugar, junto con integración de telefonía tradicional eliminando la necesidad de disponer de teléfono fijo.

Acceso desde casa: Sí, con los dispositivos proporcionados por ICM.

Movilidad: Sí.

Turnos: Posible.

Entorno de urgencia: Posible.

CAPACIDADES

Creación de documentos	
Comunicación en tiempo real	
Colaboración	
Encontrar información y Personas	
Aplicaciones de negocio	
Reporting y Analytics	
Movilidad	
Confidencialidad de la información	

ESCENARIOS CLAVE

Comunicaciones integradas	1. Comunicaciones unificadas	X
	2. Colaboración interdepartamental	X
	3. Reuniones efectivas	X
	4. Equipos efectivos	X
	5. Productividad personal	X
Productividad	6. Trabajo en remoto	X
	7. Acceso a información en movilidad	X
	8. Creación de documentos colaborativa	X
	9. Búsqueda de información	X
Visión coherente	10. Toma de decisiones efectiva	X
	11. Exposición de información	X
	12. Análisis de datos colaborativo	X

Tecnología

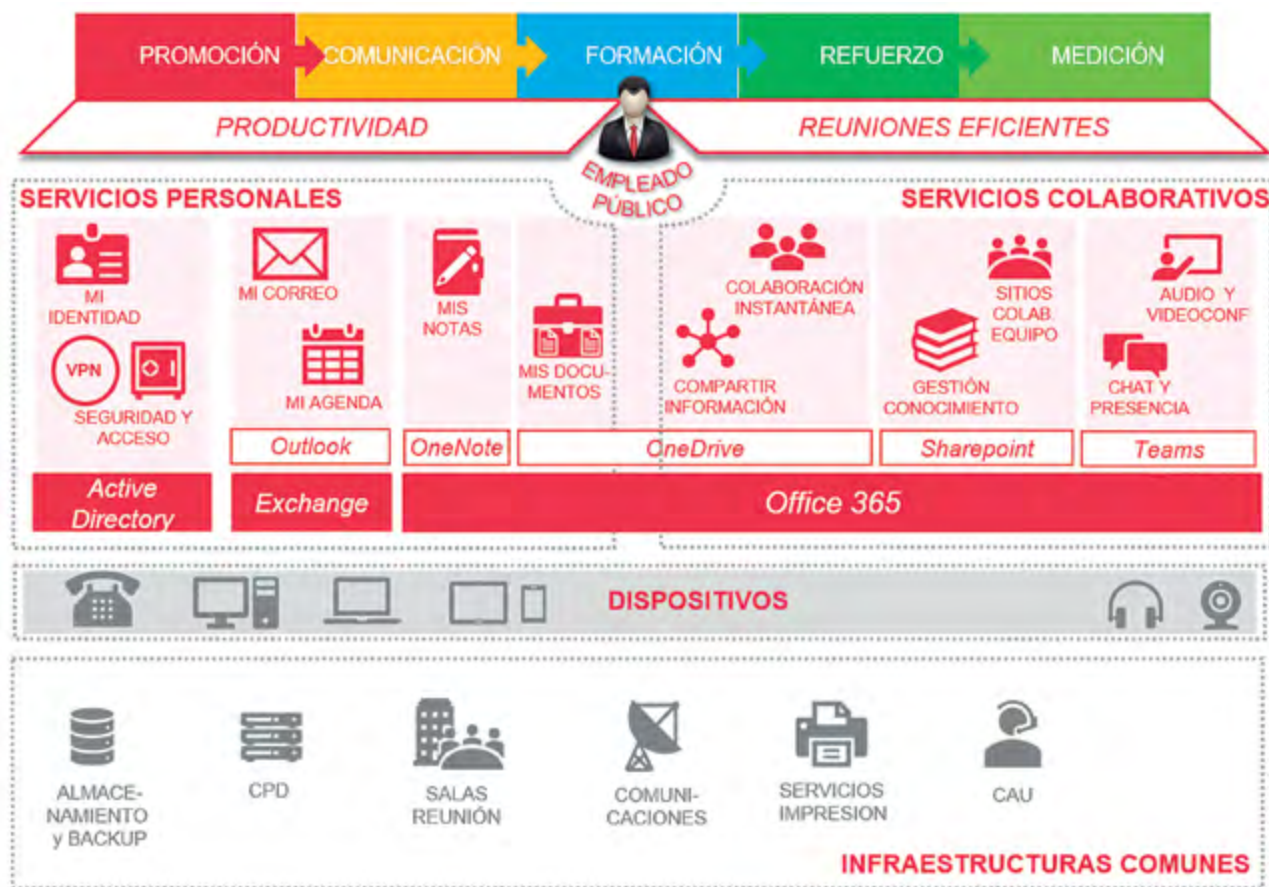
PERFIL	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Almacenamiento personal en la nube	OneDrive	OneDrive		IP4 NO COLABORADOR OneDrive	OneDrive	OneDrive
Espacios colaborativos	SharePoint	SharePoint		SharePoint	SharePoint	SharePoint
Comunicación para equipos de trabajo	Microsoft Teams			Microsoft Teams	Microsoft Teams	
Acceso remoto a red corporativa	VPN	VPN			VPN	VPN
Acceso remoto al puesto				islonline		islonline
Anotaciones colaborativas	OneNote	OneNote		OneNote	OneNote	OneNote
Comunicaciones unificadas	zoom, skype	zoom	zoom	zoom	zoom, skype	skype
Correo cliente pesado						
Office 365	Office 365			Office 365	Office 365	Office 365
Office Pro Plus		Office 365		Office 365		Office 365
Office en PC			Office			
Gestión de tareas de equipos	Office Planner	Office Planner		Office Planner	Office Planner	
Gestión individual de tareas	ToDo	ToDo	ToDo	ToDo	ToDo	ToDo
Presentaciones avanzadas				Sway	Sway	
Conocimiento corporativo	Office Delve			Office Delve	Office Delve	
Análisis personal	Power BI, S			Power BI, S	Power BI, S	
Impresión gestionada						
Aplicaciones Personales				PowerApps	PowerApps	

