

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



“MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICE
DESK DE SOPORTE TÉCNICO BASADO EN LAS
BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE SERVICIOS”

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Luz María Rosales Trejo

Lima – Perú

2013

Dedicado a Dios por haberme
dado salud para lograr mis
objetivos y a mis padres por la
semilla de superación que han
sembrado en mí.

ÍNDICE

RESUMEN	1
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	5
1.1.1 ORGANIZACIÓN	5
1.1.2 CLIENTES	7
1.1.3 PROVEEDORES	7
1.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	7
1.1.5 PROCESOS	9
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	10
1.2.1 VISIÓN DE LA EMPRESA	10
1.2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA	10
1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
1.2.4 VALORES ORGANIZACIONALES	10
1.2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	11
1.2.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	11
1.2.7 MATRIZ FODA	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	
2.1 TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA	14
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	24
3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	29
3.2.1 PRIMERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	29

3.2.2 SEGUNDA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	31
3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	32
3.3.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	32
3.3.1.1 ESCALA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	32
3.3.1.2 COSTO	32
3.3.1.3 FACTOR O CRITERIOS A MEDIR	32
3.3.1.4 PONDERACIÓN O PESO DE CADA FACTOR	33
3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	34
3.4.1 CONSULTORIA	34
3.4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	35
3.4.3 ORGANIGRAMA	41
3.4.4 POSICIONES POR CARGO	41
3.4.5 COBERTURA HORARIO	42
3.4.6 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO	43
3.4.7 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO (SLA) CONTRATADOS	44
3.4.8 MODELO DEL SERVICIO	47
3.4.9 PROCESOS DEL SERVICIO	50
3.4.9.1 PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE ATENCIÓN	50
3.4.9.2 PROCESO DE GESTIÓN DE INCIDENTES	50
3.4.9.3 PROCESO DE GESTIÓN DE PROBLEMAS	54
3.4.9.4 PROCESO DE GESTIÓN DE CAMBIOS	58
3.4.9.5 PROCESO DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN Y ACTIVOS (INVENTARIO)	62
3.4.9.6 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	67
3.4.10 HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE ATENCIONES DEL SERVICE DESK	68
3.4.11 RESULTADOS DE LAS MEJORAS PLANTEADAS	71
3.4.12 INDICADORES COMPARATIVOS	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO	
4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	74

4.2 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	74
---	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
---	----

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------------	----

GLOSARIO	81
-----------------------	----

ANEXO	84
--------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La calidad del servicio de soporte técnico en las organizaciones es una necesidad, ya que les permite facilitarles y enfocarse en las diferentes actividades de sus procesos de negocio.

El objetivo principal del presente informe es establecer alternativas de mejora del servicio de soporte técnico que recibe una empresa de Seguros.

Para ello se realizó un análisis de la situación del servicio que recibía la empresa de Seguros, en el cual se incluyó una Evaluación del contexto del Servicio, Evaluación de los Procesos, Evaluación de las herramientas de soporte y Evaluación de la Organización. Luego se presentó e implementó una solución de mejora basado en un nuevo modelo de servicio alineado a las mejores prácticas de Gestión de servicios de TI (Tecnología de Información).

Esto permitió brindar al cliente un servicio de soporte de TI de alta calidad, que actualmente apoya eficientemente en el logro de sus objetivos de su negocio.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

ITIL: Information Technology Infrastructure Library

CA Service Desk Manager

TI: Tecnología de Información

SLA: Service Level Agreement

OLA: Operation Level Agreement

UC: Underpinning Contract

Proceso de Gestión de Incidencias

Proceso de Gestión de Problemas

Proceso de Gestión de Cambios

Proceso de Gestión de Inventario

Base de Conocimientos

Línea Base (Base Line)

INTRODUCCIÓN

El presente informe busca mostrar la importancia que tiene el servicio informático brindado a los usuarios en una empresa de Seguros. Un objetivo de la empresa de Seguros es brindar a sus clientes una atención y servicio de calidad, que supere sus expectativas en todo momento y en todo lugar, por ello se requiere que los usuarios reciban un servicio informático de calidad.

El servicio que brindaba el área de Tecnología de la empresa de Seguros a todos los usuarios de la compañía, no era eficiente, los usuarios no tenían sus equipos informáticos y aplicaciones operativos en el tiempo oportuno, lo cual les impedía realizar sus actividades de negocio normalmente.

Para mejorar este servicio se implementó un Modelo de Service Desk de soporte técnico a la empresa de Seguros, proporcionando oportunidades de mejora alineado a las mejores prácticas de Gestión de Servicios de Tecnología de Información, de manera que provea a la empresa un servicio de alta calidad, apoyando eficientemente en el logro de sus objetivos de negocio y satisfaciendo los requisitos y expectativas de los usuarios.

El informe ha sido estructurado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, titulado Pensamiento Estratégico, se presenta y describe a la empresa en función a su organización, clientes, proveedores, servicios, procesos, visión, misión y se concluye con un análisis de las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis produce una serie de estrategias que ayudan al desarrollo de la empresa.

En el Capítulo II, titulado Marco Teórico y Metodológico, se describen las herramientas utilizadas en el desarrollo de la investigación, con la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, titulado Proceso de Toma de Decisiones, se identifica el problema con la ayuda de un diagrama de Pareto.

En el Capítulo IV, titulado Análisis Beneficio-Costo se evalúa la conveniencia de aplicar la solución propuesta.

Finalmente se dan a conocer los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 ORGANIZACIÓN:

El objeto social de la compañía es realizar toda clase de operaciones de seguros, reaseguros y coaseguros, así como desarrollar todas las operaciones, los actos, los contratos para extender cobertura de riesgos, entre otras operaciones permitidas, y podrá, asimismo, realizar cualquier actividad comercial relacionada directa o indirectamente a tales operaciones. Las actividades de la sociedad están comprendidas en el grupo No. 6603-6 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) establecida por la Organización de las Naciones Unidas.

La sede principal se ubica en San Isidro, Lima. Cuenta con agencias en los distritos de Miraflores, Lima, así como en las ciudades de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Iquitos, Huancayo, Cajamarca y Cusco.

La compañía de Seguros inició sus operaciones el 3 de septiembre de 1896 y quedó constituida mediante escritura pública extendida el 26 de septiembre del mismo año.

La Empresa de Seguros es líder del mercado asegurador peruano. Tiene más de 3 mil colaboradores al servicio de sus clientes. Además tiene la más alta participación del mercado asegurador en los últimos años. Cuenta con calificación A+ de las dos clasificadoras de riesgo más importantes del Perú. Su participación en el mercado es del 33% y un crecimiento de 8%, con participación en todos los ramos de seguros (vida, salud y patrimoniales). El

área donde se desarrolla la solución presentada el área de Operaciones y Tecnología.

