



## Estado: cambiando

Este proyecto es una iniciativa de la **Subdirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (STIC)** del Servicio Andaluz de Salud y de sus socios tecnológicos de la **UTE Accenture-Proxya** y de la de la **UTE SopraSteria- Babel** enmarcada respectivamente dentro de los contratos:

“2110/2018 CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO HORIZONTALES DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SERVICIO ANDALUZ DE SALUD”

y “2114/2018 CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE PARA LA DEFINICIÓN Y OPERACIÓN DE UNA OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS PARA EL SERVICIO ANDALUZ DE SALUD”



## ayudaDIGITAL. Estado: cambiando

### Introducción

El presente documento tiene como objetivo la descripción del caso de éxito de implantación de una nueva manera de gestionar los cambios, que ha permitido convertir al área de Soporte a Usuarios y Gestión TIC de la Subdirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del SAS, en un área dinámica y en permanente adaptación a las necesidades de los usuarios.

Para empezar, hay que presentar la nueva marca ayudaDIGITAL que identifica el servicio de soporte integral TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) para los profesionales del **Servicio Andaluz de Salud** y puede encontrarse en:

**<https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/ayudadigital/conocenos>**

ayudaDIGITAL se define como “el Servicio de Soporte Integral TIC del SAS y su objetivo principal es acercar la tecnología al profesional SAS, de forma que la informática no sea una barrera en su día a día.”

Tal y como se refiere en el título la marca ayudaDIGITAL ha estado asociado a una manera de cambiar. Como resumen, podría decirse que el “Estado: cambiando” puede definirse de la siguiente manera:

**En ayudaDIGITAL se han reorientado todos los procesos de desarrollo y de mejora continua, tanto de herramientas software como de procesos de negocio, al uso de un paradigma ágil basado en la mejora incremental, aplicando cambios de menor magnitud pero con una cadencia muy rápida (2 semanas), de forma que la adaptación a las necesidades del negocio es rápida, los errores pueden ser solucionados rápidamente y los aciertos pueden ser reforzados a gran velocidad.**

**Esta “locura” ha sido acompañada (no podría ser de otra forma) con un plan de comunicación muy completo que utiliza precisamente los nuevos canales con el usuario que se han ido creando como consecuencia de esta metodología de cambio rápido y continuo a lo largo del año 2022.**

Este cambio ha supuesto una mejora en prácticamente cualquier métrica del servicio. Las incidencias de las herramientas son menores y los tiempos de resolución de estas más rápidos, el “Time to market” de las mejoras aprobadas ha disminuido drásticamente y se ha conseguido implantar procesos y herramientas que mejoran todos los aspectos del servicio, desde nuevos canales como el chat o WhatsApp, Apps específicas para profesionales, herramientas de explotación de datos, una centralita inteligente, y nuevos procesos automáticos que permiten al usuario tanto la resolución de solicitudes sin intervención humana como el registro o su seguimiento.

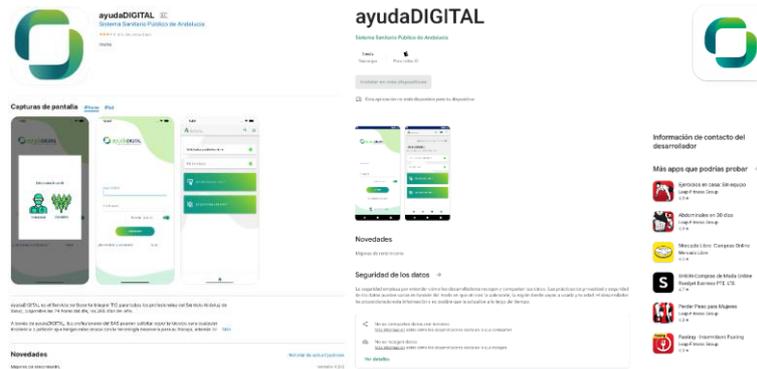


Ilustración 1. App ayudaDIGITAL en Apple AppStore y Google Play

A nuestro juicio, la importancia del cambio y su impacto en el trabajo de los profesionales SAS, y por tanto, en la prestación sanitaria a los ciudadanos, justifica que pueda optar a un premio en la categoría de **Gestión del Cambio en la AAPP**.

### El desafío del cambio

El papel de las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones** (en adelante TIC) en el Sistema Sanitario Público Andaluz (SSPA), al igual que sucede en otros sectores, es crucial y se encuentra en constante evolución, ya que este es un sector en que el correcto uso de la información (de los pacientes, de los medicamentos, de los RRHH, de los gastos ....) es crucial para proporcionar un servicio de calidad y sostenible.

Una institución como el SAS necesita para cumplir sus compromisos con los más de 8,5 millones de andaluces, de más de 130.000 profesionales, repartidos en los 1.513 centro de atención primaria y 54 centros hospitalarios, extendidos a lo largo de una región de 87.600 kilómetros cuadrados de superficie. Esto supone una enorme complejidad organizativa, y provoca la divergencia de las maneras de trabajar, de los sistemas de información, de los procesos.....

