

Autor: Jose Antonio Navarro Blanco, Jefe de área de Desarrollo para la Subsecretaría. Ministerio de Justicia

Título: Caso de éxito: implantación del CAU-MJusticia

De InfoCentro a CAU

Todavía se utiliza en multitud de organismos el concepto "Infocentro". Un centro de información no es exactamente un centro de atención a los usuarios o CAU.

Aunque el objetivo es el mismo, tratar de resolver los problemas a los usuarios en relación a las TIC, el término CAU, más evolucionado, trata de trasladar la idea de un grupo de personas que trabajan para poder gestionar las peticiones de la manera más efectiva y eficaz, a modo de servicio integral de resolución de problemas simples o complejos y buscando, siempre, la satisfacción de los usuarios.

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 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 facilitarles 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.

Nuestra experiencia, en este sentido, nos demuestra que es necesario promocionar y fomentar el uso de la herramienta de soporte para que sea el propio usuario el que registre su incidencia y realice el seguimiento y cierre de la misma. Para conseguir esto, aparte de la promoción, se hace necesario gestionar el cambio para evitar que desde el propio CAU haya que llamar al usuario para completar la incidencia. No sólo es necesario que el usuario registre su petición, sino que también sea capaz de detallar exactamente qué actuaciones espera.

Desde las unidades TIC de los ministerios se debe prestar especial atención al diseño de este servicio, ya que centrarse en desarrollar nuevas aplicaciones es

necesario pero un mal servicio de atención puede cambiar la percepción del propio usuario sobre el servicio desarrollado. Hay que unir la gestión del proyecto de desarrollo con la gestión post-implantación.

ITIL sí, pero sólo como referencia

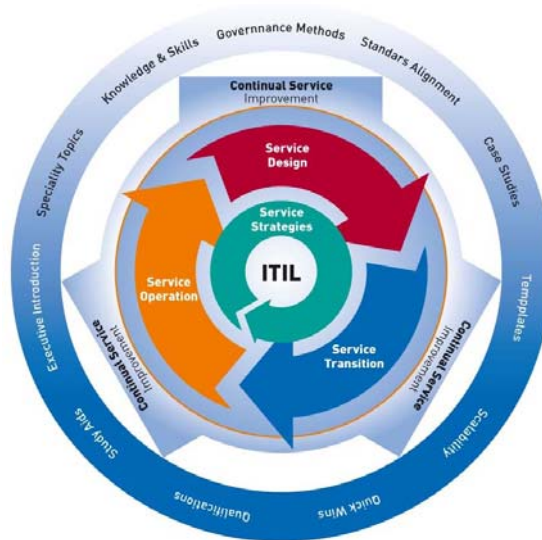
Es habitual, en el diseño del CAU, hablar del estándar ITIL (Information Technology Infrastructure Library) como marco de referencia de las mejores prácticas para ofrecer un servicio TIC de calidad. Desarrollada a finales de 1980, la Librería de Infraestructura de TI (ITIL en español) se ha convertido en el estándar mundial de facto en la gestión de servicios informáticos.

Se ha demostrado muy útil para las organizaciones en todos los sectores como base para la gestión de servicios de TI. 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 satisfagan los requisitos y las expectativas del cliente.

A través de los años, el énfasis ha pasado de ponerse en el desarrollo de las aplicaciones de TI, a la propia gestión de los servicios de TI. Es decir, la propia construcción desde cero de un nuevo sistema, aún siendo la parte más visible, no constituye en sí mismo el servicio, si no viene acompañado de una correcta gestión a posteriori de la aplicación. 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. Puede ocurrir, incluso, que varias aplicaciones ofrezcan un único servicio o una aplicación proveer de varios.