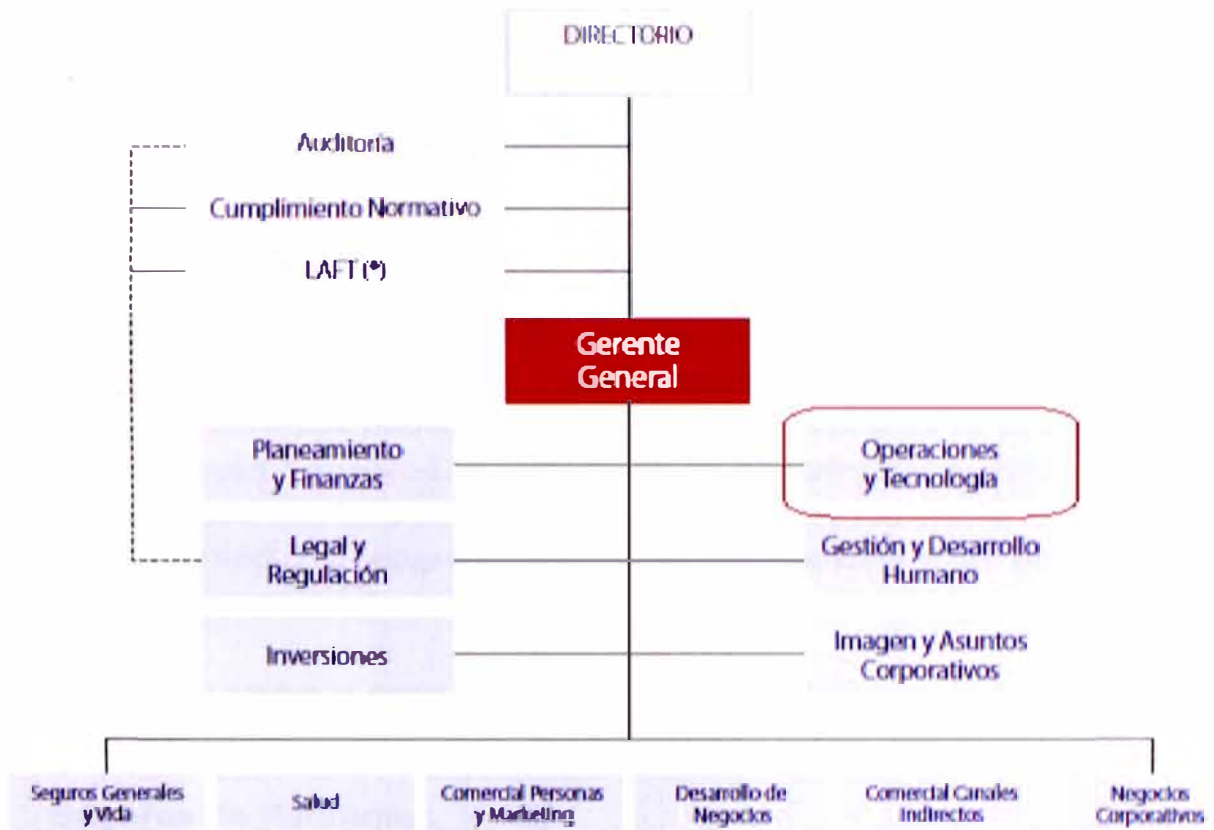


Figura N° 1: Organigrama

1.1.2 CLIENTES

Sus Clientes se clasifican en:

- Personas Naturales
- Empresas que se dedican a diferentes Actividades de negocio: Energía, Industria, Comercio, Educación, Banca, Minería y Telecomunicaciones.

1.1.3 PROVEEDORES

- Proveedores Administrativos:** Proveedores de bienes y servicios que no se emplean directamente para la atención de siniestros, tales como: folletería, servicios públicos y honorarios profesionales de asesorías.
- Proveedores Técnicos:** Proveedores de bienes y servicios directamente relacionados con la atención de los siniestros de los clientes, tales como: servicios médicos, reparación de autos, ambulancias entre otros.

1.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS: Los servicios que brinda la empresa se clasifica en:

Seguros de Personas:

- Seguros de Salud
- Seguros de Vida
- Seguros para Jubilados
- Seguros Vehiculares
- Seguro domiciliario
- Otros Seguros: Renta hospitalaria y Protección Múltiple



Figura N° 2: Seguros Personas

Seguros de Empresas:

- Para el personal: Vida Ley, Salud Viajeros, Formación Laboral Juvenil
- Convenios: Protección familiar, Protección Ahorro
- Riesgos generales: Riesgos Patrimoniales, Riesgos de Ingeniería, Multirisgo Pyme.

Protección Familiar



Pensado para empleados que deseen asegurarse voluntariamente a través del descuento por planilla.

Protección Ahorro



Seguro de Vida con devolución de las primas pagadas al término del periodo contratado.

Protección Accidental



Seguro de accidentes personales para el trabajador a través del descuento por planilla.

SCTR



Cobertura por accidente de trabajo y enfermedad profesional por actividades laborales de alto riesgo.

Vida Ley



Seguro obligatorio para empleados que prestan servicios a un mismo empleador por 4 años.

Vida Ley Cesantes



Cuando el Asegurado cese en su empleo puede optar por asumir el pago de la prima.

Vida Grupo



Restituye económicamente el daño por muerte o invalidez del miembro del grupo asegurado.

Salud Viajeros



Cobertura internacional para proteger a tus colaboradores y sus familias durante su viaje.

Accidentes Personales Colectivos



Protege grupos de trabajadores que comparten igual actividad, grupo de pertenencia o tiempo y lugar.

Figura N° 3: Seguros Empresa

1.1.5 PROCESOS:

Principales procesos:

- Desarrollo de nuevos productos
- Venta de Seguros
- Gestión de siniestros
- Administración de políticas y reconciliación de pagos

1.1.5.1 PROCESO DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Este proceso asegura que todos los productos sean desarrollados de acuerdo con las necesidades del cliente. Comprende las fases de Diseño, Desarrollo, Lanzamiento y Comercialización.



Figura N° 4: Flujo Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 VISIÓN DE LA EMPRESA

La Visión de la empresa de seguros es ser una empresa de clase mundial, líder local en seguros y salud.

Esto quiere decir que los indicadores claves del negocio deben estar al nivel de las empresas aseguradoras de referencia internacional, además de ser líderes constantes en ventas, rentabilidad, recordación de marca, satisfacción del cliente y clima laboral.

1.2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Conocer a sus clientes y entender sus necesidades para ofrecerles soluciones innovadoras que les brinden tranquilidad y soporte de manera oportuna, practicando así una cultura de prevención. Logrando así exceder las expectativas de sus clientes en todo momento y en todo lugar.

