

La calidad en la Gestión de un Servicio
Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

1.	Introducción.....	3
2.	La calidad del Servicio	3
3.1.	Las Certificaciones.....	4
3.2.	Las Metodologías.....	4
3.3.	Los procedimientos de Trabajo corporativos.....	4
4.	Procedimientos Corporativos.	4
4.1.	Gestionar el cambio.	4
4.1.1.	Un equipo con dedicación	5
4.1.2.	Un Objetivo	5
4.1.3.	Planificación.....	6
5.	Procedimientos Corporativos: Aspectos formales	6
5.1.	Alcance	6
5.2.	Soporte y Forma.	6
5.3.	Control.....	7
5.3.1.	Control de la Documentación	7
5.3.2.	Control de los Procedimientos en vigor.....	7
5.4.	Implantación y Seguimiento.....	7
5.4.1.	Implantación.	7
5.4.2.	Seguimiento.....	8
6.	Conclusiones: los Procedimientos Corporativos en el ámbito de las AAPP.....	8

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

1. Introducción.

La Dirección General de Informática (D.G.I.) perteneciente a la Consejería de Administraciones Públicas y Portavoz del Gobierno del Principado de Asturias viene apostando desde hace años por la estandarización de procesos y procedimientos, servicios e infraestructuras como medio para mejorar la calidad de sus servicios a los usuarios y al mismo tiempo optimizar el uso de sus recursos humanos y tecnológicos.

En este contexto, y prácticamente a lo largo de toda la década del 2000, se comienzan a desarrollar diferentes proyectos e iniciativas, tendentes a consolidar la estandarización y afianzar el uso de procedimientos corporativos de trabajo. En unos casos se tratará de desarrollo de Metodologías propias, en otros de Certificaciones Internacionales y en otros casos simplemente de buenas prácticas.

Estas actividades se materializarán en el caso de las metodologías en **MEGEP**A “Metodología de Gestión de Proyectos de Principado de Asturias”, **MEDEPA** “Meteorología de Desarrollo del Principado de Asturias”. **METESPA** “Metodología de Pruebas de Principado de Asturias” y **MESISPA** “Metodología de Sistemas del Principado de Asturias”. En el campo de las certificaciones se obtiene la **UNE-EN ISO 9001** de “Sistemas de Gestión de la Calidad” en el 2007. La Certificación de Producto **UNE 139803** de “Sitios Web Accesibles” en el 2009 y la 27001:2005 de seguridad con alcance a las infraestructuras del CPD. Mención aparte, pero en la misma línea de estandarización estaría el **FRAMEWORKPA** plataforma “open-source” para el desarrollo de software.

El soporte subyacente de todo este trabajo lo constituyen en mayor o menor medida los procedimientos de trabajo corporativos.

2. La calidad del Servicio.

- La Calidad: Una palabra inevitable
- La calidad del Servicio: Un Objetivo ineludible
- Los procedimientos: Una Herramienta imprescindible

El concepto de “calidad” suscita mucha controversia y surge casi siempre la pregunta obvia ¿...Y que entiendes tu por Calidad? Mostremos algunas definiciones:

- “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (DRAE) (Oficial).
- “Hacer las cosas bien” (coloquial).
- “Hacerlas SIEMPRE bien Y A SER POSIBLE MEJOR” (personal).
- “La calidad es NECESIDAD” (la que me gusta).

Ninguna de ellas parece completa pero cada una de ellas aporta un matiz a tener en cuenta. Se muestran Subrayados aquellos aspectos de interés en cada una de ellas. La última tiene un interés particular que con frecuencia se olvida. La calidad no se consigue por que esté de moda o resulte políticamente correcta en cualquier discurso. La calidad solo se logra como fruto de la “necesidad real” de obtenerla como medio para conseguir unos objetivos propuestos.

Hemos comentado el termino “Calidad” la calidad del Servicio solo es un marco mas preciso que describe hacia donde se deben de dirigir los esfuerzos para mejorar:

“La mejora de la Calidad del Servicio de las organizaciones TIC dentro de Administración Publica.”

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

3. Herramientas para conseguir Calidad de Servicio.

Se podrían enumerar, seguro, otras muchas pero en este caso solo mencionaremos aquellas que de alguna forma inciden en organización de los flujos habituales de trabajo y que revierten en que los servicios prestados se ejecuten dentro de los niveles de calidad establecidos o acordados.