En caso de fallo o necesidades adicionales sobre un servicio de TI, 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 de 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 gestión de servicios de TI, son esenciales para el éxito de los departamentos de TI. Esto se aplica a cualquier tipo de organización, grande o pequeña, pública o privada, con servicios de TI centralizados o descentralizados, con servicios de 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 con el negocio, hasta la gestión del ciclo de vida de los servicios que las TI proveen a las organizaciones. ITIL se fundamenta en 5 macro-procesos interrelacionados:



- Estrategia del servicio (Service strategy): El tener una estrategia es crucial para “aportar valor al negocio” en lo referido a las TI.
- Diseño del servicio (Service design): busca identificar, definir y alinear los servicios de TI con los requisitos del negocio. Es quizás la parte más importante en un desarrollo ITIL. Entender los requisitos del “negocio administrativo”, que no tiene que ser el que entendemos que debería ser el negocio. Adaptarse a la cultura de la organización y al grado de madurez y qué temas son importantes y por qué.
- Transición del servicio (Service transition): tiene como propósito lanzar, de una forma controlada, un servicio nuevo o modificado, en el entorno de producción, 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. La elección de la herramienta es clave para que no sea limitante en este sentido.
- Mejora continua del servicio (Continual service): proceso que se enfoca en mejorar los servicios de TI de la organización, así como sus procesos internos. Para ello hay que conseguir la máxima cantidad de información de gestión (KPIs) e indicadores operativos.

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.

Como todos los modelos, ITIL es sólo un marco de referencia de mejores prácticas. Sin embargo, es necesario entender la realidad del propio organismo para saber qué partes son de aplicación inmediata, cuáles necesitan adaptación, o no son necesarias.

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. Un proyecto de implantación de este tipo tiene un componente que lo diferencia del resto de proyectos TIC habituales (como el desarrollo de sistemas) que tiene que ver con la coordinación entre áreas y niveles de participación para que cada actor del sistema tenga muy claro su papel.

En cualquier caso, los principales aspectos que se tienen que tener en cuenta como clave de éxito son:

- **Apoyo de la dirección:** De nada sirve implantar el mejor sistema CAU del mundo si la organización no lo 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. La manera en que se consigue este apoyo es estableciendo unos indicadores de mejora esperada y los beneficios esperados. El apoyo es tanto de comunicación y promoción interna, dentro del Organismo, como de recursos económicos y personales.
- **Definición de los procesos de TI:** 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 en lo referido a TI. 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:** campaña integral de información a todos los usuarios del Ministerio. Utilización de material tipo póster, 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 y los flujos de información: up-down, down-up y cross.
- **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 de TI.

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), dependiente de la DG de Modernización de la Justicia. En este artículo nos referimos siempre al CAU DITI.

Problemas del actual CAU DITI

Aunque ya existía un CAU DITI operando desde algún tiempo, ofreciendo soporte al usuario, se hacía necesario realizar un rediseño completo del modelo actual.

El grupo de personas que realizaba la atención era un equipo mixto formado por operadores de una empresa y funcionarios. Para el registro de peticiones e incidencias se utiliza una herramienta sencilla desarrollada en entorno 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 tecnológica en el Ministerio hizo que se replantearan los objetivos del CAU y se hiciera patente 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.

