

Nunca dejes que una buena crisis se desperdicie: Beneficios para la transformación digital de la crisis del Covid-19

Los TIC en activo hemos vivido pocas crisis tan grandes como la generada por el covid-19, y hay que sacar provecho del hecho que las TIC hayan sido fundamentales para la continuidad de la administración, proporcionando herramientas de teletrabajo para los empleados públicos, para afianzar y rematar la transformación digital de nuestras organizaciones.



JORGE NAVAS ELORZA
Subdirector General de Calidad de los Servicios e innovación. Ministerio del Interior.

“Never let a good crisis go to waste” fue una frase que acuñó Winston Churchill, justificando su extraña alianza con Stalin y Roosevelt, que finalmente llevaría a la creación de las Naciones Unidas, creando oportunidades en el medio de la crisis.

Para crisis, la que nos ha hecho vivir el CoronaVirus. En la administración la crisis estalló el lunes 9 de marzo, con la confirmación del cierre total de la enseñanza en Madrid que implicaba dificultades para el trabajo presencial, al menos para los empleados públicos con menores a su cargo. A partir de ese momento los distintos responsables TIC entramos en una vorágine de reuniones internas continuas para dar respuesta a la situación.

Para poder facilitar el trabajo no presencial, la medida lógica era la implantación de herramientas para teletrabajo generalizado, y a eso dedicamos la mayor parte de nuestro esfuerzo inicial. Sólo un pequeño conjunto de organismos públicos tenían implantado oficialmente un régimen laboral de teletrabajo. Para el resto, como era nuestro caso en los servicios centrales del Ministerio del Interior, se nos avecinaba una carrera de obstáculos que implicaba planificar la demanda, ampliar capacidad de servidores, adquirir y distribuir portátiles, configurar certificados de acceso, preparar equipos humanos de respuesta, así como documentar, comunicar y formar al personal en las herramientas de teletrabajo.

En toda la gestión de la crisis sirvieron de gran ayuda los distintos foros y comunidades TIC. En mi caso me apoyé en el grupo del Comité de Dirección TIC, mediante el cual se intercambiaron buenas prácticas y se coordinaron acciones conjuntas, como por ejemplo la compra conjunta urgente de ordenadores portátiles, reservando todo el stock de ordenadores portátiles disponibles de las empresas ligadas a los Acuerdos Marco, en un momento de escasez extrema de equipos, al llevar las fábricas chinas dos meses paradas.

Las empresas y asociaciones profesionales del sector nos ofrecieron su apoyo desde el primer momento, organizando Webinars y creando portales abiertos en los que se difundía periódicamente información de gran utilidad para la gestión de la crisis. El CCN actualizó sus guías de acceso remoto incluyendo ofertas locales de las principales empresas del sector ofreciendo configuración, instalación, consultoría y licenciamiento para la provisión urgente de soluciones seguras de teletrabajo. La AEPD también elaboró varios informes y guías interesantes. Finalmente, otros foros como ProtApp (protege a las administraciones públicas) o las redes sociales del INAP nos fueron de mucha utilidad para resolver dudas e intercambiar experiencias entre las distintas organizaciones.

En el caso de los servicios centrales del Ministerio del Interior ya teníamos instalado el acceso al correo electrónico de todo el personal, que proporcionaba ya directamente un método de teletrabajo suficiente para un porcentaje de empleados que realizaban el grueso de su actividad con herramientas ofimáticas y sistemas accesibles directamente desde internet. Para un acceso remoto total, se disponía de una plataforma basada en PulseSecure, que proporciona el