1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Crecimiento sostenido e incremento de la rentabilidad
- Desarrollar servicios de calidad que respondan a las exigencias del mercado
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Tener mayor eficiencia en el recurso humano

1.2.4 VALORES ORGANIZACIONALES

- Vocación de servicio: Existimos por nuestros clientes.
- Integridad: Actuamos de manera honesta, solidaria y transparente.
- Compromiso: Tomamos los retos como propios
- Excelencia: Hacemos las cosas siempre mejor.

1.2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

Trayectoria en el mercado. Es una empresa con amplia experiencia en el rubro y marca reconocida.

Excelente calificación por empresas aseguradoras de riegos. Da confianza.

Diversidad y variedad de productos ofertados. Ofrece productos según las necesidades de sus clientes.

Utilización de tecnología avanzada. Automatiza procesos permitiendo obtener la información en el momento en que lo requieren logrando cumplir objetivos en forma oportuna.

Experiencia empresarial. Conocimiento del negocio.

Planes de inversión a futuro. Continuará el crecimiento de la empresa.

Talento Humano preparado y calificado. Personal con experiencia en el negocio.

Debilidades

Coordinación entre áreas de Sistemas y Tecnología. Falta de comunicación con estas áreas dificulta la disponibilidad oportuna de los recursos.

Manejo de diferentes perfiles para Proveedores y Fuerza de Ventas. No permite la especialización.

Comunicación entre Departamentos. Inconvenientes de obtener resultados en forma oportuna.

1.2.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades:

Nuevos segmentos de mercado. Permitirá el crecimiento de la empresa.

Calidad en el servicio. Permitirá captar más clientes.

Automatización de las operaciones. Dispuestos a la constante automatización de sus procesos.

Acceso a información virtual. El cliente puede obtener la información que requiere cuando lo desee.

Estrategia de Responsabilidad Social. Permite ofrecer un futuro seguro.

Amenazas:

- Cambios en la política del país. Puede dificultar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Nuevas leyes y normas. Se puede requerir de rediseño de productos y procesos.
- Desarrollo de la competencia. Podría captar clientes actuales.
- Credibilidad de los clientes. Podría verse afectada por factores externos.

1.2.7 MATRÍZ FODA

El siguiente cuadro muestra la matriz FODA de la empresa.

Cuadro N° 1: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades D1: Coordinación entre áreas de Sistemas y Tecnología D2: Manejo de diferentes perfiles para Proveedores y Fuerza de Ventas D3: Comunicación entre Departamentos	Amenazas A1: Cambios en la política del país A2: Nuevas leyes y normas A3: Desarrollo de la competencia A4: Credibilidad de los clientes
Fortalezas F1: Trayectoria en el mercado F2: Excelente calificación por empresas aseguradoras de riegos F3: Diversidad y variedad de productos ofertados F4: Utilización de tecnología avanzada F5: Experiencia empresarial F6: Planes de inversión a futuro F7: Talento Humano preparado y calificado	Oportunidades O1: Nuevos segmentos de mercado O2: Calidad en el servicio O3: Automatización de las operaciones O4: Acceso a información virtual O5: Estrategia de Responsabilidad Social

El siguiente cuadro muestra la matriz Estratégica de la empresa.

Cuadro N° 2: Matriz Estratégica

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas F1: Trayectoria en el mercado F2: Excelente calificación por empresas aseguradoras de riegos F3: Diversidad y variedad de productos ofertados F4: Utilización de tecnología avanzada F5: Experiencia empresarial F6: Planes de inversión a futuro F7: Talento Humano preparado y calificado</p>	<p>Debilidades D1: Coordinación entre áreas de Sistemas y Tecnología D2: Manejo de diferentes perfiles para Proveedores y Fuerza de Ventas D3: Comunicación entre Departamentos</p>
<p>Oportunidades O1: Nuevos segmentos de mercado O2: Calidad en el servicio O3: Automatización de las operaciones O4: Acceso a información virtual O5: Estrategia de Responsabilidad Social</p>	<p>Establecer estrategias para ingresar a nuevos segmentos de mercado. Incremento de nivel de satisfacción del usuario.</p>	<p>Realizar Análisis y Mejoras de las Operaciones que afecten el desarrollo del negocio.</p>
<p>Amenazas A1: Cambios en la política del país A2: Nuevas leyes y normas A3: Desarrollo de la competencia A4: Credibilidad de los clientes</p>	<p>Establecer políticas de fidelización de clientes Elaboración de nuevos productos según nuevas necesidades del cliente.</p>	<p>Definir estrategias de Marketing que permitan mantener a la empresa como líder en el mercado.</p>

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA

INTRODUCCIÓN A ITIL

El modelo de servicio brindado a la empresa de Seguros está alineado a las mejores prácticas en Gestión de Servicios TI. En tal sentido se hace referencia a la información y se desarrolla a continuación.

En referencia a <http://itilv3.osiatis.es/>, se expone lo siguiente:

El objetivo de un servicio es satisfacer una necesidad sin asumir directamente las capacidades y recursos necesarios para ello.

Si deseamos, por ejemplo, mantener limpias las instalaciones de nuestra empresa disponemos de dos opciones:

- Contratar a todo el personal y recursos necesarios (limpiadores, productos de limpieza, etcétera) asumiendo todos los costes y riesgos directos de su gestión.
- Contratar los servicios de una empresa especializada.

Si optamos por esta segunda opción cuál es el valor aportado por la prestadora de ese servicio:

Utilidad: las instalaciones de la empresa se mantendrán limpias.

Garantía: la empresa contratada será responsable de que se realice la limpieza de forma periódica y según unos estándares de calidad predeterminados.

Es obvio que optar por otra opción dependerá de las circunstancias de cada empresa: su tamaño, estructura, etcétera. Sin embargo, la tendencia actual es a subcontratar todos aquellos servicios que se alejen de la actividad principal de la empresa.

Un aspecto importante a destacar es que aún en el caso de que se adoptara la decisión de realizar las tareas de limpieza por personal de la empresa estas podrían ser ofrecidas por un “proveedor interno” siempre que las funciones y procesos involucrados se estructurarán consecuentemente.

En cualquier caso una correcta gestión de este servicio requerirá:

- Conocer las necesidades del cliente
- Estimar la capacidad y recursos necesarios para la prestación del servicio
- Establecer los niveles de calidad del servicio
- Supervisar la prestación del servicio
- Establecer mecanismos de mejora y evolución del servicio

ITIL

ITIL son las siglas de Biblioteca de Infraestructura TI (IT Infrastructure Library) y ofrece una fuente de buenas prácticas para la Gestión de Servicios TI. ITIL es utilizado en las organizaciones de todo el mundo para establecer y mejorar la Gestión de Servicios.

En el mundo de los negocios ha cambiado el rol de la provisión de la información: La TI ya no sirve sólo de soporte, sino que se ha convertido en la base para la generación de valor empresarial. Para ello se ha elegido un nuevo método de Gestión de Servicios que no se centra en los procesos, sino en el Ciclo de Vida del Servicio.

