

Proyecto de Mejora de la Dirección de Sistemas Informáticos

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

*1 Ing. Mónica Alcibar, *2 Dr. Jorge José Ardoino, *3 Sandra Abraham, *4 Lic. Jorge A. Guerra

Resumen

La Dirección de Sistemas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, ha encarado un Proyecto de Mejora de la Gestión, dentro del Marco Institucional conformado por:

- ❖ Plan Estratégico del Ministerio 2008-2011: Define un Objetivo transversal que exige “mejorar la calidad de la gestión del Ministerio”. Los resultados esperados de este Objetivo, son la planificación como herramienta de Alta Dirección y el rediseño de los procesos.
- ❖ Normativa vigente: Resolución 48/05 de la SIGEN (Sindicatura General de la Nación), que establece desde la necesidad de formular un Plan Estratégico de TI, documentar todos los procesos, definir una metodología de desarrollo de sistemas, hasta la adopción de la administración de proyectos, entre otros aspectos.
- ❖ Políticas del Estado: Documentos tomados en cuenta como marco conceptual emanados de la Secretaría de la Función Pública: “Carta Compromiso con el Ciudadano”, “Manual de Reingeniería de la ONTI”, “Políticas de Seguridad de la Información de la ONTI” y la Ley 25326 de Protección de Datos Personales.

Contemplando el Marco Institucional descrito, la DSI (Dirección de Sistemas Informáticos) encara este Proyecto cuyo desarrollo está previsto en tres grandes etapas.

La Etapa 1 destinada al cumplimiento de la Resolución 48/05 de la SIGEN, ha sido ya completada.

1. Introducción

El Proyecto de Mejora de la DSI (Dirección de Sistemas Informáticos del Ministerio de Trabajo), consiste en lograr una superación en el nivel de calidad de la gestión, a fin de asegurar una eficiente prestación de servicios a todos los Destinatarios, con especial énfasis en la atención de las necesidades del Ciudadano, en el marco de la Modernización del Estado.

El aspecto a resolver es lograr el cambio cultural, de manera que se alcancen las condiciones que permitan incorporar herramientas de gestión tales como la planificación estratégica y operativa, la adopción y aplicación de metodologías para distintos aspectos de la gestión, la administración por proyectos y la gestión por resultados, entre otros aspectos.

Las Tecnologías de la Información tiene un rol fundamental en el Proyecto, dada las características de funcionamiento del Ministerio y los servicios que presta a la comunidad, que no sólo requiere llevar a cabo la operación interna, sino que debe interactuar con innumerables instituciones externas, públicas y privadas

que actúan en todo el territorio nacional. En este contexto, las TICs permiten resolver y mejorar aspectos tales como las comunicaciones, la integración del trabajo con herramientas de automatización de los procesos, de la estructura organizativa y particularmente de la información.

2. Situación-Problema u Oportunidad

La situación inicial en la cual se encontraba la DSI, presentaba algunas deficiencias originadas por la falta de formalización del Modelo de Negocio, la documentación de sus Procesos y el cumplimiento de la normativa vigente.

Para superar esta situación la DSI, encaró el desarrollo del presente Proyecto, a fin de alcanzar el siguiente Objetivo Global:

“Lograr una mejora en la eficiencia de la gestión de la DSI, orientada a la calidad en la prestación de servicios, que permitan consolidar la previsibilidad en el tiempo y la metodología de mejora continua, en el marco de la Modernización del Estado.”

Motivan a su vez el desarrollo del presente Proyecto satisfacer las siguientes necesidades:

- ❖ Alinearse al Plan Estratégico del Ministerio 2008-2011, cuyo objetivo transversal exige “Mejorar la calidad de la gestión del Ministerio” y al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, que procura mediante la fijación de estándares de calidad e indicadores, incorporar paulatinamente un cambio cultural en los organismos públicos prestadores de servicios, basado en la gestión por resultados.
- ❖ Cumplir con la Resolución 48/05 de la SIGEN (Sindicatura General de la Nación), que establece los requisitos que debe cumplir el área de Sistemas Informáticos de los organismos públicos, consistentes en la necesidad de formular un Plan Estratégico de TI, documentar todos los procesos, definir una metodología de desarrollo de sistemas y la adopción de la administración de proyectos, entre otros aspectos.

3. Solución:

Los motivos antes señalados y que dieron origen al presente Proyecto, se basa en la Metodología de Reingeniería de Procesos de Negocio propuesta por la ONTI en el Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, para cuyo desarrollo se prevén las siguientes etapas:

- Etapa 1: Definición de Procesos Actuales de la DSI y elaboración del Plan Estratégico de TI
- Etapa 2: Mejora de los Procesos de la DSI
- Etapa 3: Implementación de la Mejora de los Procesos.