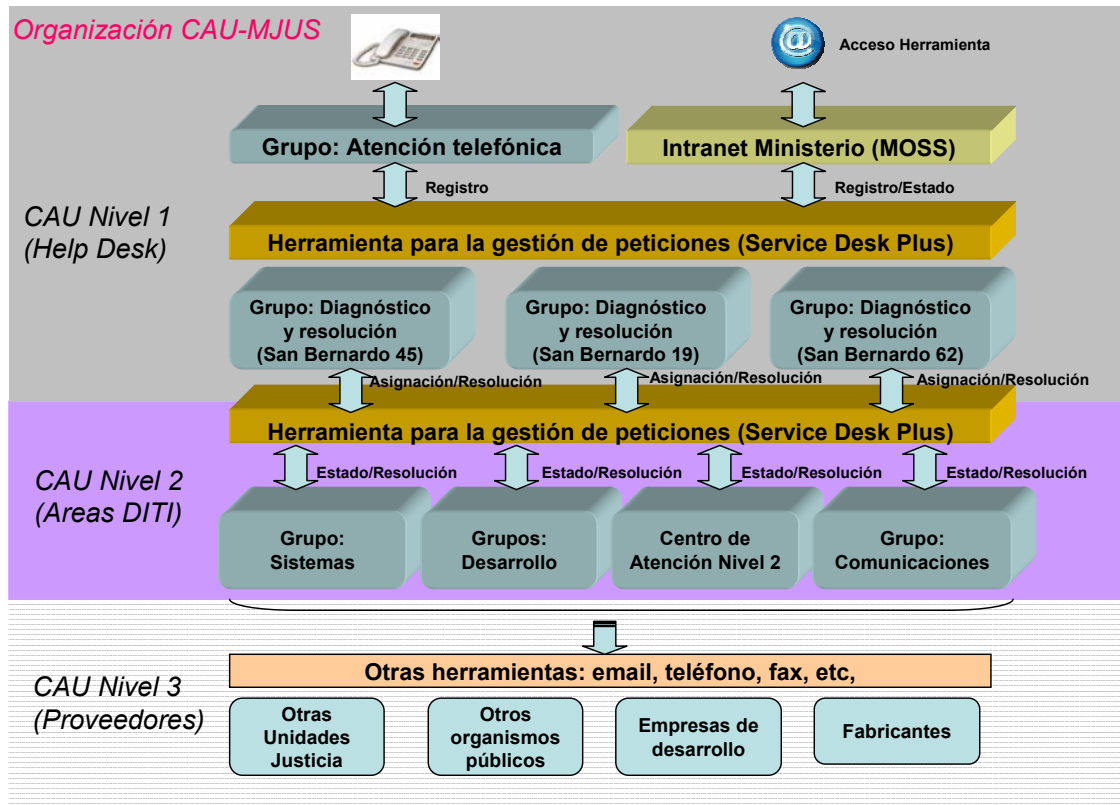
En lo que respecta al personal operativo del CAU en su primer nivel, se ha considerado conveniente encomendar a Tecnologías y Servicios Agrarios, S.A. (TRAGSATEC) la prestación de los servicios de carácter informático dirigidos a resolver las incidencias de funcionamiento referentes a las máquinas, a las comunicaciones y a las herramientas ofimáticas empleadas por sus funcionarios 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 el acceso, a través de la Intranet del Ministerio, a la nueva herramienta de gestión de peticiones: SDP.



El Nivel 1 atiende las llamadas, registra la petición y además resuelve los temas tecnológicos relacionados con los equipos y sistemas de oficina (PC, impresora, móvil, etc.). Además, tratan 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) y el uso de la BD de Conocimiento Previo. 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 uno más grupos por cada una de las áreas principales de la DITI.

El Nivel 2 está formado por las áreas de la DITI (Sistemas, Comunicaciones, CAU Nivel 2 y Desarrollo) y atiende los problemas asociados a sus competencias. Pueden informar al usuario del estado de resolución en cada momento a través de la herramienta. También se puede establecer un diálogo con el usuario utilizando notas de comentarios para aclarar algún aspecto o informar sobre cómo se ha resuelto finalmente la incidencia.

En el nivel 2 se ha incluido un grupo de soporte CAU de nivel 2, formado por funcionarios del Ministerio, que tiene como objetivos principales actuaciones relacionadas con coordinación de proyectos de CAU complejos, aprobaciones de solicitudes que vienen del nivel 1 y la administración de la propia herramienta CAU.

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 (Ejemplo SAP, Évalos, etc), las propias empresas de desarrollo de las aplicaciones de la DITI o incluso otros organismos públicos que proveen el servicio (por ejemplo: Nedaes, Badaral).

En cuanto a la creación de los procedimientos, se ha dado prioridad a los de CAU 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.