Conceptos básicos

Antes de describir el Ciclo de Vida del Servicio es preciso definir algunos conceptos básicos.

Servicio: Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costos o riesgos específicos.

Valor: El valor es el aspecto esencial del concepto del servicio. Desde el punto de vista del cliente, el valor consta de dos componentes básicos: funcionalidad y garantía. La funcionalidad es lo que el cliente recibe, mientras que la garantía reside en cómo se proporciona.

Gestión de Servicios: es un conjunto de capacidades organizativas especializadas cuyo fin es generar valor para los clientes en forma de servicios.

Función: Una función es una subdivisión de una organización que está especializada en realizar un tipo concreto de trabajo y tiene la responsabilidad de obtener resultados concretos. Las funciones son subdivisiones independientes que tienen las capacidades y recursos necesarios para alcanzar los resultados exigidos. Tienen sus propias prácticas y su propio cuerpo de conocimiento. Ejemplo: Service Desk.

Proceso: Un proceso es un conjunto estructurado de actividades diseñado para cumplir un objetivo concreto. Los procesos dan como resultado un cambio orientado hacia un objetivo y utilizan la retroalimentación para efectuar acciones de automejora y autocorrección.

ITIL define la Gestión de Servicios como un conjunto de capacidades organizativas especializadas para la provisión de valor a los clientes en forma de servicios.

Los principios básicos para la gestión de servicios se resumen en:

- Especialización y coordinación: los clientes deben especializarse en la gestión de su negocio y los proveedores en la gestión del servicio. El proveedor debe garantizar la coordinación entre los recursos y capacidades de ambos.
- El principio de Agencia: los agentes actúan como intermediarios entre el cliente o usuario y el proveedor de servicios y son los responsables de la correcta prestación de dichos servicios. Estos deben de actuar

siguiendo las indicaciones del cliente y protegiendo los intereses del cliente, los usuarios y los suyos propios. Los agentes pueden ser empleados del proveedor de servicios o incluso interfaces de interacción con el usuario en sistema gestionados automáticamente.

- Encapsulación: los clientes y usuarios solo están interesados en la utilidad y garantía del servicio y no en los detalles precisos para su correcta prestación. La encapsulación se consigue a través de la:
 - Separación de conceptos complejos se en diferentes partes independientes que pueden ser tratadas independientemente.
 - Modularidad que permite agrupar funcionalidades similares en forma de módulos autocontenidos.
 - Acoplamiento flexible entre recursos y usuarios, mediante, por ejemplo, sistemas redundantes, que evita que cambios o alteraciones en los recursos afecten negativamente a la experiencia de usuario.
- Sistemas: según ITIL los sistemas son grupos de componentes interrelacionados o interdependientes que forman una unidad y colaboran entre sí para conseguir un objetivo común. Los aspectos clave para el correcto rendimiento de un sistema son:
 - Procesos de control
 - Feedback y aprendizaje

ITIL v3 estructura la gestión de los servicios TI sobre el concepto de Ciclo de Vida de los Servicios.

Este enfoque tiene como objetivo ofrecer una visión global de la vida de un servicio desde su diseño hasta su eventual abandono sin por ello ignorar los detalles de todos los procesos y funciones involucrados en la eficiente prestación del mismo.

El Ciclo de Vida del Servicio consta de cinco fases que se corresponden con los nuevos libros de ITIL:

1. **Estrategia del Servicio:** propone tratar la gestión de servicios no sólo como una capacidad sino como un activo estratégico.
2. **Diseño del Servicio:** cubre los principios y métodos necesarios para transformar los objetivos estratégicos en portafolios de servicios y activos.
3. **Transición del Servicio:** cubre el proceso de transición para la implementación de nuevos servicios o su mejora.
4. **Operación del Servicio:** cubre las mejores prácticas para la gestión del día a día en la operación del servicio.
5. **Mejora Continua del Servicio:** proporciona una guía para la creación y mantenimiento del valor ofrecido a los clientes a través de un diseño, transición y operación del servicio optimizado.

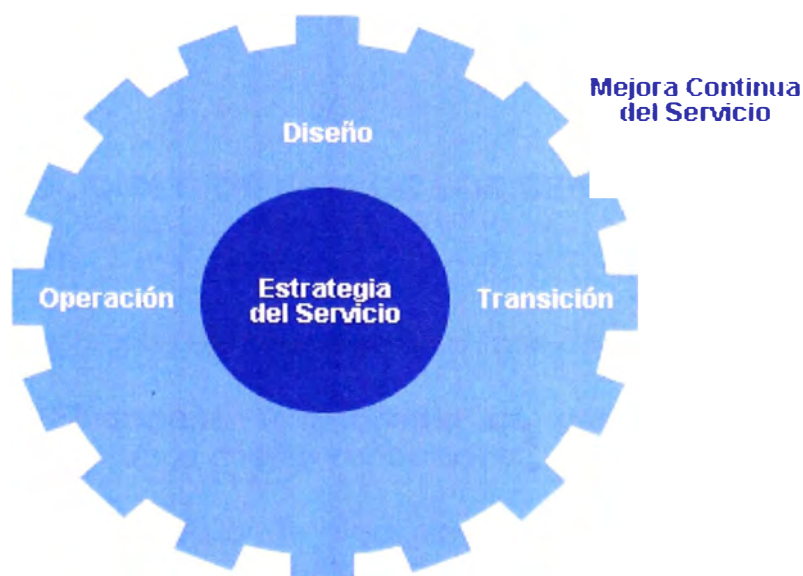


Figura N° 5: Ciclo de Vida del Servicio

Estos libros no son departamentos estancos e ITIL tiene en cuenta las múltiples interrelaciones entre ellos y como estas afectan a los aspectos globales de todo el ciclo de vida del servicio. Estos cinco libros ofrecen una guía práctica sobre como estructurar la Gestión de Servicios TI de forma que estos estén correctamente alineados con los procesos de negocio.

GOBIERNO DE TI

La creciente importancia de la información, los Sistemas de Información y la Gestión de Servicios de TI ha traído consigo un aumento en las necesidades de gestión de TI. Estas necesidades se centran en dos aspectos: la conformidad con políticas, leyes y normativas internas y externas y la aportación de valor añadido a las partes interesadas de la organización. Existen muchas definiciones de Gobierno de TI. Una de las que ha recibido mayor apoyo es la de Van Grembergen:

El Gobierno de TI consiste en un concepto marco de estructuras, procesos y mecanismos relacionados. Las estructuras implican la existencia de funciones de responsabilidad, como los ejecutivos y responsables de las cuentas de TI, así como diversos comités de TI. Los procesos se refieren a la monitorización y a la toma de decisiones estratégicas de TI. Los mecanismos relacionales incluyen las alianzas y la participación de la empresa/organización de TI, el diálogo en la estrategia y el aprendizaje compartido.