La Etapa 1 está dirigida a definir y formalizar todos los procesos de la DSI, y tiene por objetivo el cumplimiento de lo establecido en el artículo 4. Políticas y Procedimientos, de la Resolución 48/05 de la SIGEN, que establece:

“La Unidad de TI debe desarrollar, documentar y comunicar Políticas y procedimientos respecto de las actividades relacionadas con TI. Tales políticas y procedimientos deben mantenerse actualizados. Deben especificar las tareas y controles a realizar en los distintos procesos, así como los responsables y las sanciones disciplinarias asociadas a su cumplimiento”.

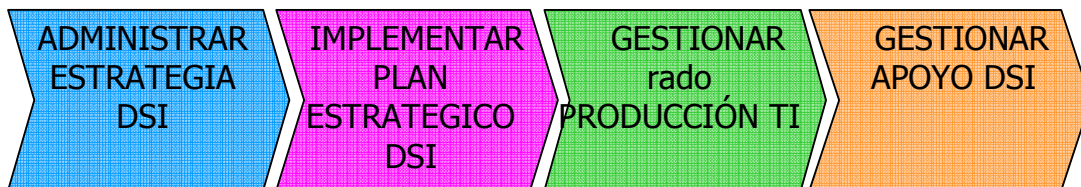
Esta Etapa, que al momento de presentación del presente Proyecto se encuentra cumplimentada, se subdivide en 2 fases:

- Fase 1: Relevamiento de la Situación Actual de la DSI
- Fase 2: Elaboración del Mapa de Procesos, Documentación de los mismos y elaboración del Plan Estratégico de TI.

Durante el desarrollo de la Fase 1 se realizó un relevamiento de la situación inicial de todas las áreas de la DSI.

Con dicho relevamiento finalizado, se inició el desarrollo de la Fase 2 con el único objetivo de formalizar los procesos sin introducir mejoras en los mismos. Se procedió a la elaboración del Mapa Global de Procesos, el cual una vez consensuado permitió la definición, documentación, aprobación y publicación de todos los Procesos de la DSI. Asimismo, se obtuvo como resultado el Plan Estratégico de TI alineado con el Plan Estratégico del Ministerio.

Los cuatro componentes principales del Mapa de Proceso se pueden observar a continuación:



La Etapa 2, que se encuentra actualmente en proceso de ejecución, está destinada a la mejora de los procesos a fin de lograr una mayor eficiencia en la Gestión y la incorporación del alineamiento a las normas de calidad que rigen en Tecnologías de la Información, con los siguientes Enfoques:

- Enfoque al Ciudadano
 - ✓ Decreto 229/2000 Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Mejorar la relación de la Administración Pública con los ciudadanos especialmente a través de la calidad de los **SERVICIOS** que ella brinda.
 - ✓ Decreto 378/2005 Gobierno Electrónico, Anexo 1, Art 2º, Principios Rectores: Mejor **SERVICIO** al Habitante y Ciudadano, Mejor Gestión Pública
- Enfoque Institucional
 - ✓ Objetivo Estratégico del Ministerio: Mejorar la calidad de la gestión del MTEySS

- ✓ Responsabilidad Primaria de la Dirección de Sistemas(Decreto N° 628/2005): Asegurar la eficiente utilización de los sistemas y herramientas informáticos de la Jurisdicción
- Enfoque Normativo
 - ✓ Normas ISO 20000 (Sistemas de Gestión de Tecnología de la Información)
 - Es la Norma de Calidad para Servicios de Tecnología
 - Se enfoca al Destinatario
 - Está basada en ITIL
 - Genera Procesos de Trabajos Estructurados y Proactivos que permiten generar respuestas flexibles y rápidas a los Destinatarios
 - Reduce Costos de no Calidad
 - Permite Velocidad de Cambio
 - Se basa en el modelo: Planificar - Implementar - Verificar - Actuar
 - ✓ Políticas de Seguridad de la Información de la ONTI
 - Basada en ISO 17799 (actual ISO 27002)
 - Incluye Ley 25326 Protección de Datos Personales
- Enfoque de Gestión
 - ✓ Gestión por Resultados:
 - ✓ Gestión por Proyectos: de acuerdo a la Resolución 48/05 de la SIGEN: se exige que en la DSI todo requerimiento debe ser canalizado a través de un proyecto.

En la Fase 1 de la Etapa 2, se contempla la elaboración del Plan de Mejoras detectadas en la Etapa 1, el diseño de un nuevo Modelo de Negocio alineado a la ISO 20000 y 27002 de Seguridad de la Información, Gestión de Riesgos y Ley 25326 de Protección de Datos Personales.