Mediante la asignación de empleados a perfiles, de manera individualizada, se consigue disponer de una estimación precisa de la demanda a cubrir tanto de servicios como de dispositivos, permitiendo ajustar las adquisiciones de las aplicaciones soporte y de los dispositivos.

Con una visión holística de las necesidades a cubrir en la transformación del puesto según los vectores de trans-

formación, se trabajó en dotar no sólo de dispositivos y servicios sino también en el despliegue de infraestructuras que soportasen dichos servicios y por encima de todo, una intensa gestión del cambio que actuase como palanca asimiladora de toda la transformación, y acompañase a lo largo de todo el proceso de despliegue de tecnologías y la transformación de su uso en hábitos.

PERFIL	equipos	CD_USUARIO	DS_NOMBRE	DS_APELL1	DS_APELL2
	D.GRAL CARRETERAS E IN RAESTRUCTURAS				
P1	2 en 1+TABLET+movil				
P5	PORTATIL + movil				
P5	2 en 1 + movil				
P5	PORTATIL + movil				
P4	PORTATIL + movil				
P6	PORTATIL + movil				
P6	PORTATIL + movil				
	SUB GENERAL DE CONSERVACION				
P5	2 en 1 + ultrawide				
P5	2 en 1 + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				
P5	portatil + ultrawide				



Una vez definido el perfilado, en cada acción de despliegue, se procede a perfilar a los empleados de la unidad, con el objetivo final de tener información de más de 100.000 empleados impactados por el programa.

Tareas técnicas

Los servicios de puesto son mayoritariamente soportados por las distintas soluciones ofrecidas bajo Office365, contratado en dos versiones según las necesidades de compartición y colaboración de los empleados, y donde el grado de madurez en el uso de las mismas supondrá una evolución natural pasando de una a otra, incrementando el uso tanto en número como en intensidad de las herramientas disponibles que permiten una mejora de la comunicación y colaboración de los empleados.

Como fase previa al despliegue se implantó la infraestructura necesaria para la sincronización de los Directorios Activos de la Comunidad de Madrid y Azure de Microsoft, así como el establecimiento de las relaciones de confianza necesarias entre los directorios de la Comunidad para poder acceder a los servicios en la nube a través de una única relación con Microsoft.