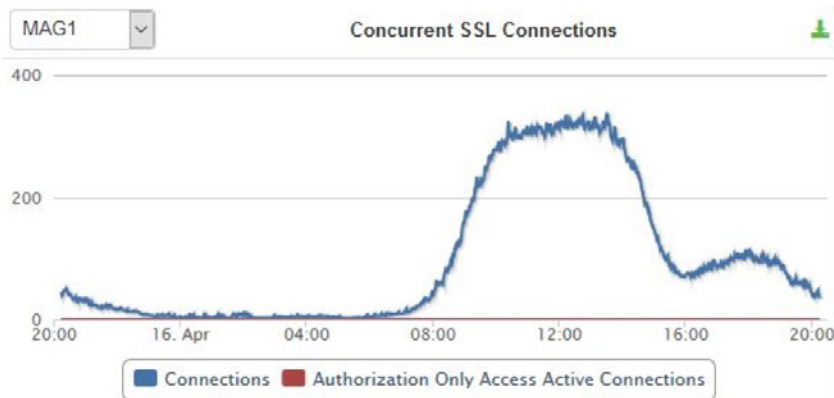


Figura: Distribución horaria del nº concurrente de usuarios en un día laborable (17 de abril)

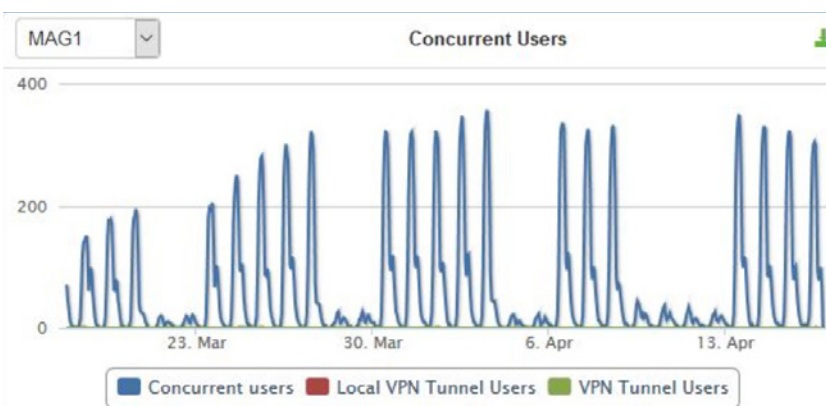
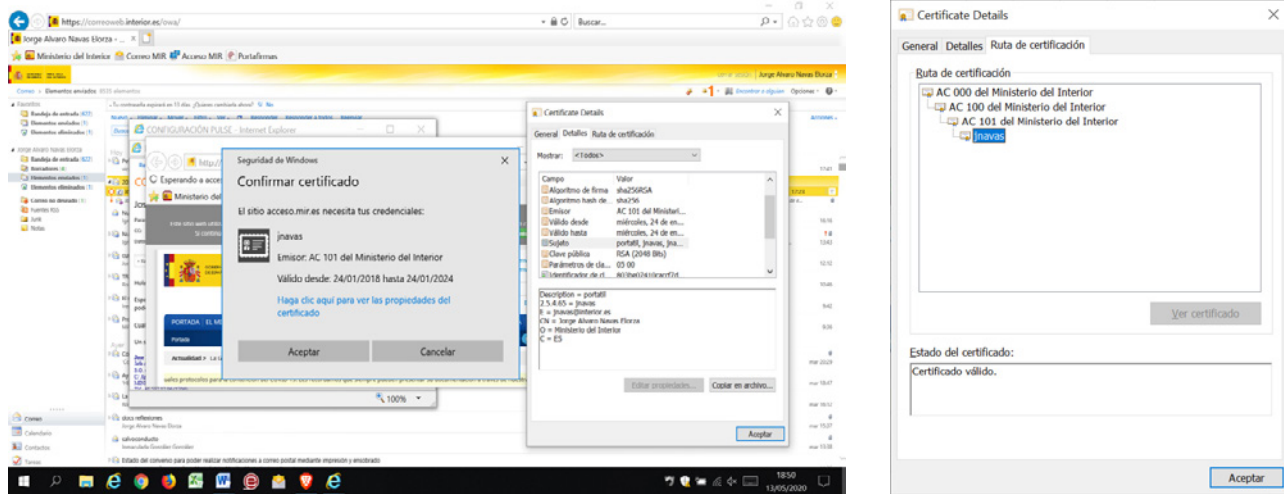


Figura: Evolución del nº concurrente de usuarios durante el primer mes de confinamiento

acceso remoto a la red del Ministerio, mediante el establecimiento de un túnel VPN securizado con certificados ACRE personalizados por usuario y máquina, que permite lanzar un escritorio remoto utilizando como máquina virtual el PC de la oficina de cada usuario. Esta solución se utilizaba de manera ocasional por parte del personal de informática y de algunos responsables de las unidades para realizar actuaciones de trabajo fuera de las horas habituales de oficina o en movilidad (alrededor de 100 usuarios definidos y unos picos de actividad máxima en torno a 10-15 usuarios simultáneos).

