



Un nuevo modelo de trabajo para la informática de la Tesorería General de la Seguridad social.

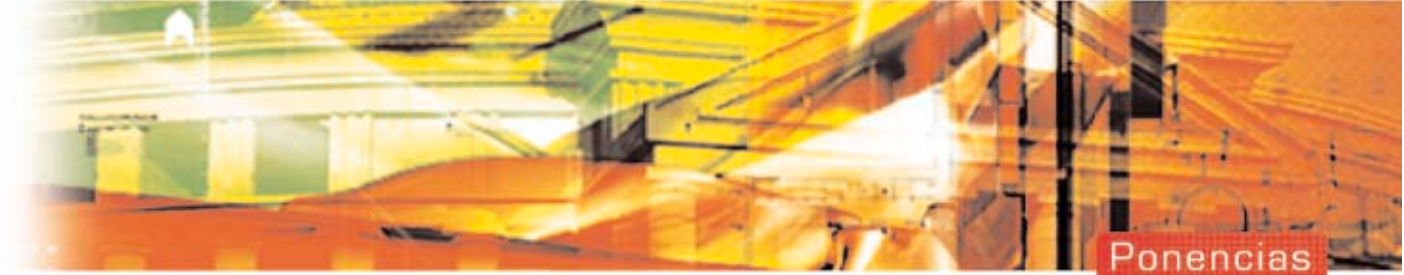
Jorge A. Rincón Mirón.

*Director del Centro de Proyectos de la Subdirección General
de Informática de la Tesorería General de la Seguridad Social.*

La tesorería General de la Seguridad Social está impulsando activamente la organización del trabajo por proyectos, incluyendo, naturalmente, las tareas informáticas que le son propias. Para ello se ha constituido un departamento de seguimiento de proyectos que depende de la Dirección General, cuyas competencias se extienden a toda la organización, formando de esta manera un área transversal a todas las Subdirecciones Generales.

La Subdirección General de Informática ha sido pionera en esta reorganización por tres razones:

- Es un departamento horizontal que da soporte a toda la Dirección General.
- La participación de la informática en las actividades de gestión es decisiva
- La complejidad de las tareas a desarrollar requiere algo más que las simples actividades de coordinación para que puedan ser realizadas en tiempo y forma.



Atendiendo a estos planteamientos la Subdirección General de Informática ha variado profundamente su estructura organizativa: partiendo de un esquema basado en la naturaleza técnica de las tareas (desarrollo, producción, comunicaciones, etc.) se ha llegado otro cuyo punto fuerte es la orientación al cliente. En este nuevo modelo el peso se sitúa en dos grandes grupos de actividades correspondientes a servicios y proyectos, los cuales cuentan a su alrededor con una serie de unidades de soporte, entre las que destaca, naturalmente, la de tecnología, que en última instancia imprime carácter a todas las actividades de la Subdirección.

Situando el foco ya en la dirección de proyectos, conviene exponer una serie de ideas que son muy importantes para entender la dimensión de este cambio de orientación.

- Los proyectos son contingentes. Los proyectos son algo eventual que tienen un origen y un final. Ningún proyecto supone un trabajo estable que deba continuarse en el tiempo indefinidamente.
- El equipo humano que compone cada proyecto se constituye según las necesidades de las tareas a realizar y la disponibilidad de personal y se disuelve al finalizar el mismo.
- La dirección de proyecto tiene un marcado carácter ejecutivo y su orientación principal debe ir encaminada a la consecución de los objetivos definidos para el mismo.
- Existen una serie de mecanismos de control formalizados mediante los cuales se realiza el seguimiento de objetivos y de costes.

Evidentemente, ésta no es la forma normal de hacer las cosas en los departamentos de informática de la administración. En el propio marco de la Subdirección General de Informática ha supuesto un cambio importante, pues supone variaciones muy notables sobre la línea de trabajo seguida hasta el momento.