---

*En este contexto, Gerry Johnson, profesor de Lancaster University y uno de los autores más destacados a nivel internacional en materia de strategic management, indica que para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos de la organización. Esto pone énfasis en **traducir el cambio en la revisión y mejora de los procesos pero también, en cómo se comunica el cambio a través de las actividades cotidianas de la organización.***

---

Siendo conscientes de este reto, **desde la Subdirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones** (en adelante STIC), que es el equipo encargado del mantenimiento y transformación de los sistemas de información y la tecnología en el SAS, formado por más de 400 profesionales y un extenso pool de proveedores, ha puesto en marcha un proyecto que abordara esta cuestión. Por un lado, ha acometido la definición e implementación de un proceso estructurado que permite **incorporar los paradigmas de agilidad en la evolución de los servicios y el desarrollo de las herramientas**, que son demandados por los profesionales del SAS. Y por otro, cómo **posicionar la comunicación como elemento estratégico de la organización**,

permitiéndonos mejorar el alineamiento de los proyectos, y la comprensión de las expectativas de los grupos de interés, motivando, energizando y empoderando a los mismos.

Esta nueva forma de abordar el cambio **es una puesta en valor del factor humano en la evolución de la organización**, ya que visibiliza las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y los hace el centro en la mejora de los procesos, proyectos y procedimientos, los alinea hacia la consecución de la estrategia y ayuda a las personas a asumir y participar en la transición.

### ayudaDIGITAL, el Servicio de Soporte Integral TIC del SAS

En ayudaDIGITAL resolvemos las dudas, incidencias y peticiones que surgen en el uso de la informática y las TIC a los más de 130.000 profesionales que forman el SAS. Cada mes, en horario 24x7, se atienden al mes más de 60.000 incidencias y peticiones relacionadas con la informática y las comunicaciones. Para ofrecer este servicio de soporte, la STIC cuenta con empresas especializadas enmarcadas en dos grandes licitaciones, por un lado, el contrato del **Centro de Servicios al Usuario (CSU) en el que trabajan más de 150 profesionales de la UTE Accenture-Proxya** y, por otro, el contrato de **Soporte al Puesto de Usuario (SPU) en el que prestan servicio más de 200 técnicos de la UTE DXC-Pulsia**.

Poner en marcha una estrategia de transformación en una organización tan grande y compleja es un reto mayúsculo. Los usuarios de los servicios de ayudaDIGITAL son un numeroso grupo de profesionales, que trabajan cada día de manera casi autónoma en su centro de trabajo, repartidos en una extensa geografía que les imposibilita interactuar de forma abierta y fluida con los equipos que se ubican en el resto de las provincias. Como ya se ha indicado, a lo largo de los años, este hecho ha provocado enormes divergencias y heterogeneidad en la evolución de los procesos y la tecnología que se han ido aplicando en cada una de las provincias. Siendo este un nuevo factor que dificulta aún más, la enorme tarea de definir y ejecutar una estrategia de transformación digital exitosa.

Los principales desafíos a los que nos enfrentamos inicialmente cuando decidimos transformar el servicio de soporte TIC del SAS eran:

- Servicio reactivo y poco adaptado.
- Complejidad y heterogeneidad de los procesos, procedimientos y herramientas.
- Tiempos elevados de atención y resolución de incidencias.
- Cambios lentos y complejos. Muy poca flexibilidad para adaptarse a las circunstancias sobrevenidas.
- Una imagen de marca denostada y de poco valor para el usuario.
- Escasa cooperación entre proveedores.
- Uso preferente del canal telefónico, lo que provocaba picos de saturación del servicio.
- Poca orientación al usuario.
- Brecha digital de los usuarios (conocimiento, uso de las herramientas, etc...)

Lo primero fue refundar la marca, la imagen que ofrecemos como servicio a los usuarios, así nació **ayudaDIGITAL, el Servicio de Soporte Integral TIC del SAS**.



Ilustración 2. Logo de ayudaDIGITAL

Este cambio no solo implica una actualización de la imagen, sino también de la experiencia de los usuarios, para ello teníamos que hacer más eficientes y eficaces los procedimientos de trabajo internos, actualizar y mejorar las herramientas, orientar el servicio al usuario, en definitiva, adaptarnos a sus necesidades, ofreciendo un servicio ágil, proactivo y útil, que les aporte valor. Solo de esta manera cambiaríamos de forma real la percepción que los usuarios tienen del servicio, harán uso de él y las TIC serán un aliado y no una barrera para ellos, permitiéndoles centrarse en lo verdaderamente importante, cuidar de las personas.

De manera resumida, podríamos definir la visión de ayudaDIGITAL de la siguiente manera.