La existencia de este entorno tecnológico seguro nos permitió proporcionar con gran rapidez una solu-

ción para teletrabajo escalando servidores y comprando nuevas licencias. En primer lugar, para dimensionar la demanda se circuló entre las distintas subdirecciones un formulario para que cada unidad proporcionara un listado de su personal, priorizado y estructurado por tareas críticas, en el que se especificaba a qué personas era necesario proporcionar ordenadores portátiles y acceso remoto total. A la hora de asignar ordenadores para teletrabajo para aquellos empleados que no dispusieran de ordenadores en sus domicilios, se disponía de un stock de equipos portátiles, el cual se completó con la adquisición de 250 portátiles adquiridos mediante el procedimiento de compra urgente conjunta.



Figuras: Acceso remoto securizado con certificados ACRE de máquina personalizados

Aunque el viernes 13/3, que fue el último día que se trabajó presencialmente, aún no había indicaciones claras de que se nos iba a confinar, se lanzaron varias tareas preparatorias para facilitar el teletrabajo. Se generaron los cientos de nuevos certificados de acceso remoto necesarios (tarea costosa, ya que la generación de claves criptográficas tarda unos quince minutos por certificado), se dejaron los PCs de los usuarios encendidos y se configuró y conectó una batería de unos veinte PCs nuevos con objeto de tenerlos de repuesto para así poder reemplazar a distancia aquellos PCs físicos que tuvieran problemas de hardware irresolubles. En las distintas unidades los responsables fueron desviándose las extensiones de la centralita a sus móviles corporativos, y se elaboraron listas con los números de teléfono de contacto privados del personal, para poder localizarles fácilmente a distancia.

Para acelerar los procesos de instalación de los nuevos accesos remotos, se optó por entregar a todos los usuarios un “kit de autoinstalación de acceso remoto” que contenía un certificado digital ACRE, diferente para cada uno, junto a unas instrucciones de instalación, configuración y funcionamiento básico. Los empleados públicos se vol-

caron y, con mayor o menor soporte, consiguieron configurar sus accesos rápidamente.

De cara a facilitar el trabajo no presencial se realizaron y distribuyeron diferentes guías de orientación, ayuda y buenas prácticas en materia de teletrabajo, protección de datos personales, organización de reuniones virtuales, así como una compilación de cursos online de autoformación en materias y herramientas TIC.

Todas estas actuaciones consiguieron que en menos de un mes se pasara de una situación que permitía trabajo en movilidad esporádico para poco más de un centenar de personas a un escenario reforzado en el que se permitía teletrabajar a tiempo completo a unas 1.000 de las 1.200 personas de los servicios centrales del Ministerio, teniendo la mayor parte de estos usuarios acceso remoto completo.

Desde el punto de vista técnico, si bien podemos concluir que se pudo proporcionar una continuidad técnica de las operaciones casi inmediata, esta continuidad no ha sido homogénea. Para analizar esta brecha digital entre unidades se ha hecho un estudio detallado, mediante encuestas a todos los subdirectores, para detectar las dificultades que se han encontrado con este teletrabajo en confinamien-

to. El personal de las unidades que ya habían digitalizado todos sus procesos ha podido trabajar prácticamente igual desde el domicilio que en la oficina. Sin embargo, las unidades que no habían concluido su transformación digital no estaban preparadas para un trabajo no presencial generalizado.

Entre las dificultades encontradas se ha detectado un problema común en muchos organismos públicos: muchas unidades siguen tramitando en papel, y se siguen realizando intercambios en papel con sujetos obligados a la transmisión electrónica. Algunas unidades tramitadoras tampoco digitalizan sistemáticamente la entrada en papel, y trabajan de manera híbrida, utilizando sistemas informáticos de gestión pero archivando y consultando expedientes en papel en carpetas físicas, provocando dependencias que les dificultan para el trabajo no presencial.