PROCESOS DEL CICLO DE VIDA DE LOS SERVICIOS

Fase Estrategia:

Los procesos asociados directamente a la fase de Estrategia son:

- **Gestión Financiera:** responsable de garantizar la prestación de servicios con unos costes controlados y una correcta relación calidad-precio.
- **Gestión del Portfolio de Servicios:** responsable de la inversión en servicios nuevos y actualizados que ofrezcan el máximo valor al cliente minimizando a su vez los riesgos y costes asociados.
- **Gestión de la Demanda:** responsable de la armonización de la oferta de los servicios ofrecidos con las demandas del mercado.

Fase de Diseño:

Las funciones y procesos asociados directamente a la fase de Diseño son:

- **Gestión del Catálogo de Servicios:** responsable de crear y mantener un catálogo de servicios de la organización TI que incluya toda la información relevante: gestores, estatus, proveedores, etcétera.
- **Gestión de Niveles de Servicio:** responsable de acordar y garantizar los niveles de calidad de los servicios TI prestados.

- Gestión de la Capacidad: responsable de garantizar que la organización TI dispone de la capacidad suficiente para prestar los servicios acordados.
- Gestión de la Disponibilidad: responsable de garantizar que se cumplen los niveles de disponibilidad acordados en los SLA.
- Gestión de la Continuidad de los Servicios TI: responsable de establecer planes de contingencia que aseguren la continuidad del servicio en un tiempo predeterminado con el menor impacto posible en los servicios de carácter crítico.
- Gestión de la Seguridad de la Información: responsable de establecer las políticas de integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.
- Gestión de Proveedores: responsable de la relación con los proveedores y el cumplimiento de los UCs.

Fase Transición:

Las principales funciones y procesos asociados directamente a la Fase de Transición del Servicio son:

- Planificación y soporte a la Transición: responsable de planificar y coordinar todo el proceso de transición asociado a la creación o modificación de los servicios TI.
- Gestión de Cambios: responsable de supervisar y aprobar la introducción o modificación de los servicios prestados garantizando que todo el proceso ha sido convenientemente planificado, evaluado, probado, implementado y documentado.
- Gestión de la Configuración y Activos del Servicio: responsable del registro y gestión de los elementos de configuración (CIs) y activos del servicio. Este proceso da soporte a prácticamente todos los aspectos de la Gestión del Servicio
- Gestión de Entregas y Despliegues: Responsable de desarrollar, probar e implementar las nuevas versiones de los servicios según las directrices marcadas en la fase de Diseño del Servicio.
- Validación y pruebas: responsable de garantizar que los servicios cumplen los requisitos preestablecidos antes de su paso al entorno de producción.
- Evaluación: responsable de evaluar la calidad general de los servicios, su rentabilidad, su utilización, la percepción de sus usuarios, etcétera
- Gestión del Conocimiento: gestiona toda la información relevante a la prestación de los servicios asegurando que esté disponible para los agentes implicados en su concepción, diseño, desarrollo, implementación y operación.

Fase Operación:

Los principales procesos asociados directamente a la Fase de Operación del Servicio son:

- **Gestión de Eventos:** responsable de monitorizar todos los eventos que acontezcan en la infraestructura TI con el objetivo de asegurar su correcto funcionamiento y ayudar a prever incidencias futuras.
- **Gestión de Incidencias:** responsable de registrar todas las incidencias que afecten a la calidad del servicio y restaurarlo a los niveles acordados de calidad en el más breve plazo posible.
- **Petición de Servicios TI:** responsable de gestionar las peticiones de usuarios y clientes que habitualmente requieren pequeños cambios en la prestación del servicio.
- **Gestión de Problemas:** responsable de analizar y ofrecer soluciones a aquellos incidentes que por su frecuencia o impacto degradan la calidad del servicio
- **Gestión de Acceso a los Servicios TI:** responsable de garantizar que sólo las personas con los permisos adecuados pueda acceder a la información de carácter restringido.

Fase Mejora Continua:

Los principales procesos asociados directamente a la fase de Mejora del Servicio son:

- **Proceso de Mejora:** este es un proceso que consta de 7 pasos que describen como se deben medir la calidad y rendimiento de los procesos para generar los informes adecuados que permitan la creación de un Plan de Mejora del Servicio (SIP).
- **Informes de Servicios TI:** es el responsable de la generación de los informes que permitan evaluar los servicios ofrecidos y los resultados de las mejoras propuestas.

OUTSOURCING

La alternativa de solución seleccionada al problema en la empresa de seguros está relacionada con el Outsourcing, en tal sentido en la ruta <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no1/realoutsour.htm> se explica el concepto.

Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no. Antes de hacer outsourcing se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

- Los costos.
- Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.
- Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado outsourcing en el área que pensamos contratar.
- Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.

La norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que consideramos como fundamentales en nuestra

empresa. Nunca Microsoft hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero si lo hará con el servicio de aseo por ejemplo.

Hacer outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio. Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista.

El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes nuestras tareas fundamentales.

DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica para clasificar las causas de un problema desde la más significativa hasta la menos significativa. Bautizados con el nombre de Wilfredo Pareto, los diagramas de Pareto son representaciones gráficas de la regla 80-20. Durante su estudio de la economía italiana, Pareto encontró que 80% de la riqueza en Italia estaba en manos de 20% de la gente, de ahí el nombre "regla 80-20". En 1950 el doctor Joseph M. Juran aplicó este principio al control de la calidad cuando observó que el 80% de las pérdidas monetarias derivadas de problemas de calidad se debía a 20% de este tipo de problemas. Desde entonces, la regla 80-20, a través de los diagramas de Pareto, se ha aplicado a una amplia variedad de situaciones, incluyendo tasas de desperdicio, ventas y errores de facturación.

Los diagramas de Pareto constituyen una útil herramienta para el análisis de problemas. Los problemas y sus costos asociados se acomodan de acuerdo con su importancia relativa en forma de gráfica de barras. Ayuda a identificar cuáles problemas son más significativos. Los diagramas de Pareto permiten a los usuarios separar los pocos problemas vitales de los muchos que son triviales. El uso de los diagramas de Pareto también limita la tendencia de la gente a enfocarse en los problemas más recientes en lugar de en los más importantes.

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que presentaba la empresa de Seguros es la insatisfacción de sus empleados por el servicio de soporte técnico que recibían, porque no se les brindaba un buen servicio.

Los principales inconvenientes presentados en el servicio que recibían eran:

- Los incidentes y solicitudes que reportaban los usuarios no eran atendidos en forma oportuna.
- Tenían que llamar varias veces por un mismo caso reportado para que les den una solución definitiva.
- Los usuarios llamaban a diferentes números y diferentes responsables para que les atiendan porque no había un único punto de contacto para reportar los incidentes y solicitudes.
- Los usuarios estaban insatisfechos porque no se realizaba un seguimiento a las atenciones hasta que sean concluidas y se tenga la conformidad de ellos.
- Los usuarios no podían hacer seguimiento a sus atenciones porque no había una aplicación de gestión de Atenciones para un Service Desk.
- Usuarios estaban desorientados debido a que no se disponía de Procedimientos de Atención de los diversos servicios.