También se evaluaron y definieron las políticas de seguridad, destacando la implantación de la autenticación sobre servidores de la Comunidad, evitando que dichas claves se depositen en el prestador de la solución. Esta política implica el despliegue de infraestructura adicional para la ejecución conjunta del proceso de autenticación entre los servidores de la CM y los del proveedor.

Finalmente se desarrolló un sistema automatizado para la gestión de los usuarios tanto en los sistemas de la CM como del sistema de gestión de licencias del proveedor (Tenant), que permite que los procesos de alta, baja y modificación de licencias puedan realizarse de manera integrada y disponer de información en ambos sistemas de manera simultánea sin tener dos islas de gestión de usuarios independientes.

Desarrollo de servicios

Dentro de la amplia cartera de soluciones, se realizó un análisis para la priorización de las soluciones a desplegar en función de diversos parámetros como son el volumen de usuarios afectados, el impacto sobre la actividad del empleado, las necesidades de madurez o los conociemien-

tos necesarios para su uso, dando lugar a una ordenación de los servicios a desplegar. Se consideró adecuada esta priorización pues también resultaba inconveniente intentar cambiar la manera de trabajar con todo un conjunto de herramientas de manera simultánea, lo que hubiese dificultado tanto la asimilación como el proceso de despliegue.

Los primeros servicios desarrollados y desplegados fueron:

- Almacenamiento personal en la nube con OneDrive
- Espacios colaborativos con SharePoint
- Acceso remoto a intranet para empleados
- Movilidad y anotaciones colaborativas con OneNote
- Equipos eficientes y videocolaboración con Teams

Para cada servicio desplegado se ejecutaron las distintas tareas necesarias para la prestación del servicio:

- Dotación y provisión
- Comunicación
- Formación
- Soporte técnico y funcional

Es de destacar el impacto del Programa dentro del modelo de Puesto de trabajo de la propia Madrid Digital, re-

cogido en el Kit de puesto de Trabajo, marco para todas las actividades de dotación y provisión que se ha redefinido en función de los servicios desplegados y que se espera pueda servir como guía para el resto de las unidades organizativas de la Comunidad.

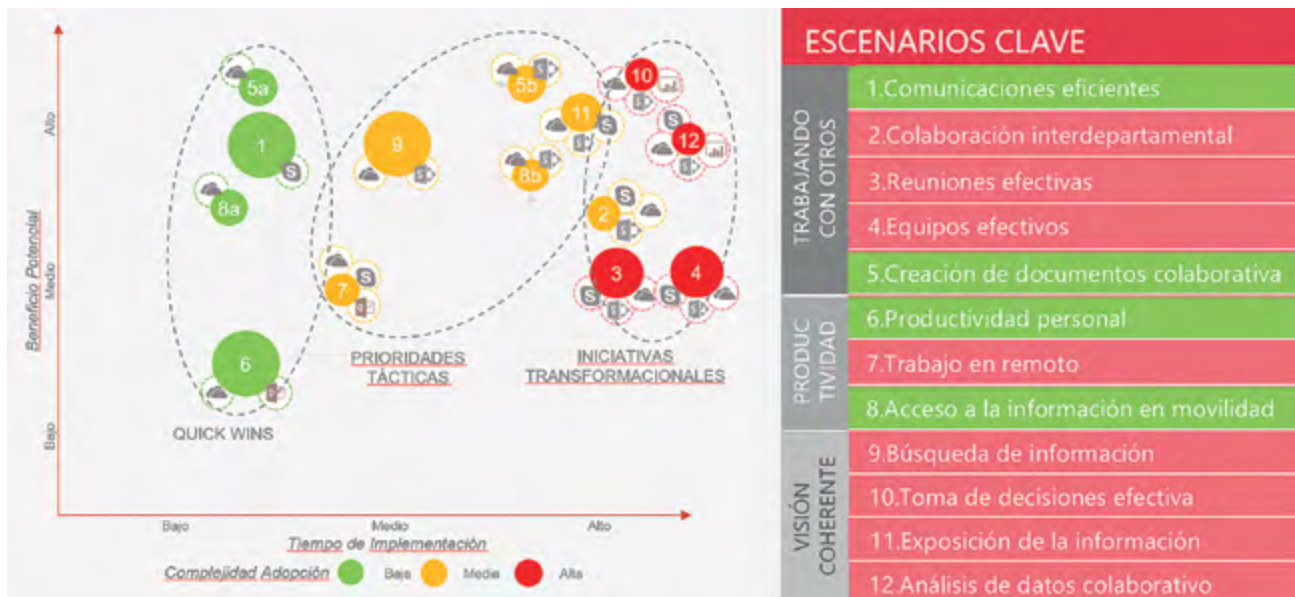
Gestión del cambio

Finalmente se diseñó una estrategia sólida de gestión del cambio, que:

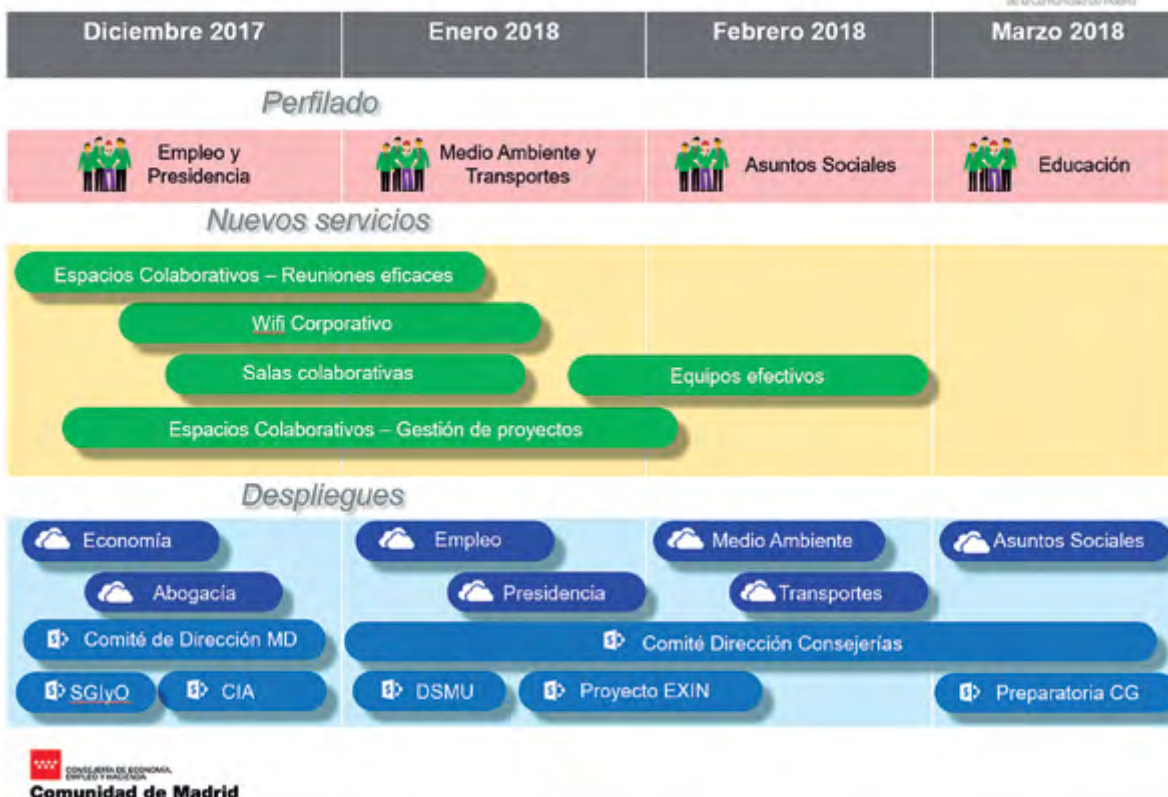
- Impulsó el surgimiento de los nuevos entornos digitales, la mejora de los procesos operativos y las nuevas formas de relación colaborativa entre los empleados públicos.
- Facilitó la transición en el presente, pero a la vez, ayudó a consolidar los hitos futuros que se irán alcanzando en el despliegue continuo a los diferentes colectivos.

Entendiendo que la estrategia del Programa Adapta ha supuesto principalmente un importante cambio cultural para el empleado público, se planteó el siguiente objetivo: definir un Plan de gestión del cambio que garantizase la adopción del nuevo entorno de trabajo digital, apoyado en tres pilares básicos:

- Liderazgo, por parte de la “Dirección de Innovación y Transformación Digital de Servicios” con el apoyo y compromiso del Consejo de Dirección de Madrid Digital, que ha promovido e impulsado la estrategia mencionada.