Actividades de la Fase 1:

- Definición de Oportunidades de mejoras detectadas en Etapa 1
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Gestión de Proyectos
 - ✓ Gestión de Calidad y Auditoría
 - ✓ Gestión de Nivel de Servicio
 - ✓ Administración de Inventarios
 - ✓ Desarrollo
 - ✓ Operaciones y Servicios
 - ✓ Administración de Usuarios
- Encuesta de propuestas de Mejora de todos los Sectores de la DSI
- Consenso y determinación de prioridades
- Aprobación del Plan
- Implementación de Mejoras Aprobadas
- Capacitación del personal DSI en ISO 20000
- Conformación del Catalogo de Servicios de la DSI
 - ✓ Definición de Plantillas y Estructura del servicio
 - ✓ Análisis y Relevamiento de Servicios

- ✓ Definición de la Estructura del Catálogo de Servicios
- ✓ Consolidación del Mapa de Servicios
- Construcción de Catálogo Básico de Servicios
- Definición de SLA alineado a ISO 20000
- Ajuste de Procesos

En la Fase 2 de la Etapa 2, se incorpora una herramienta informática de BPA, especializada en el modelado, simulación y mejora de Procesos. Con dicha herramienta se define el Modelo de Negocio o Cadena de Valor, se documentan los procesos, se asocia la estructura organizativa con los distintos roles de los actores que intervienen en los procesos, se asocian los sistemas informáticos que se utilizan, para finalmente realizar su publicación para su cumplimiento por parte de los usuarios.

La Etapa 3 contempla la implementación y en su Fase 1 está prevista la elaboración del Sistema de Gestión de Servicios de la DSI orientado al Destinatario que contemple la definición de los acuerdos de nivel de servicios (SLA) definidos en la Etapa 2. Dicha implementación será realizada en forma gradual y por etapas, a fin de obtener un catálogo de servicios alineados a ISO/IEC 20000 que permitan su posterior certificación.

La Fase 2 de la Etapa 3, contempla la incorporación de una herramienta informática destinada a la administración y automatización de los procesos, a fin de asegurar la transparencia de la gestión y el cumplimiento efectivo de las políticas, reglas y procesos de negocio en todo el territorio nacional, resolviendo las dificultades propias de una organización con gran dispersión geográfica, como presenta este Ministerio.

4. Innovación e Inédito

El aspecto Innovador del Proyecto, surge de la adopción de un enfoque por procesos, de un Modelo de Gestión orientado a resultados y de una cultura organizacional basada en enfoques modernos de gestión, con énfasis en la atención al Destinatario.

El Proyecto reviste el carácter de Inédito, porque incorpora en el área de Sistemas de un organismo de la Administración Central del Estado Nacional, el cumplimiento de una normativa emanada de un órgano de control (SIGEN) y el alineamiento de la gestión a las mejores prácticas de TI, establecidas en la ISO 20000. También es inédita la utilización de una herramienta de administración y automatización de los procesos en los organismos públicos de Estado Nacional, que aseguren la transparencia y el cumplimiento de objetivos y estrategias.

5. Beneficiarios

Los Beneficiarios directos del Proyecto, resultan ser:

- El personal de la propia DSI, porque se define claramente las responsabilidades y forma de realizar el trabajo. Ello a su vez, asegura la sustentabilidad de la gestión en el tiempo, dado que cuando se

incorpora nuevo personal, se recurre a los procesos definidos y documentados y no al conocimiento que disponen las personas individualmente.

- Los destinatarios internos del Ministerio, que requieren de los servicios de la DSI, porque se podrá asegurar el nivel de prestación de los servicios al disponer de SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) acordado entre las partes.

Los Beneficiarios Indirectos, son externos al Ministerio y se conforman con los Ciudadanos e Instituciones que requieren de los Servicios del Ministerio, debido a que los servicios se prestarán con mayor eficiencia y rapidez en la implementación de cambios y de nuevas necesidades, como consecuencia del nuevo Modelo de Gestión y las tecnologías adoptadas.

6. Relevancia para el Interés Público

Con las soluciones provistas por el Proyecto, las Áreas Sustantivas del Ministerio dispondrán de las herramientas necesarias para una mejor atención a los beneficiarios indirectos, compuestos básicamente por personas con necesidades insatisfechas.

Los Indicadores de éxito internos de la DSI se medirán mediante el cumplimiento de los SLA acordados por la DSI con los Destinatarios, mientras que los indicadores de impacto de los beneficiarios se encuentran establecidos en el plan Estratégico del Ministerio.

7. Viabilidad Técnica, Financiera y Política Organizacional

El Proyecto tiene garantizada la viabilidad política debido al apoyo irrestricto de las más altas autoridades del Ministerio y el marco que otorgan las definiciones del Plan Estratégico.