El servicio era brindado por las áreas de:

Microinformática: Realiza atenciones relacionadas con software y hardware en PCs, Laptops, impresoras y escáneres. Esta área contrataba por manpower a una empresa que brindaba este servicio.

Tecnología: Que comprende a las Supervisiones de Comunicaciones, Base de Datos, Servidores, Operaciones e Impresiones, quienes realizan atenciones sobre Creación de Accesos a aplicaciones, Administración de los servidores, Administración de base de datos, Mantenimiento de la red, Telefonía y Administración del servicio de Impresiones.

Ambas áreas brindaban un inadecuado servicio a los usuarios de la compañía.

Histórico de Inconvenientes que presentaba el servicio

La información histórica presentada considera el promedio de los últimos 6 meses del año 2011 justamente antes del planteamiento de la solución.

Cuadro N°3: Historial de indicadores

Inconvenientes encontrados	Indicador	Cantidad o Tiempo Promedio Mensual (Febrero - Julio 2011)	Comentario o Consideraciones
Incidente y Requerimientos no atendidos oportunamente	Tiempo de solución (hrs.)	16	Se considera el tiempo de solución de incidentes por Hardware en los equipos.
Demora en la recepción de las llamadas a la central telefónica	Tiempo de respuesta en central telefónica (Min.)	20 min	Es el tiempo que el usuario espera hasta que le responda la central telefónica.
Índice de Incidentes presentados	Incidentes reportados	14,000	
Llamadas reiterativas para solicitar la atención de un mismo caso.	Llamadas adicionales o innecesarias para obtener atención	3,000	Información obtenida por los registros de las llamadas de un mismo usuario en más de una oportunidad en un mismo día.
Medios diversos donde se reportaban las atenciones	Números telefónicos para reportar atenciones.	10	Los anexos de los diferentes especialistas que atendían directamente al usuario
Medios de contacto con soporte técnico	Medios para reportar atenciones	2	Medio Telefónico y Correo
Falta de documentación de Procedimientos de atención de los servicios.	Procedimientos documentados	5	De un total de 39 procedimientos de atención para el servicio, sólo estaban documentados 5 de ellos
Deficiente conocimiento técnico y de atención al cliente del personal de soporte técnico.	Capacitación al personal de soporte técnico	Ninguna	No se realizaba capacitación al personal ni una buena inducción cuando ingresaba el personal

Para identificar las causas del problema de insatisfacción por el servicio de soporte técnico se trabajó con el diagrama de Ishikawa. Las causas se identificaron con encuestas realizadas al usuario y los responsables del área de TI.

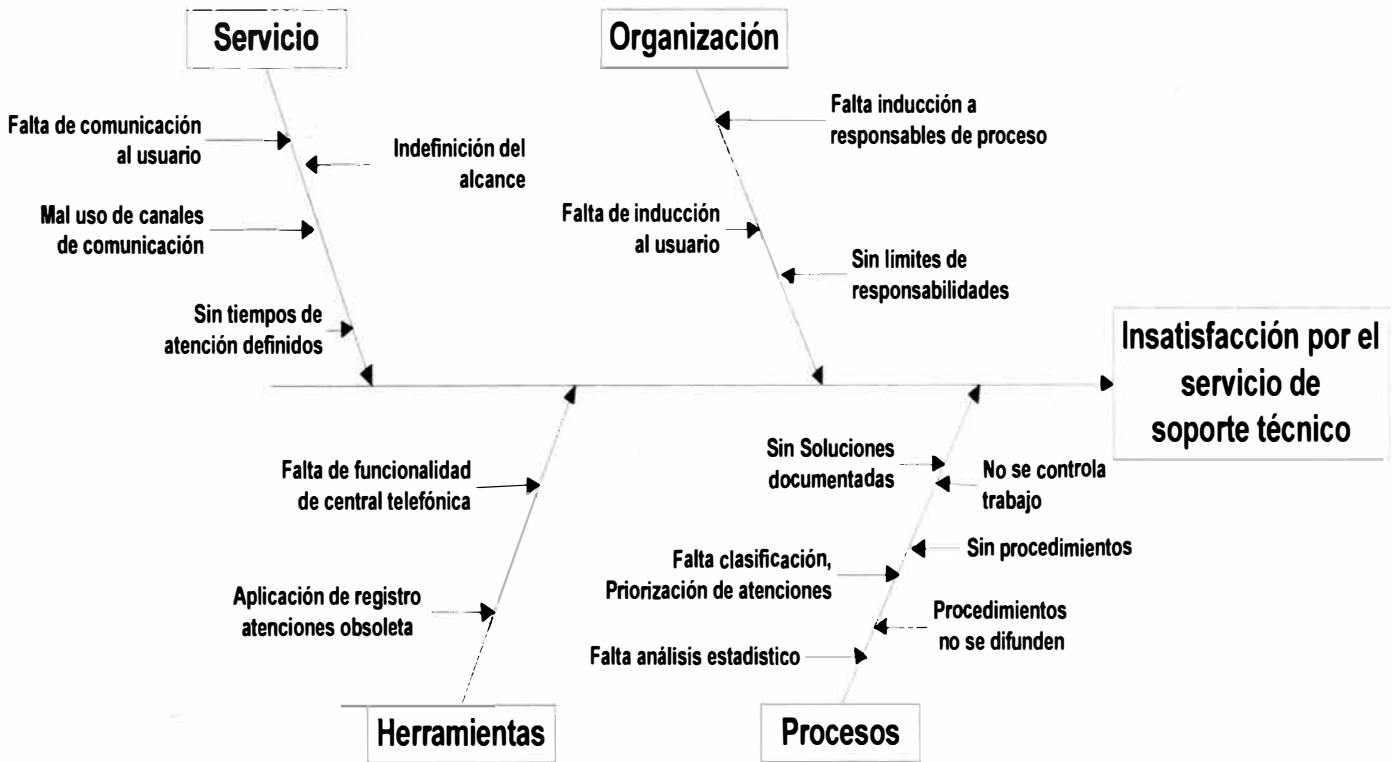


Figura N° 6: Diagrama de Ishikawa

Considerando las causas al inconveniente presentado, se trabajó con el Diagrama de Pareto. En el cuadro N°4 se muestra los resultados del análisis de la información obtenida por encuestas realizadas que luego se transforma en acciones a ejecutar que se encuentran dentro de un plan de acción de aspectos a mejorar.