Es imprescindible usar adecuadamente la herramienta para documentar el detalle de la resolución final, para establecer una base de datos de conocimientos que pueda ser reutilizable para incidencias estándar o repetitivas. Estas "unidades de información", bien estandarizadas y estructuradas, mejoran el servicio al usuario, ya que permiten resolver las incidencias en un tiempo menor y de manera más homogénea.

Herramienta

Después de un estudio de herramientas de mercado para soportar el CAU, se decidió adoptar la herramienta Service Desk Plus (SDP), comentada anteriormente. 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/precio

La parametrización de esta herramienta se realiza en paralelo con la definición de los procedimientos de Nivel 1 y 2, ya que la misma se adapta a los procedimientos internos, aunque también hay que ceñirse a las limitaciones intrínsecas del producto.

Los módulos que incorpora esta herramienta son:

- Help Desk: Registro, asignación de tareas, asignación de técnicos y comunicación de la solución. Se está completando con la parametrización de las instrucciones técnicas para técnicos CAU de nivel 1.
- Gestión de problemas: Reducir al máximo el impacto de los incidentes en la organización y prevenir futuros problemas. Si un área va a realizar una intervención que pone en riesgo algún servicio o servicios, se utilizará este registro para comunicar tanto el período de tiempo de intervención, como el posible impacto en el servicio. De esta manera, se podrá actuar de manera proactiva, avisando a los posibles usuarios de los riesgos.
- Gestión de cambios: Cualquier cambio implica una evaluación de riesgos y efectos en la continuidad del 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, tal y como se ha comentado en el apartado anterior.
- Gestión de inventario: Para administrar todos los activos de TI del Ministerio.
- Gestión de ANS: Para definir Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), que ayudan en la evaluación de la eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta del Help Desk. Actualmente todavía no está operativo este módulo.

Situación actual del proyecto

El nuevo CAU ha empezado a operar en el Nivel 1 y 2. En el arranque del proyecto se han tenido en cuenta todos los factores clave de éxito que pasamos a detallar:

Apoyo de la dirección: Desde la DITI se transmitió a nivel de Subsecretaría la importancia de disponer de este servicio con una nueva herramienta y con nuevos métodos de trabajo.

Reingeniería de procesos: Se han definido los procedimientos CAU de nivel 1 y parte de los procedimientos de nivel 2. Se han mejorado los procedimientos utilizados hasta la fecha, buscando elementos comunes y una asignación más efectiva de tareas y actividades. Algunas unidades han sido reorganizadas.