El desarrollo y la implantación del Proyecto, también está garantizada por el compromiso asumido por la Dirección de Sistemas.

El Proyecto se enmarca en un Proyecto PNUD, lo cual permite una ejecución efectiva y ágil para la provisión de los recursos necesarios que se requieren.

En la siguiente gráfica se describen las actividades, los resultados y los plazos en los cuales se estima su ejecución.

Etapa - Fase	Resultados	Duración (meses)	Mes Inicio	Mes Fin	Año 1											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa 1: Definición de Procesos		12	mes 1	mes 12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Elaboración de Diagnóstico		3	mes 1	mes 3												
Obtención de Recursos Conformación de Equipo de Trabajo Toma de Conocimiento Inicial Diagnóstico de Situación Actual	Establecimiento de Acuerdo de Financiación entre MTEySS y PNUD - Equipos de Trabajo conformados - Agenda de Trabajo Aprobada - Diagnóstico Elaborado															
Fase 2: Planificación Estratégica		3	mes 4	mes 6												
Elaboración del Plan Estratégico de Tecnología de Información	Plan Estratégico de Tecnología de Información Elaborado															
Fase 3: Elaboración de Procesos		9	mes 4	mes 12												
Elaboración del Mapa de Procesos Actual Relevamiento detallado Documentación de Procesos	Mapa de Procesos Elaborado - Procesos del área de Sistemas definidos. Condición de Cumplimiento de Resolución SIGEN 48/05 Alcanzada															
Etapa 2: Mejora de Procesos		12	mes 13	mes 24												
Fase 1: Rediseño de Procesos		6	mes 13	mes 18	13	14	15	16	17	18						
Adquisición de Herramienta de Modelado de Procesos, Instalación y Capacitación Encuesta de Mejora Diseño del nuevo Modelo de Gestión	Herramienta para documentación y simulación de procesos instalada y recursos capacitados - Propuestas de Mejoras detalladas - Nuevo Modelo de Gestión Documentado															
Fase 2: Comprobación del Nuevo Modelo de Gestión		6	mes 19	mes 24												
Modelado y Simulación de Procesos Capacitación de Recursos Mejora de Procesos	Procesos del área de Sistemas mejorados siguiendo los lineamientos de ISO 20000 - Modelo Organizacional adaptado a los nuevos procesos - Recursos Capacitados en el Nuevo Modelo de Servicios															
Etapa 3: Implementación de Mejoras		18	mes 19	mes 36												
Fase 1: Cartera de Servicios Orientados al Destinatario		18	mes 19	mes 36												
Operativos (OLA) Control y Mejora de los OLA Establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA) Control y Mejora de los SLA	OLA y SLA Implementados — explicar mejor esto , poner algo relacionado a la 20000															
Fase 2: Seguridad Informática y Gestión de Riesgos		18	mes 19	mes 36												
	Condición de Cumplimiento de políticas de Seguridad Informática según lineamientos de la ONTI Alcanzada															
Fase 3: Automatización de Procesos		18	mes 19	mes 36												
Adquisición de Herramienta de Automatización de Procesos, Instalación y Capacitación Selección de Procesos a Automatizar Implementación de Procesos Automatizados	Herramienta para automatización de procesos instalada y recursos capacitados - Procesos Seleccionados - Primer ciclo de Automatización de Procesos funcionando															

8. Facilidad de Reproducción

La facilidad de reproducción del proyecto está restringida por aspectos culturales y grado de maduración de los organismos públicos, antes que por restricciones tecnológicas.

Los proyectos de esta características requieren de decisión política y un alto grado de compromiso de las máximas autoridades del organismo.

No se considera al aspecto financiero, una restricción para la reproducción en otros organismos.

9. Ambiente de Hardware y Software

El hardware requerido para la automatización de procesos dependerá del producto que se adquiera, no obstante se estima que un requerimiento estándar es como se describe a continuación:

Configuración de Hardware			
	Producción	Contingencia	Desarrollo/Testing
Operating System:	WINDOWS	WINDOWS	WINDOWS
Processor specs: (i.e. Dual CPU: 2 Ghz on Intel)	2 procesadores Quadcore INTEL	2 procesors quadcore	2 procesors quadcore
RAM:	32Gb	32Gb	32Gb

El software es una herramienta que permite el modelado, reingeniería, simulación y ejecución de las reglas de negocio y los procesos.

Autores:

*1 Mónica Alcibar, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. malcibar@trabajo.gov.ar

*2 Dr. Jorge José Ardoino, Consulto PNUD, jardoino@gmail.com

*3 Lic. Sandra Aina Abraham, sandra.abraham66@gmail.com

*4 Lic. Jorge Armando Guerra, jguerra1950@gmail.com