---

*Ofrecer un servicio integral, útil y ágil, que aporte valor a sus usuarios. Los profesionales del SAS deben pensar que el servicio está a su lado, se adapta a sus necesidades y le acompaña de manera proactiva en su día a día en el uso de las TIC.*

---

ayudaDIGITAL se fundamenta en cuatro principios que están claramente orientados al usuario:

- **SopORTE integral TIC** para garantizar en todo momento la calidad asistencial que el SAS ofrece a los ciudadanos. Para ello, debemos atender y resolver de manera proactiva, ágil y eficiente las necesidades en el uso de las TIC que tienen los profesionales del SAS.
- **Profesionales conectados**, para ello habilitamos nuevos canales que nos permitan mejorar la comunicación, estar más cerca de nuestros usuarios y ofrecer un servicio disponible en cualquier momento y lugar, adaptándonos así a sus necesidades y preferencias.
- **Capacitación en competencias digitales**, que permita al profesional del SAS mejorar su autogestión en el uso de las TIC, aportándoles información de valor, mejorando sus habilidades digitales y fomentando su autonomía.
- **Gestión del cambio** para ayudar al profesional del SAS a afrontar con éxito los retos de cambio de las TIC en el sector sanitario, abordándolos de forma ágil, rápida y eficiente, de modo que puedan centrarse en seguir prestando un servicio de salud de calidad.

Por tanto, la misión de ayudaDIGITAL es acompañar a los profesionales del SAS en el uso de las herramientas TIC y en las nuevas maneras de trabajar que conlleva la digitalización, convirtiendo la tecnología en accesible, y poniendo a su disposición las herramientas y conocimientos necesarios para que así sea.

### Romper silos y contarlo todo

Para abordar estos desafíos, lo primero fue **reducir las barreras culturales y los silos organizacionales** que caracterizaban nuestra manera de trabajar, transparentando la información, fortaleciendo la colaboración de los equipos, minimizando la complejidad

organizativa y aumentando la velocidad en la toma de decisiones. Los **nuevos canales directos con el usuario como el chat, WhatsApp, Apps móviles, los asistentes digitales y la implantación para los profesionales TIC de Jira y Confluence** nos ayudaron en esta tarea.

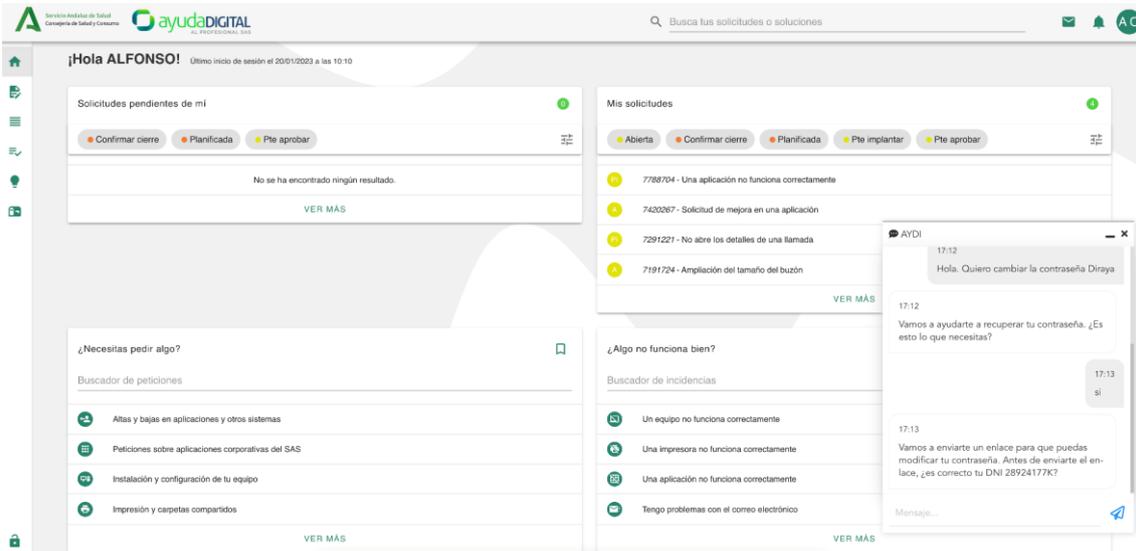


Ilustración 3. Chat automatizado AYDI en ayudaDIGITAL

Jira ha sido implantado como gestor de procesos TIC permitiendo una unificación de estos a lo largo de toda la organización. La gestión de la demanda planificada, las entregas del software, el versionado y puesta en producción, tanto de software como de procesos de gestión, están de esta manera controlados y homogeneizados. Esta herramienta se ha convertido en el verdadero eje de la gestión de cambios.