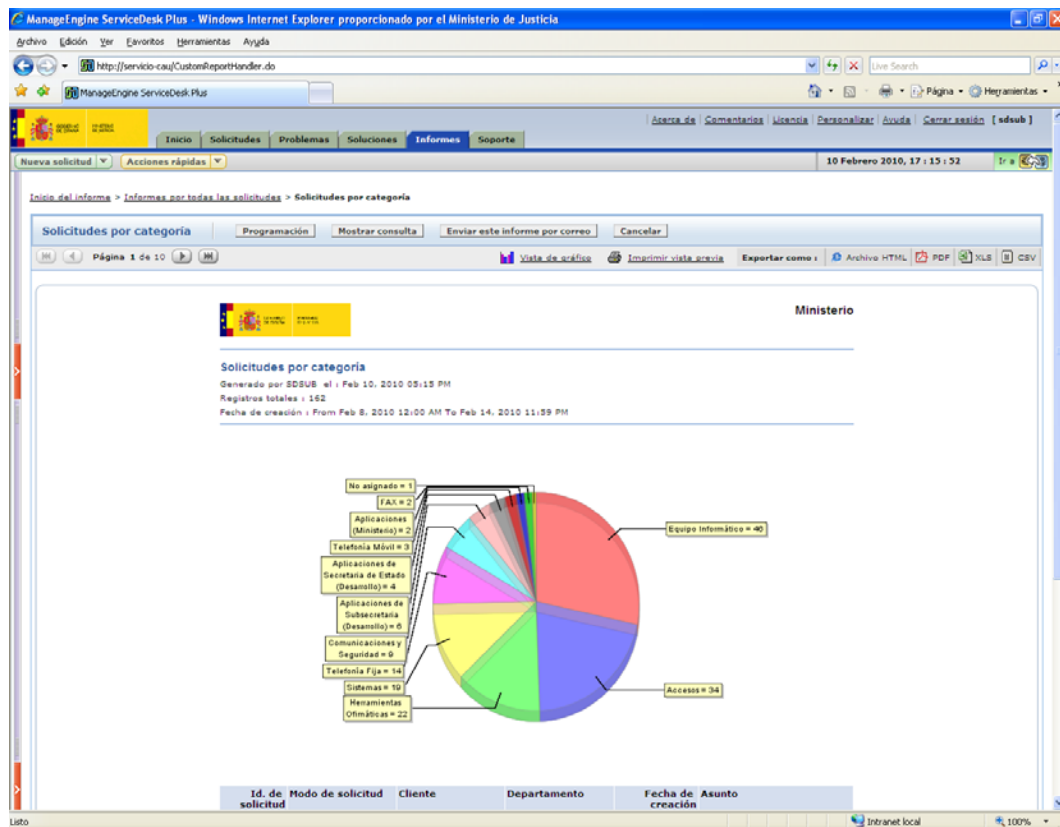
Una de las claves en el éxito del arranque ha sido documentar lo que se conoce como instrucciones técnicas para operadores. Estas instrucciones son una guía muy clara y concisa de diagnóstico, escalado y resolución de incidencias.

Estas guías se han diseñado según un procedimiento adaptado a la realidad del Ministerio y del dimensionamiento del nuevo CAU. De todos los elementos, el diagnóstico es el más importante. Un mal diagnóstico hace que el tiempo medio de resolución se incremente, además del tiempo de dedicación de personal, por errores de diagnóstico y escalado.

Formación: Se ha centrado principalmente en los técnicos de Nivel 1 que es donde es prioritaria la formación por ser el grupo de diagnóstico y escalado. La formación debe ir en doble sentido: formar en el uso de procedimientos y de la herramienta.

Comunicación: Se ha lanzado una campaña de promoción del CAU que ha consistido en trípticos, adhesivos y pósters. Es información resumida de las ventajas del servicio, modo de funcionamiento y canales de acceso (Web y teléfono). Las campañas son muy efectivas cuando se ejecutan desde los niveles superiores del Ministerio, puesto que conciencian al usuario de la necesidad de utilizar el servicio y de hacerlo correctamente.

Seguimiento continuo del arranque del CAU: 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. La propia herramienta facilita la explotación de información en referencia a las incidencias por cada tipo de categoría, unidad peticionaria, tiempo medio de resolución, etc. El análisis de esta información ha sido decisivo para ir adaptando la herramienta a la realidad del Ministerio de Justicia.



Próximos pasos

Aunque el CAU está operativo, 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. Se está trabajando intensamente en la formación tanto interna en la DITI como a los usuarios. Se transmiten las ventajas de este nuevo modelo para que los usuarios utilicen la nueva herramienta. 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.

Por último se están realizando algunos ajustes adicionales en la herramienta para diseño de informes, categorías de incidencias y subgrupos de escalado.

Es estratégico para el Ministerio, y para la DITI en particular, cumplir con los objetivos de este proyecto, por lo que se está trabajando mucho en la mejora continua, entendiendo las necesidades de atención que se demandan en Justicia, adecuando los procedimientos a los tipos de incidencias más habituales y, sobretodo, al diagnóstico inicial, punto de partida para el resto de actuaciones.

La DITI se ha centrado en estos últimos años en desarrollar aplicaciones de gestión y servicios de Portal, ahora corresponde centrar los esfuerzos 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.