PRÓXIMOS PASOS



- Comunicación, que ha permitido establecer mecanismos de difusión continua para fomentar el nuevo entorno digital.

- Capacitación, que ha garantizado la formación de los empleados en las nuevas habilidades que les ha permitido vivir esta transformación con motivación.

Despliegue

Después de una experiencia piloto de despliegue del servicio de Almacenamiento Personal en Madrid Digital con un volumen inicial de 400 empleados, se inició el despliegue de dicho servicio en el resto de la Comunidad, iniciándose dicho despliegue a mediados de 2017.

La primera consejería en la que se realizó el despliegue fue en Justicia, donde un sencillo perfilado ajusto el despliegue sobre Jueces y Fiscales.

Posteriormente, a lo largo de 2017 y 2018 se fueron incorporando diversas consejerías como la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, la Consejería de Justicia, la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, Consejería de Transportes, Vivienda e Infraestructuras y así hasta iniciar el despliegue en todas ellas, aunque sin haber llegado a cubrir a todos

los empleados afectados. A finales de 2018 se habían activado más de 4.500 cuentas de usuarios para el uso de este servicio.

A su vez, y de manera iterativa y según la disponibilidad de los servicios, se fueron desplegando los nuevos servicios en las sedes ya afectadas como es el caso de los Espacios colaborativos en los que se han definido unos modelos estándar de desarrollo sobre SharePoint para el apoyo a la gestión de unidades organizativas y de proyectos, de ayuda a la organización de comités o de foros de intercambio. Este servicio ha sido ampliamente aceptado con el despliegue de más de 70 espacios en unos pocos meses.

Nuevas redes privadas de acceso a la red corporativa fueron establecidas para facilitar el acceso a la misma desde fuera, facilitando la movilidad de los empleados con el acceso a sus sistemas de información y los documentos almacenados en distintas carpetas de red de manera similar a la disponible en su puesto de trabajo, en un modelo totalmente distinto de las VPN anteriores basadas en el acceso a aplicativos de manera individual. Se desplegaron para más de 12 ámbitos organizativos y se han ido incorporando a este servicio más de 1.500 empleados.

Finalmente, el despliegue del servicio de equipos eficientes con Teams para trabajo en grupos integrados ha sido muy rápida a pesar de la madurez necesaria en el uso de dicha herramienta, destacando su despliegue con empleados de primera línea con una elevada movilidad en los entornos de seguridad como bomberos o agentes forestales, o en entornos sanitarios. También se ha acogido muy bien en equipos de gestión como herramienta comunicativa.

Gobernanza

Con el objetivo de controlar el proyecto, el despliegue de los servicios y el grado de adopción de las tecnologías empleadas, se establece un completo modelo de gobernanza con órganos de control a distinto nivel, desde el Comité de Dirección de Madrid Digital como órgano de impulsor hasta los comités de seguimiento sobre el contrato con el proveedor. Para ello se ha desarrollado un cuadro de mando que permite visualizar las distintas variables y el avance realizado, utilizando a su vez una de las herramientas de analítica disponible dentro de la cartera de soluciones contratada.

Resultados y experiencias adquiridas

La satisfacción obtenida en el proyecto está siendo muy elevada, pues se ha mostrado como un verdadero motor de transformación de la actividad del empleado en sus tareas, así como del puesto de trabajo proporcionado para la realización de las mismas, con un impulso pocas veces transmitido en proyectos anteriores. Ahora bien, como todo proyecto de transformación la velocidad de adopción siempre se desea que sea superior a la que se obtiene, muchas veces no tanto por la reticencia al cambio como por la posibilidad de encontrar el tiempo para poder participar en este tipo de proyectos. Entre las experiencias adquiridas pueden citarse:

- Un perfilado que permita visualizar la transformación de manera tangible y la ruta a seguir
- La importancia de la gestión del cambio con una dotación adecuada de recursos
- Un modelo gradual e iterativo de despliegue, acompañando al usuario a lo largo del tiempo para convertir el uso en hábito
- Disponer de responsables de los servicios encargados de la gestión global de los mismos *