La organización clásica basada en grupos funcionales tiene como ventaja la economía de medios, ya que hay grupos especializados en cada uno de los temas que contemple la organización. Su desventaja, sin embargo, es la falta de flexibilidad y una cierta impermeabilidad a las prioridades de la Organización, pues cada una de las áreas funcionales atien-



de a las prioridades dentro de su marco de competencia. Es muy posible que un departamento acometa tareas de baja prioridad mientras el departamento vecino se encuentra agobiado sin poder resolver en plazo el trabajo urgente que se le ha venido encima.

Una organización por proyectos está mucho menos especializada en líneas generales, pero su flexibilidad es mucho mayor, de tal forma que quizá para alguna tarea concreta no sea lo más eficiente, pero si se adapta mejor a resolver las grandes prioridades de la Organización.

La contingencia de los proyectos implica una serie de actividades laterales que deben ser resueltas con más énfasis que en el modelo funcional, pues se parte de la premisa de que la persona que haya hecho un trabajo seguramente no estará disponible en caso de incidencia o modificación posterior. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- Gestión de personal. Este es uno de los puntos nucleares para la organización por proyectos. Los recursos humanos deben asignarse a cada uno de los proyectos y una vez que se realice la asignación, ésta debe ser respetada, para que pueda cumplirse la planificación. La gestión del personal no asignado a proyectos es diferente según sea apoyo externo o funcionario.
- Controles de calidad externos y formalizados. La desaparición del grupo del proyecto al término del mismo obliga a que se valide la calidad del producto obtenido en el proceso de entrega. Supone un trabajo adicional pero mejora sensiblemente la relación con el cliente, ya que se le entrega un producto sometido a mejores controles.
- Aceptación de productos por parte de mantenimiento. Salvo cambios en la adscripción del personal, el mantenimiento lo va a realizar gente diferente a quien ha desarrollado los productos. El departamento de mantenimiento debe comprobar que los productos que se le entregan cumplen los estándares pactados de antemano.
- Formalización de peticiones con los usuarios finales. No es posible seguir ninguna planificación si las especificaciones de los productos no se mantienen estables. Siempre habrá cambios en los requerimientos, pero la inclusión de modificaciones en los proyectos es un hecho formalizado que produce la replanificación de actividades y tareas. Introduce una disciplina de trabajo que no siempre ha estado presente.



Para potenciar esta línea de acción se ha creado una Unidad de Dirección de Proyectos que depende de la Subdirección General. Para ello cuenta con una pequeña plantilla de personal estable orientado a dirigir y a gestionar proyectos, organizado en una oficina de proyectos y en un grupo de especialistas en dirección de proyectos. Las funciones de cada uno de los grupos son las siguientes:

Oficina de proyectos:

- Control administrativo de la evolución de los proyectos mediante la solicitud y consolidación de la información de seguimiento, incluyendo el control de costes, el trabajo dedicado, la evolución de la tareas y los indicadores de seguimiento.
- Apoyo administrativo a los directores de proyecto, elaborando los informes de progreso, las actas de las reuniones de seguimiento, etc.
- Inventario de proyectos en curso e históricos.
- Gestión de la documentación de proyectos.
- Metodología de proyectos y procedimientos de trabajo.
- Asesoría técnica a los directores de proyecto, formación, tutoría inicial, etc.

Directores de Proyecto:

- Dirección y gestión de los proyectos en curso.
- Elaboración del Plan de trabajo y Calendario, incluyendo las siguientes tareas:
 - Establecimiento de etapas, fases y calendario.