Cuadro N°4: Análisis de Alternativas de Solución

#	Categoría	Total Reclamos	% Relativo	% Acumulado
1	Sin procedimientos	79	31.98	31.98
2	Sin tiempos de atención definidos	55	22.27	54.25
3	Indefinición del alcance	42	17.00	71.26
4	Sin límites de responsabilidades	29	11.74	83.00
5	Falta inducción a responsables de proceso	23	9.31	92.31
6	Otros	19	7.69	100.00
Total		247	100.00	100.00

Los resultados se muestran en un diagrama de Pareto (Figura N°7), que muestra que las causas más importantes por las que ocurre el problema se refieren, en un 31.98% del total, a la falta de procedimientos; 22.27% corresponde a que no se tenga tiempos de atención definidos; 17% corresponde a la indefinición del alcance del servicio y el 11.74% a que no se tenga definido las responsabilidades de cada rol. Estos cuatro puntos cubren el 83% del total.

Por principio de Pareto, si se eliminan estos problemas desaparecerían la mayor parte de los problemas que generan la insatisfacción del servicio de soporte técnico.

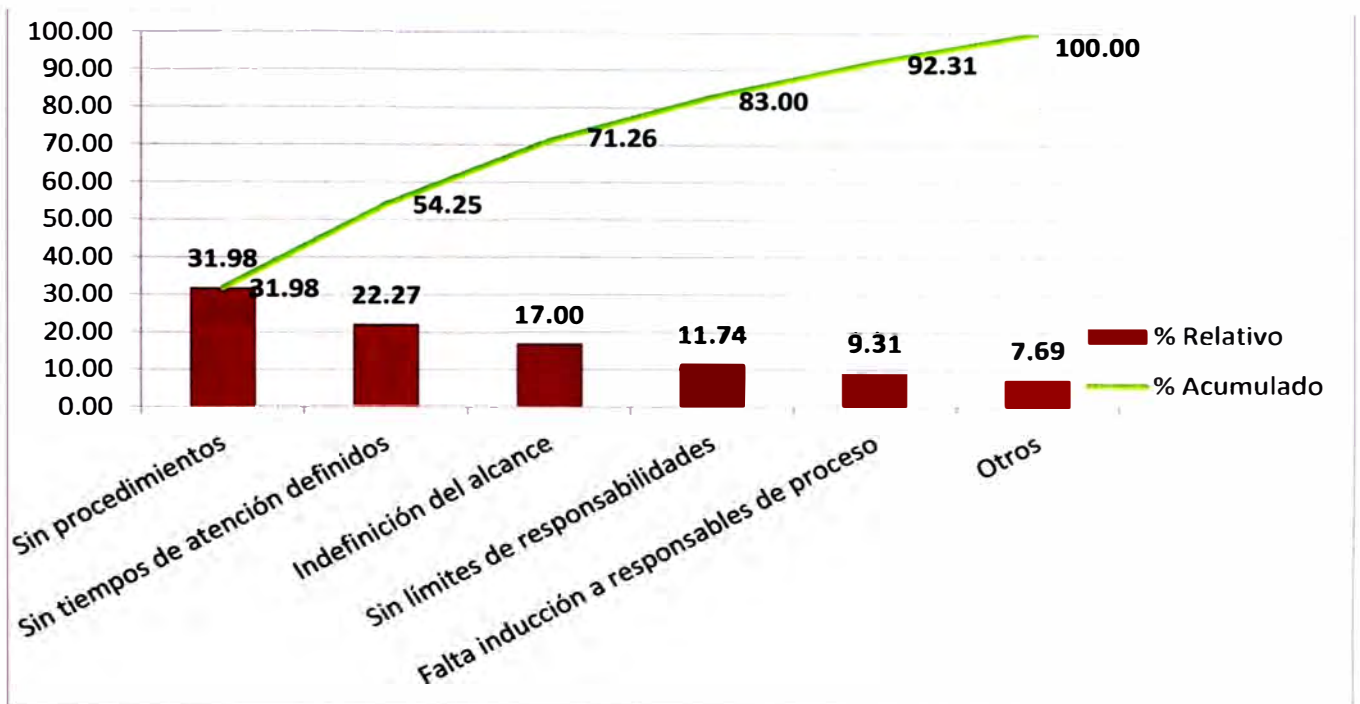


Figura N° 7: Diagrama de Pareto

3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ante tal problemática la empresa de Seguros plantea 2 alternativas de solución, seleccionando luego la que más beneficios le da y que le permita enfocarse a generar negocio, aumentar su eficiencia y reducir los riesgos asociados a los Servicios TI.

3.2.1 PRIMERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Que la empresa realice el servicio y para ello tendría que crear un área de Gestión de Servicios que gestionaría al personal y los procesos que soportan las Infraestructura informática.

Esta área tendría un Jefe de Gestión de Servicios, un Supervisor de Soporte, un Especialista de Procesos y el equipo de personal técnico.

Jefe de Gestión de Servicios: Se encargaría de la gestión del servicio.

Supervisor de Soporte: Encargado de supervisar al equipo de personal técnico.

Especialista de Procesos: Encargado de documentar y mantener todos los procesos y procedimientos del servicio.

Equipo de Soporte Microinformática: Conformado por 15 técnicos que brindarían soporte remoto y presencial.

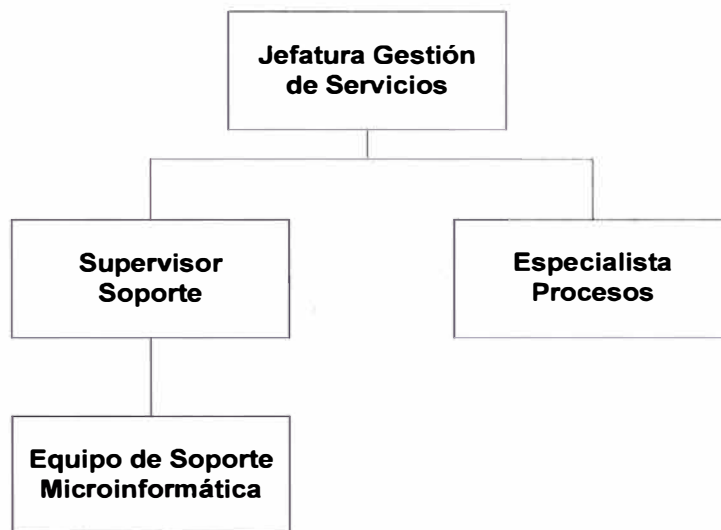


Figura N° 8: Organigrama de Alternativa 1

Ventajas de Primera Alternativa:

- Se tiene el control del personal, personal involucrado y comprometido porque pertenece a la misma empresa.
- No requiere demasiado tiempo y esfuerzo para su implementación.

Desventajas Primera Alternativa:

- Mayor inversión en equipos informáticos y aplicaciones para la gestión del servicio.
- Se requiere inversión en capacitación constante del personal para que esté actualizado con las nuevas tecnologías.

3.2.2 SEGUNDA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Contratar a una empresa de servicio de Outsourcing especializada en la provisión de soluciones de tecnología de la información para que le brinde el servicio.