Nos referiremos a ellas en términos de ventajas y desventajas en relación a su utilización

3.1. Las Certificaciones

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Son un buen principio para abordar buenas prácticas	Certificarse tienen un coste a veces elevado
Proponen un marco definido sobre el que trabajar	La obtención de la certificación puede convertirse en un objetivo en si mismo
Aportan el valor añadido de ser un Standard	Los objetivos puede que no se entiendan o se alejen de las necesidades reales de la organización
Fuerzan Hitos y fechas	

3.2. Las Metodologías

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se adecuan a la perfección para abordar actividades concretas	No todas las actividades de una organización disponen de "metodologías" aplicables
Abordan aspectos detallados de la Actividad	En ocasiones pueden ser excesivamente "densas" para una determinada organización

3.3. Los procedimientos de Trabajo corporativos.

Los procedimientos son la herramienta básica y en la que de alguna forma se sustentan las anteriores:

- Es una herramienta para conseguir y asegurar la calidad al alcance de todos
- Compatible con todas las demás

SUs MAYORES INCONVENIENTES

- Las reacciones adversas que se producen respecto a su uso
- Adecuar su Forma y Detalle a las necesidades y tipo de Organización

4. Procedimientos Corporativos.

4.1. Gestionar el cambio.

Así como el personal de las AAPP tiene asumido y usa habitualmente el concepto de "procedimiento" no ocurre lo mismo con el personal de las organizaciones TIC tanto públicas como

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

privadas. El objetivo a la hora de realizar un trabajo en una organización TIC normalmente se centra más en el “qué” y el “cuándo” que en el “cómo”. El “Cómo” aunque indudablemente existe se puede automatizar pero cuesta mucho que se documente.

¿Cómo se manifiesta el rechazo al uso de Procedimientos en las Organizaciones TIC?

- “Yo ya se lo que tengo que hacer y lo hago bien”
- “Es poco operativo y carece de eficacia tanta documentación”
- “El personal técnico es celoso de sus instrucciones de trabajo y sus trucos”
- “Todo cambia demasiado deprisa como para que merezca la pena hacer procedimientos”

A todo esto, aún. se pueden añadir algunas dificultades.

Proporcionar soporte a los servicios de las Administraciones Públicas soportados por las TIC cada vez es más una actividad compleja y horizontal que implica a varios equipos de distintas organizaciones públicas o Privadas.

Abordar la tarea de implantar en una organización de estas características el uso de procedimientos corporativos no es por tanto tarea fácil. **¿Cómo empezar?..Con mucha paciencia**

- Un equipo con dedicación
- Un Objetivo...o Una Norma de Calidad...o una metodología a implantar
- Planificación

...y mucho apoyo de Dirección

4.1.1. Un equipo con dedicación

Es necesario tener en consideración algunos aspectos claves respecto al proyecto de implantación des uso de procedimientos corporativos:

- No se obtienen resultados sobrecargando la labor de los técnicos especializados o de quien debe dar resultados a corto plazo.

Si la realización de procedimientos interfiere en los resultados operativos y la eficiencia del servicio no se conseguirá nada.

r

- La elaboración de Procedimientos NO ES FÁCIL.

Un buen técnico no es necesariamente un buen diseñador de procedimientos de trabajo. Además el diseño de procedimientos rara vez forma parte del desarrollo académico de la persona. El perfil se va formado a fuerza de desarrollar habilidades personales y de mucha dedicación

- La organización rentabilizará en el futuro la existencia de un equipo especializado en la creación e implantación de Procedimientos corporativos.

Dado que los buenos diseñadores de procedimientos se desarrollan y maduran con tiempo, esta cosecha debe de poder ser aprovechada realmente por toda la organización.

- La colaboración de los expertos es siempre recomendable pero cada organización tiene su “PROPIA ALMA”.

Los expertos o consultores en distintas materias deben de facilitar el trabajo en materias y actividades desconocidas o nuevas pero siempre debe vigilarse de cerca los resultados. La técnica de “cortar y pegar” suele ser muy productiva entre algunos proveedores.

La AAPP deben siempre “jugar en casa”

4.1.2. Un Objetivo

Ser muy ambicioso es “GOLOSO” pero es un GRAN RIESGO.

- Seleccionar un servicio tic, un área organizativa, un proyecto o simplemente una

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

Actividad concreta

- Seleccionar una norma...de calidad, de producción o de producto y....empezar a trabajar

Todo técnico en Administración conoce que no se puede sostener una ley sin su correspondiente normativa de aplicación y procedimientos. Los procedimientos Administrativos ayudan a ver y comprender la necesidad de trabajar con procedimientos corporativos. El personal TIC de las AAPP carece a priori de este "Fondo de armario" por lo que resulta necesario moderarse en los objetivos.

4.1.3. Planificación

.....Pensar en objetivos a largo plazo
... ..Planificar a medio Plazo
Marcar Hitos intermedios es fundamental

Si nos hemos decidido por una certificación, las auditorias periódicas proporcionan hitos a los que la organización debe de prestar atención. (Le cuesta dinero).

La implantación de cualquier normativa implica la existencia de procedimientos en más o menos grado que son los que permiten dar continuidad por parte de una organización al cumplimiento de esa norma.

Un buen Consejo: Resistirse al DESALIENTO...si se tiene que replanificar el mismo Hito unas cuantas veces. Forma parte del juego.