- Definición de objetivos y alcance.
 - Desglose de las actividades en tareas concretas que puedan ser objeto de seguimiento objetivo.
 - Determinación de productos finales e intermedios si llegara el caso.
 - Estimación del trabajo necesario para cada una de las tareas.
 - Determinación de dependencias entre tareas.
-
- Plan de seguimiento, incluyendo tanto los medios propios como aquellas actividades externas a su ámbito de competencia pero que sean requisitos para el proyecto (por ejemplo, el seguimiento de la resolución de un concurso público para la compra de hardware).
 - Elaboración regular de métricas de seguimiento.
 - Confección periódica de informes de progreso.
 - Replanificación de actividades cuando sea necesario.
 - Cierre del proyecto.
 - Presentación del producto al cliente, a la unidad de mantenimiento y a la de producción, para su aceptación
 - Evaluación de costes incurridos, desviaciones, incidencias, etc.
 - Análisis de cobertura de expectativas.



Este es un modelo organizativo claramente finalista en el cual se pretenden conseguir una serie de objetivos:

- Proporcionar a la Dirección un nivel adecuado de información sobre la marcha de los proyectos.
- Mejorar la coordinación, la sinergia y la visión global del conjunto de actividades dentro de la Subdirección.



- Identificar los riesgos asociados a cada uno de los proyectos, definiendo las líneas de actuación que permitan minimizar o eliminar su impacto dentro de la planificación general.
- Realizar una gestión eficiente de las dependencias técnicas y funcionales que existen entre las diferentes, tanto internas a cada proyecto como entre los diferentes proyectos en curso.
- Asegurar que los proyectos se están realizando según lo planificado, analizando las posibles desviaciones que se produzcan y seleccionando las medidas correctoras pertinentes para evitar que ello afecte a la planificación general de la Organización.

La propia organización del trabajo en función de los proyectos supone una carga de trabajo significativa. Como se ha visto hasta el momento existe una formalización importante, se realizan documentos periódicamente, hay reuniones de seguimiento, etc. La pregunta inmediata es si este empleo de recursos resulta rentable o no. En el caso de responder afirmativamente, surge entonces la cuestión de que cosas con proyecto y cuales no.

Como se ha dicho anteriormente, esta forma de trabajo aporta conocimiento a la Dirección. Ese es un valor muy importante, especialmente cuando hay desviaciones, ya que permitirá actuar para corregirlas. No debe olvidarse que el objetivo real es actuar, y que conocer es el medio para hacerlo adecuadamente.

Esta organización permite situar la capa ejecutiva cerca del trabajo cotidiano. Ello no quiere decir que el director de proyecto sea siempre competente para resolver, pero si implica una detección temprana de problemas y la elaboración de diagnósticos. Agiliza mucho el proceso de toma de decisiones.

Esta estructura pretende acabar con esa situación tan lamentable como frecuente que se produce cuando intervienen varios departamentos en un trabajo común que se expresa por “pues lo mío ya está” y que siempre se traduce en “pues el conjunto no funciona”. Los problemas de coordinación de actividades no desaparecen de esta manera pero si existe un responsable claro del conjunto, que es el director de proyecto.



Todas estas ventajas solamente se ponen de manifiesto cuando los proyectos tienen cierto volumen. Para cada Organización debe existir un límite inferior de tamaño por debajo del cual no se obtenga rentabilidad del trabajo de organización y seguimiento. Esto no se contradice con el hecho de que las métricas típicas de proyectos puedan ser extendidas a todo tipo de trabajos, si se tiene como objetivo el control de costes, etc.

La Subdirección General de Informática de la Tesorería lleva poco tiempo trabajando de esta manera y la extensión del modelo todavía no es total, pero los resultados obtenidos hasta el momento han merecido la pena. Se ha mejorado mucho la coordinación de actividades y, curiosamente, se han reducido esfuerzos, ya que el coste de las tareas de gestión de los proyectos ha sido cubierto holgadamente por los ahorros derivados de una mejor gestión. Paralelamente el seguimiento de los proyectos ha permitido detectar cuellos de botella que han sido resueltos satisfactoriamente, consiguiendo un mejor cumplimiento de plazos y aprovechamiento de recursos. Paralelamente se ha aumentado la visibilidad de las tareas dentro de la Organización, con lo cual ha mejorado sensiblemente la coordinación general.