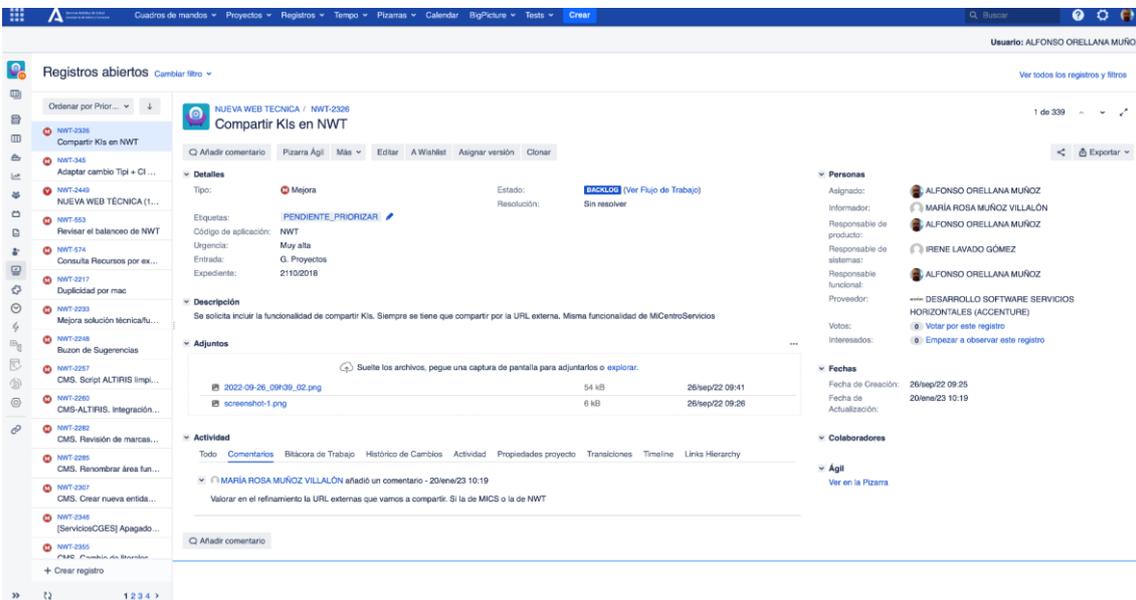


Ilustración 4. Jira, nuevo gestor de procesos

Confluence ha sido elegido como parte fundamental en la gestión del conocimiento TIC. Los proyectos se documentan y la información se comparte conjugando los principios de

homogeneidad, en aquello que se considera que deba serlo, y de flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de las distintas áreas.

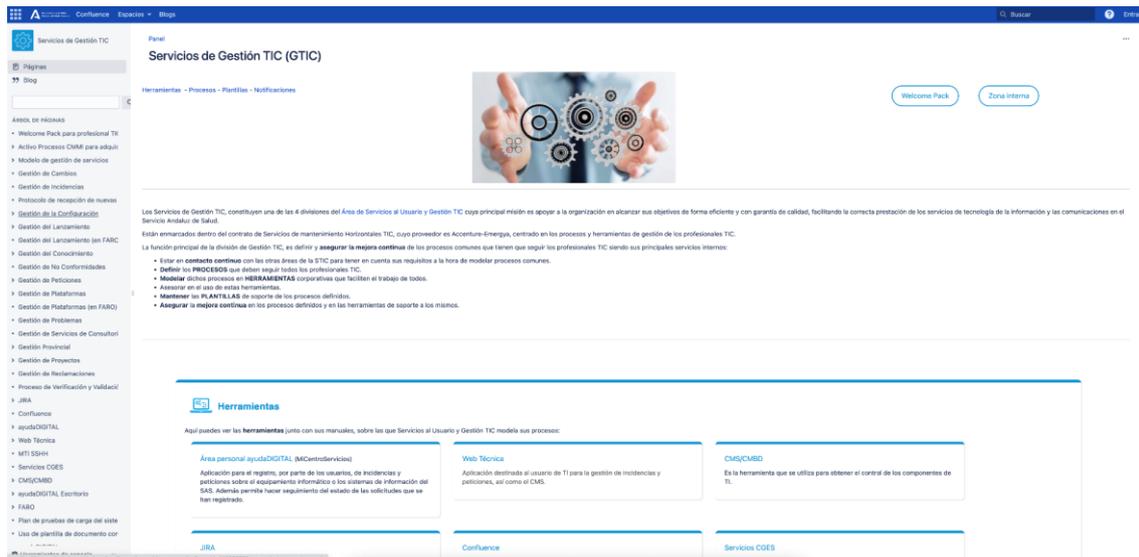


Ilustración 5. Confluence, gestión del conocimiento

Estas herramientas han tenido un impacto muy importante en la relación con los distintos grupos de interés que participan en la mejora continua del servicio, ya que permiten tener un control actualizado de todos los cambios e información accesible de primera mano respecto a todos los aspectos asociados a ellos.

### Agilidad y adaptación

Una de las decisiones más importantes tomadas desde el inicio del proyecto es el cambio de paradigma de gestión de una metodología tradicional a metodología ágil.

La metodología ágil tiene como principio fundamental **la entrega rápida de valor a los usuarios aún a costa de que la solución no sea completa**. Esto contrasta con el escenario previo en la organización, en el que se intentaba para cada problema entregar soluciones que abordaran todos los aspectos de este y pretendieran dar respuesta a todas las casuísticas que podían darse en la organización. Hay que tener en cuenta las cifras ya referidas respecto al tamaño y complejidad de la organización para hacerse a la idea de lo increíblemente difícil que podía resultar esta manera de aproximarse a los problemas, con larguísimas etapas de recogidas de requisitos, desarrollos muy complejos y productos que cuando ya podían ser utilizados eran, como, dicen los ingleses, “yesterday’s news”.