5. Procedimientos Corporativos: Aspectos formales

5.1. Alcance

Se debe de fijar siempre con claridad cual el objetivo que debe de cubrir cada procedimiento, los resultados que se deben obtener y sobre todo los roles involucrados en el mismo. Además se ha de tener en cuenta que:

- Un procedimiento no es equivalente a una instrucción de Trabajo
- Los procedimientos pueden referirse a actividades manuales, automatizadas o a ambas a la vez.
- Están influenciados por normativas legales o de uso

5.2. Soporte y Forma.

Tanto el Soporte y la forma que se adopte deben de adaptarse a lo que se desea Procedimentar. Resulta además muy importante tomar en consideración lo siguiente:

- Respecto al Nivel de Detalle:
 1. Rara vez es útil para el que lo hace
 2. Se Obvia lo evidente (por ser de todos conocido)
 3. Se precisan demasiados detalles técnicos
 4. Se olvida el flujo de trabajo – porque cada equipo hace el suyo
- Debe de recoger el flujo de trabajo completo hasta que se llega a cumplir el objetivo del procedimiento, reforzando los puntos de contacto entre equipos u organizaciones.
- Para Procedimientos complejos utilizad procedimientos mas genéricos a modo de "índice de referencias" de otras instrucciones mas detalladas
- Cuidar la terminología y la claridad
- ! Cuidado con los procedimientos MIXTOS!.....se puede tender a describir minuciosamente los procedimientos manuales y los automatizados quedar convertidos en "cajas negras".

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

5.3. Control

5.3.1. Control de la Documentación

Hoy en día y más en las organizaciones TIC todo está informatizado pero curiosamente siempre terminan apareciendo procedimientos en papel por algún rincón y casi siempre por razones obvias el que ya está obsoleto. Guardarse una copia en el cajón es una debilidad y por lo general una gran equivocación

- Es recomendable herramienta de Gestión documental corporativa si se manejan muchos
- Se deben de marcar claramente siempre los documentos en borrador, en vigor y Obsoletos.

5.3.2. Control de los Procedimientos en vigor.

Sobre los procedimientos en vigor se debe aplicar controles periódicos:

- Verificar que se siguen y se aplican
- ¿Siguen siendo adecuados y relevantes para la organización?
- Se recomienda hacer auditorias periódicas e implantar indicadores para comprobar de forma objetiva su eficacia, siempre que pueda medirse.

5.4. Implantación y Seguimiento

Un procedimiento No es un Papel

- “ya tenemos escrito el procedimiento y ya lo hemos comunicado a los interesados a partir de mañana ya se esta trabajando de esa manera” (Anónimo)

Un procedimiento solo existe cuando se implanta en la Organización

5.4.1. Implantación.

Si la elaboración de los procedimientos nos ha dejado al borde de la “extenuación” aún nos queda la peor parte. Su implantación y sobre todo cuando se empieza desde cero

La Implantación

- Requiere Publicidad.

No se debe ser tacaño a la hora de publicitar un procedimientos de trabajo lo que si se debe ser es selectivo e informar a cada parte (incluidos los usuarios a los que pueda afectar) según sus necesidades de información y en su propio lenguaje.

- En ocasiones Formación.

Si el procedimiento a implantar es sencillo y ya se está habituado quizá la publicidad sea suficiente pero en algunos casos y sobre todo al principio es recomendable organizar alguna actividad presencial para resolver las dudas o cuestiones que se puedan derivar de su lectura o ejecución.

- ..O tutelaje.

En ocasiones y sobre todo cuando se implanten conjuntos de procedimientos diseñados para un objetivo común (un nuevo servicio, proyecto, Actividad...) se debería de tutelar su puesta en marcha durante un periodo determinado de tiempo. Se cubren dos objetivos ayudar en la actividad operativa de su implantación y por otra comprobar "on-line" el propio diseño de los mismos.

Si los resultados son satisfactorios la fase de implantación se podría dar por concluida. Respecto a los defectos encontrados se valorará si deben ser subsanados de forma inmediata o pueden subsanarse en la siguiente revisión de procedimiento que deba realizarse.

La calidad en la Gestión de un Servicio Los procedimientos corporativos en las organizaciones TIC

5.4.2. Seguimiento

Al igual que cualquier otro sistema en producción, los procedimientos deben de testarse regularmente.

- Comprobar los puntos críticos del Flujo de trabajo: puntos de contacto entre equipos u organizaciones
- Implantar indicadores si es posible
- Ajustar el procedimiento siempre que se detectan ineficiencias o aspectos no relevantes
- Mejorar todo lo que sea mejorable dentro de un orden

6. Conclusiones: los Procedimientos Corporativos en el ámbito de las AAPP

- Los Procedimientos corporativos revierten a medio y largo plazo en la mejora de calidad de los servicios prestados por la Organización.
- Ayudan a conocer la organización internamente y por ende mejor sus necesidades
- No suponen una alta inversión
- Consolidan equipos especializados y muy versátiles adaptando los perfiles profesionales de los recursos internos a las nuevas necesidades de las AAPP