El trabajo en confinamiento también ha revelado la necesidad de continuar con la formación práctica en materias TIC, ya que se ha visto como un número importante de personas se bloqueaba constantemente con problemas informáticos muy básicos, y se ha detectado también un desconocimiento generalizado de herramientas colaborativas y sistemas de

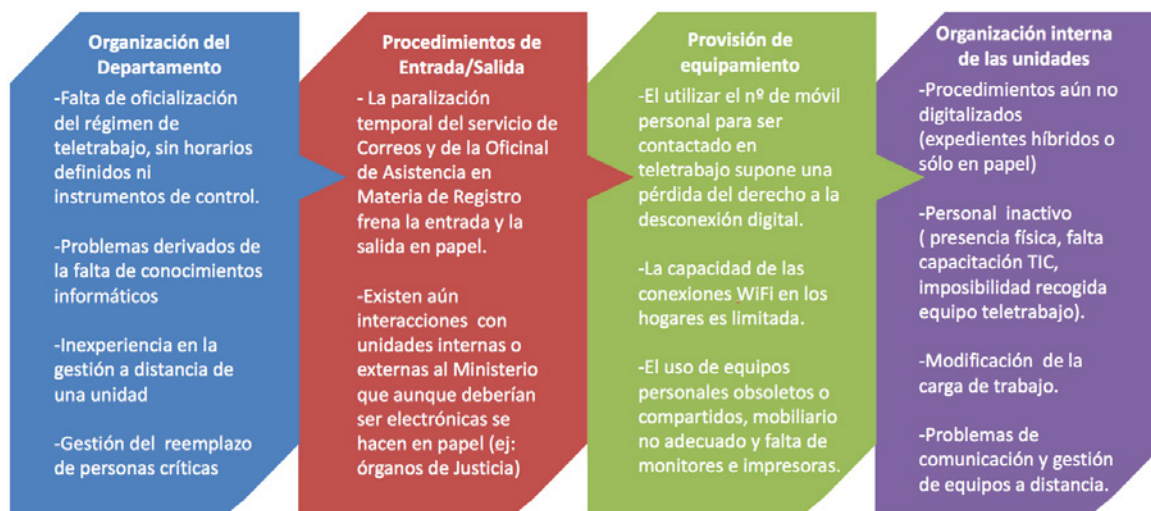


Figura: Principales dificultades detectadas en el trabajo no presencial realizado durante el confinamiento en los servicios centrales del Ministerio del Interior

videoconferencia. El grueso de los responsables de unidades del Ministerio ha expresado su alta satisfacción con el trabajo no presencial realizado por su personal y parece razonable pensar que es factible implantar un régimen laboral de teletrabajo.

La adopción generalizada del teletrabajo, tanto en el sector público como en el privado, es un reto que debe ser analizado en profundidad y debería llevar a repensar totalmente todas nuestras organizaciones (redistribución de tareas, reasignación de personal entre unidades y optimización de

espacios de trabajo mediante puestos móviles). El resultado de estos análisis podría resultar en muchos casos un ahorro considerable de las partidas presupuestarias para alquiler y mantenimiento de oficinas que permitiría sufragar el desarrollo de aplicaciones informáticas, así como infraestructuras y medios de trabajo de calidad para los domicilios de las personas en teletrabajo. Estos cambios organizativos deberían ir asociados a la elaboración de planes globales de continuidad de negocio que aborden la totalidad de los procesos críticos.

En definitiva, las tecnologías de la información y las comunicaciones han tenido un papel fundamental en el mantenimiento de la actividad de la Administración Pública durante esta crisis, y han mostrado la importancia de rematar la transformación digital de las unidades. Sin ninguna duda, tres meses de confinamiento han hecho más por la transformación digital que el trabajo de los últimos tres años. Tendremos que darle la razón a Winston Churchill. *



Figura: Propuestas de mejora para resolver las principales dificultades detectadas en el trabajo no presencial realizado durante el confinamiento en los servicios centrales del Ministerio del Interior