Gracias a la aplicación de esta metodología, **hemos sido capaces de entregar productos y soluciones de manera temprana, iterativa e incremental**, que parten de un producto mínimo viable (PMV) y no incluye todas funcionalidades identificadas para poder ponerlo en producción. De esta forma, la mayor parte de los usuarios pueden disfrutar rápidamente de las ventajas de la novedad que se implemente en este PMV quedando la gestión de las excepciones o las peculiaridades para las siguientes versiones.

Es importante destacar, la importancia de **alinear a todos los miembros de los equipos** de la organización ya citado concepto de PMV como eje de nuestra manera de trabajar. Hasta ese momento no era raro encontrar situaciones en las que los involucrados tenían como objetivo la inclusión en la primera versión de cuantas funcionalidades o cambios fuera posible con la

pretensión de “tener lo máximo posible cuanto antes”, para luego descubrir que el cambio tardaba una eternidad en implementarse debido precisamente a la complejidad de lo solicitado.

Otros factores clave fueron la redefinición y optimización de los procedimientos de trabajo, la simplificación del modelo de gobernanza y el diseño de un plan de trabajo, que nos ofrece una visión estratégica completa y periódica que podemos verificar continuamente a través de los sistemas de explotación existente y a través de informes detallados de revisión periódica en los distintos foros.

Esto se consiguió mediante:

- El **acuerdo con la dirección, proveedores e interesados** respecto al nuevo paradigma de trabajo.
- La **reestructuración de los equipos** en células de trabajo independientes, cada una de ellas con su estructura y su timing.
- **Formación de los distintos grupos** colaboradores con las células y que participan en las distintas etapas de producto.
- **Establecimiento del intervalo de dos semanas** como el tiempo necesario para completar un ciclo completo de desarrollo. Tras ese tiempo debe entregarse un versionado viable.



Ilustración 6. Cada dos semanas, una entrega

Esta nueva manera de trabajar **ha permitido que el Time to market** medio de una versión aprobada sea de entre 17.38 y 29.2 días, dependiendo de la aplicación y la complejidad de las validaciones y autorizaciones antes de su puesta en producción.

Esta organización de los trabajos **nos ha permitido mejorar notablemente nuestra capacidad de adaptación**, tanto al entorno como a las necesidades de los usuarios. Además, el hecho de contar con una estrategia de mejora incremental **nos ayuda a tener constantemente presente el valor que genera nuestro esfuerzo** y el producto en el que estamos trabajando, intentando hacer tangible en todo momento el resultado que vamos obteniendo y **minimizando los riesgos asociados al mismo**.

Una **ventaja** especialmente importante de esta manera de trabajar es la posibilidad de **asumir riesgos**. La **adopción de nuevas tecnologías**, la **inclusión de funcionalidades** que no se está seguro si los usuarios finalmente usarán, los **cambios en usabilidad** que no se sabe si resultarán útiles, y el **abordar problemas complejos cuya solución no puede ser obtenida más que**

mediante prueba y error, esto sólo es posible, si se tiene claro que el coste de errar es asumible y que la vuelta a atrás de las decisiones es rápida.

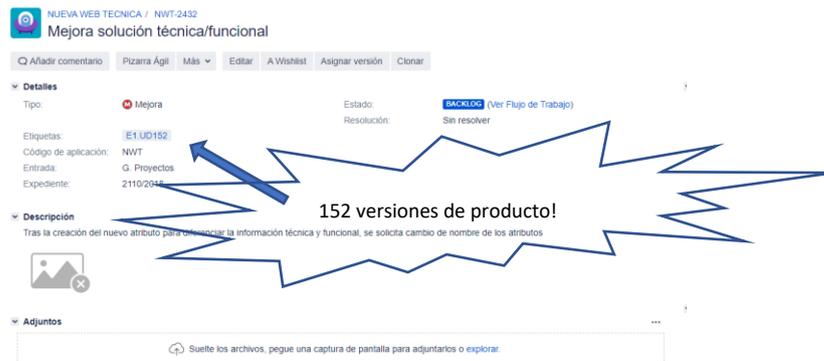
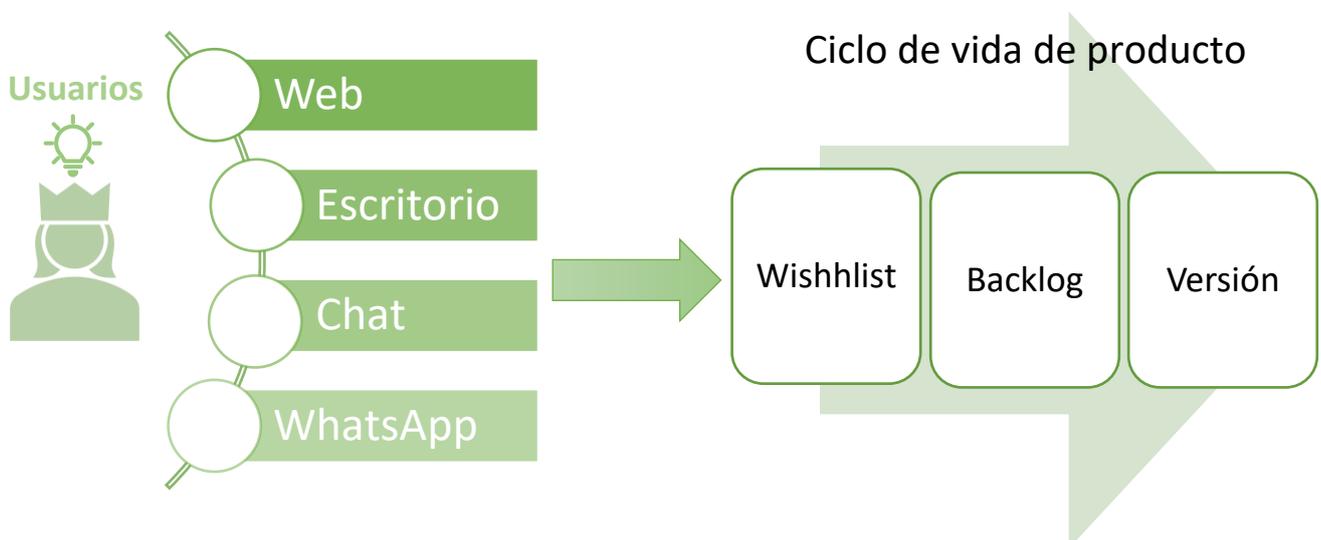


Ilustración 7. Versiones ligeras y muy frecuentes

### El usuario en el centro de la estrategia

Para que la metodología ágil genere verdaderamente valor, no es suficiente con que permita cambiar rápido, es necesario que los cambios tengan sentido desde el punto de vista de generar valor. Para ello es imprescindible **poner al usuario en el centro en el centro de la estrategia**. Para ello, impulsamos tres palancas: experiencia de usuario, comunicación y gestión del conocimiento.

Aplicar la primera de las palancas, la experiencia de usuario, fue poner un altavoz para que el profesional del SAS, pudiera expresar cómo y cuándo quería utilizar los servicios. Para ello, hemos habilitado múltiples canales por los que pueda contactar con el servicio para, entre otras cosas, manifestarnos su opinión y sugerir mejoras que son la materia prima fundamental que alimenta cada uno de los ciclos de desarrollo. Además, se ha constituido un equipo específico orientado a la experiencia de usuario, que le llama, que recibe sus opiniones y las analiza, y que se preocupa en todo momento de intervenir en los desarrollos técnicos en un papel de “defensor del usuario” para asegurar que avanzan orientados en la dirección correcta. Esta omnicanalidad nos ha permitido adaptarnos a sus necesidades y preferencias, y ofrecerles el mismo servicio independientemente del canal que elijan.



Respecto a comunicación y la gestión del conocimiento, se ha creado el Espacio de Coordinación TIC en Confluence para los profesionales TIC del SAS, y para los profesionales sanitarios se ha habilitado el nuevo portal ayudaDIGITAL lo que nos permite ofrecer un mensaje único y coherente a cada uno de estos dos grupos de interés. **Nos ayuda a posicionar el valor** que aportan los productos y recursos que estamos desarrollando y, poco a poco, mejorar la percepción que tienen del servicio y las TIC. Además, **nos permiten obtener feedback y agilizar el proceso de conocerlos mejor**, hecho fundamental para un correcto desarrollo de la metodología ágil basada en la experiencia de usuario.

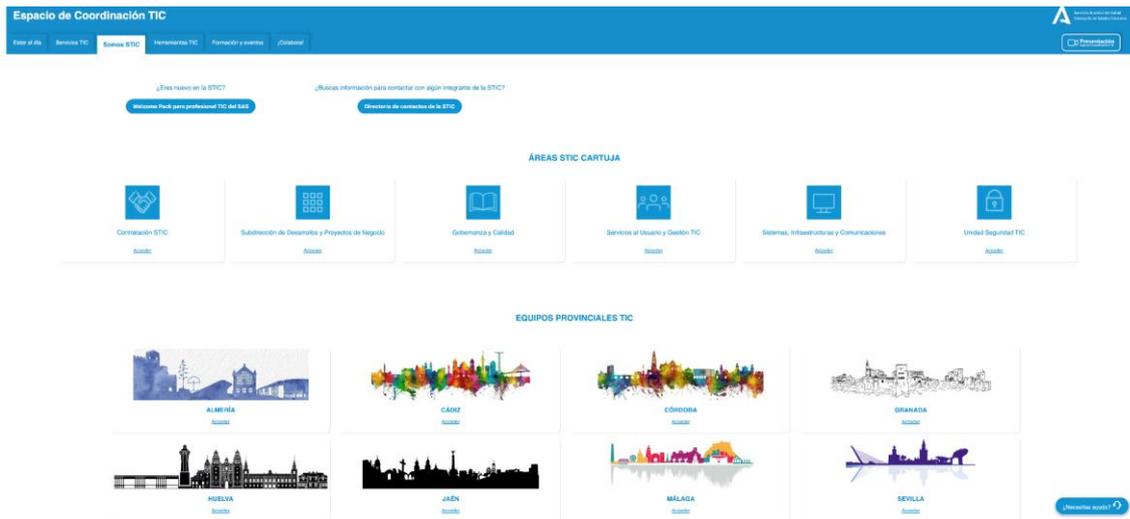


Ilustración 8. Espacio de coordinación TIC. Espacio de intercambio entre equipos TIC



Ilustración 9. Portal ayudaDIGITAL. Espacio para Profesionales SAS

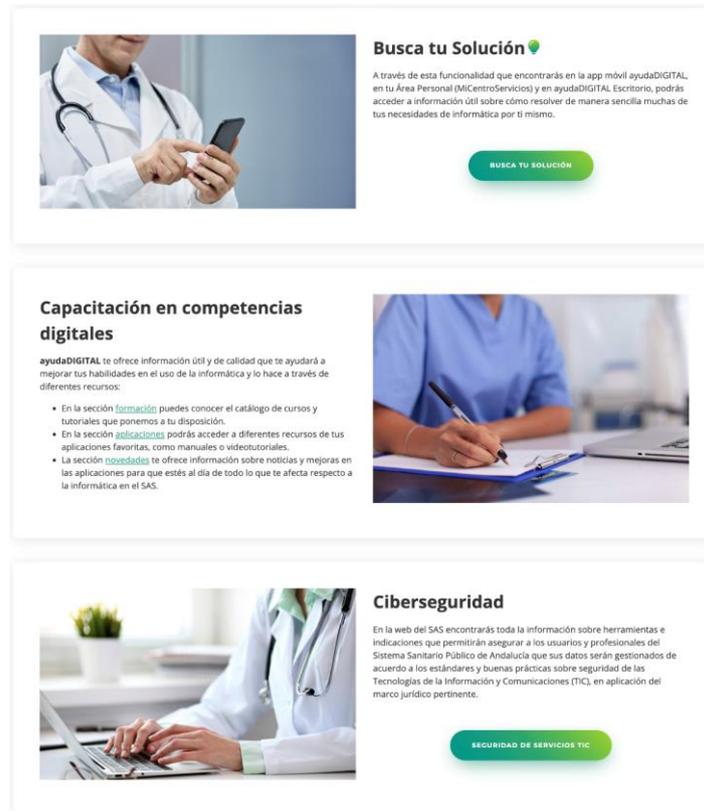


Ilustración 10. Portal ayudaDIGITAL

Los nuevos canales, como la app móvil o ayudaDIGITAL Escritorio, nos están permitiendo, no solo poner a disposición de nuestros usuarios un canal de contacto alternativo, sino un contacto mucho más directo.

Además, las nuevas plataformas y canales nos han permitido **potenciar la gestión del conocimiento y por ende reforzar las competencias digitales de nuestros usuarios**, lo que les ha permitido ser más autónomos en el uso de las TIC y en la asimilación de los cambios. Como ejemplo de ello tenemos “Busca tu Solución, que ofrece a los usuarios un enorme catálogo de ítems de conocimiento que pueden consultar a través de la app móvil, la aplicación escritorio o la web.

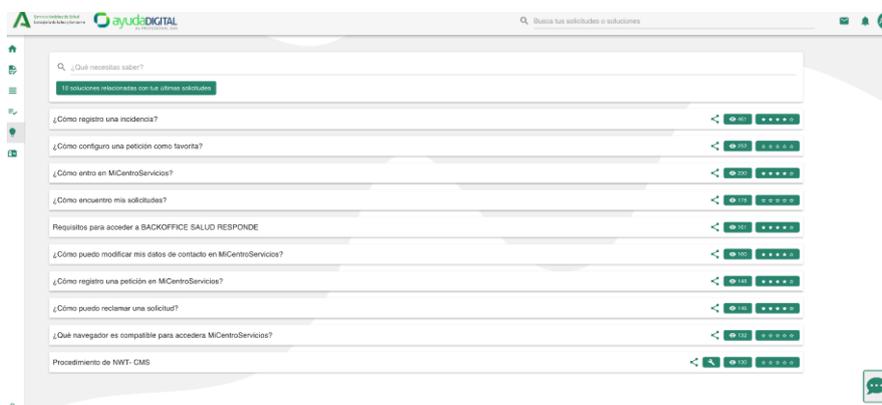


Ilustración 11. Funcionalidad "Busca tu solución" de ayudaDIGITAL

También dentro de la gestión del conocimiento, cabe destacar el impulso que hemos hecho a la formación. En los dos últimos años, hemos impartido 1.454 horas de formación a 73.561 alumnos, y actualmente estamos desarrollando un catálogo de píldoras tecnológicas que a modo de tutorial breve explicamos a los usuarios las principales peticiones e incidencias que suelen consultar, mejorando así sus competencias digitales y autonomía, especialmente en las novedades que se producen como consecuencia del proceso ágil de mejora continua.

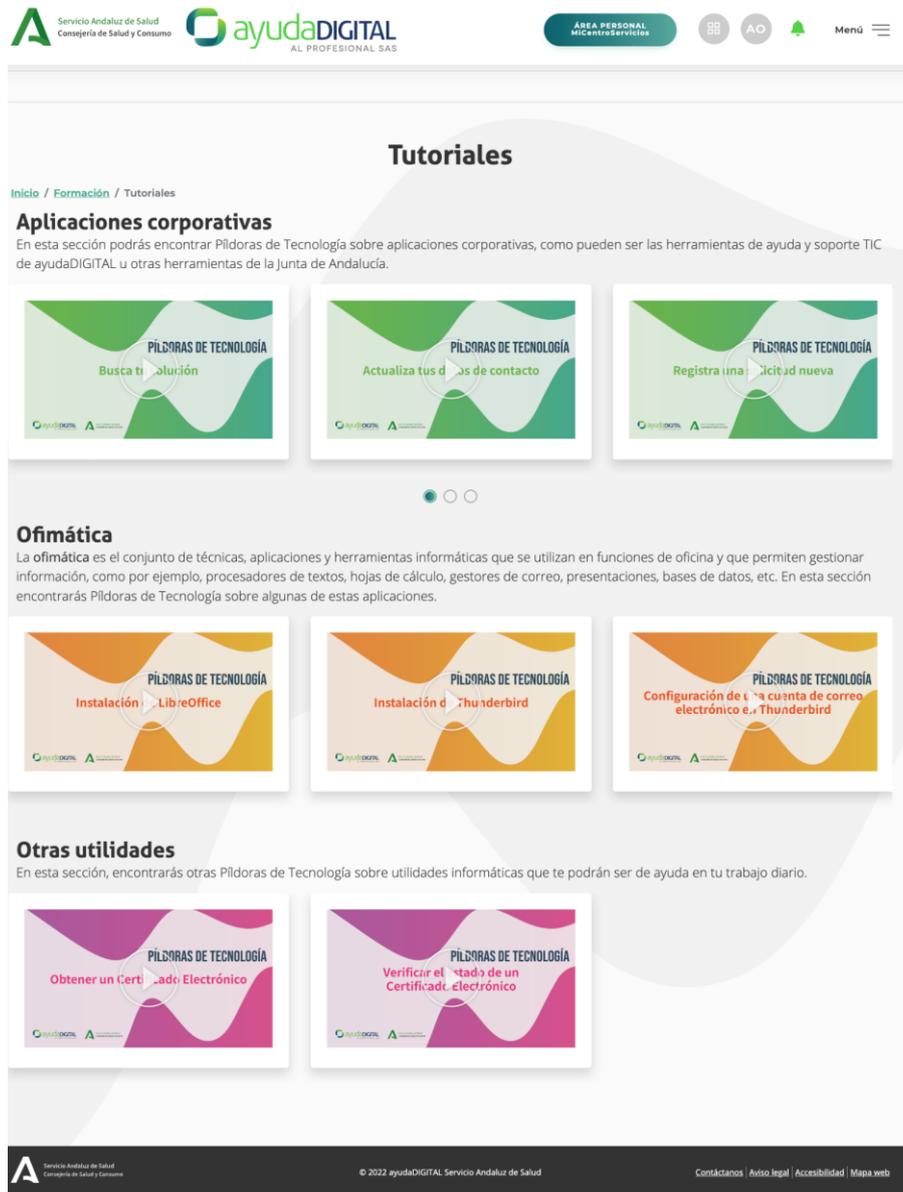


Ilustración 12. Ejemplos de tutoriales disponibles en ayudaDIGITAL

El acelerado ritmo de cambio solo es sostenible si se acompaña de medidas formativas descritas con el apoyo de medidas de comunicación, como enemas distribuidas a hospitales y centros de salud, mensajes SMS, mensajería en la centralita de atención al usuario, uso de los carruseles de mensajería de las aplicaciones corporativas etc...



Ilustración 13. Enara de promoción de los nuevos canales de ayudaDIGITAL

*La experiencia de usuario define la manera en la que la personas nos ven (reputación). En la manera en que la potenciamos, retendremos a los usuarios de manera sostenible y atraeremos a otros nuevos. Estas plataformas y canales digitales nos permiten controlar estos puntos de contacto y los datos que aportan, permitiendo hacer más ágil y optimizada la relación. Es una forma unificada de gestionar el ciclo de vida del usuario cuando consume nuestros servicios.*

## Conclusión

El proyecto de creación de ayudaDIGITAL ha sido no solo un cambio de imagen, también ha sido una profunda reinención de los servicios proporcionados, tanto en la manera de entregárselos al usuario, como en la manera de construirlos. Ahora se entregan de una manera uniforme, aunque a través de múltiples canales en los que el usuario siempre tiene la opción de participar y elegir la manera de interactuar. Respecto a la manera de construirlos y evolucionarlos el nuevo eje es el cambio continuo y la gestión dinámica de este.

Desde el orgullo que nos proporciona pertenecer al equipo que ha formado parte de este viaje, solicitamos que se considere el proyecto de gestión del cambio de ayudaDIGITAL como un candidato a los premios SOCINFO en esta categoría.