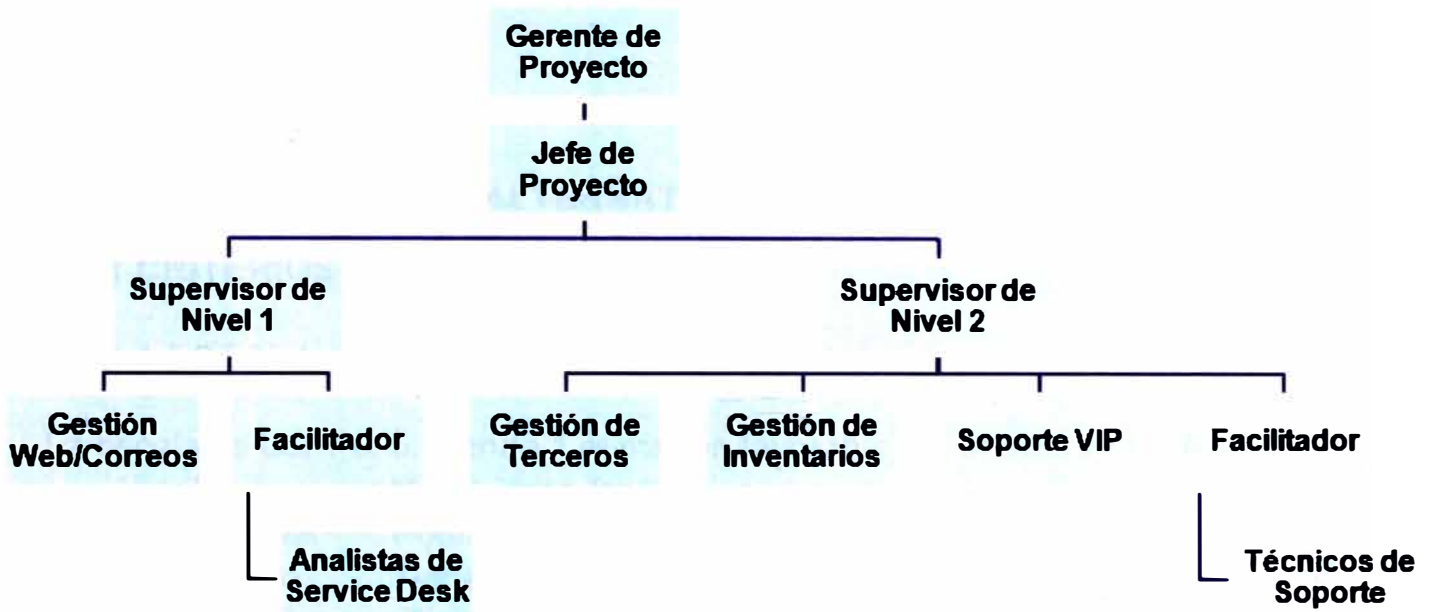


Figura N° 9: Organigrama de Alternativa 2

Ventajas de Segunda Alternativa:

- La empresa reduce sus costos y puede enfocarse en su negocio que es lo que realmente conoce y le genera mayor rentabilidad.
- Especialización de personal de TI. Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- La empresa estaría al día con los nuevos avances tecnológicos y con el menor costo para los usuarios.
- Incrementa el compromiso en el servicio, lo que permite mejorar los tiempos de atención y la calidad de la atención para puestos o procesos críticos.
- La experiencia que tiene la empresa de servicio de outsourcing respecto a otras, no sólo por contar les mejores expertos sino también por su experiencia que tiene en el servicio que brinda a diversas empresas, lo que le permite tener el conocimiento y experiencia en

este servicio, lo cual es favorable para la empresa que recibe el servicio.

Desventajas Segunda Alternativa:

Genera poca lealtad hacia la empresa de Seguros a la cual se presta el servicio.

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.3.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

3.3.1.1 ESCALA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La escala es del 1 al 5, siendo 1 el menos favorable y 5 el más favorable.

- 1: Malo : No es importante para el negocio
- 2: Regular : Podría tener cierto impacto en el negocio
- 3: Bueno : Tiene importancia para el negocio
- 4: Muy Bueno: Tiene más importancia para el negocio
- 5: Excelente : Tiene mayor importancia para el negocio

3.3.1.2 COSTO

Se indican los costos mensuales de cada alternativa.

Costo de Alternativa 1: S/. 128,000 mensual

Costo de Alternativa 2: S/. 120,000 mensual

3.3.1.3 FACTOR O CRITERIOS A MEDIR

- Costo : Se considera el valor en que la empresa incurre mensualmente. Si bien es cierto el Costo es importante para la empresa, sin embargo, no lo considera como un factor decisivo en la selección de las alternativas de solución.
- Calidad del Servicio: Uno de los objetivos estratégicos de la empresa mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. Por ello este factor es el más importante para la empresa ya que requiere recibir un servicio de alta calidad, que le permita tener continuidad en su negocio.

- **Tiempo** : Es un factor que tiene bajo valor para la empresa, ya que el tiempo no es un criterio decisivo en la selección de alternativas de solución.
- **Flexibilidad** : Este factor es relativamente importante para la empresa al igual que el Costo, ya que requiere que el proyecto tenga flexibilidad en la implementación, de manera que se puedan corregir errores, evaluar los cambios y aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten y que se puedan ajustar a la estrategia de la empresa.

3.3.1.4 PONDERACIÓN O PESO DE CADA FACTOR

Dado que la empresa requiere que sus empleados reciban una atención eficiente, considera darle el mayor puntaje al Factor Calidad del Servicio.

Cuadro N°5: Análisis de Alternativas de Solución

Criterio de Evaluación: Factor	Peso de cada factor: Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Escala	Producto	Escala	Producto
Costo	0.9	4	3.6	5	4.5
Calidad del Servicio	1	3	3.0	5	5.0
Tiempo	0.8	4	3.2	3	2.4
Flexibilidad	0.9	4	3.6	5	4.5
Puntaje		13.4		16.4	

La empresa considera el factor de la Calidad del servicio como un factor de mayor importancia, seguido del Costo del Servicio y Flexibilidad.

Sobre los resultados obtenidos, se escoge la Alternativa 2 (Puntaje = 16.4).

La empresa de Seguros contrató el servicio de Outsourcing a la empresa Graña y Montero Digital S.A., líder en Soluciones de Tecnología de Información.

Para ello se realizó una Consultoría y luego se propuso e implementó un plan de acción proporcionando un Modelo de Gestión basado en las mejores

prácticas de gestión de servicios TI (ITIL) y ajustado a las necesidades de la empresa de Seguros.
Esto se detallará en los puntos siguientes.

3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

3.4.1 CONSULTORÍA

Para el desarrollo de la solución se realizó una Consultoría con una duración de 1 mes, teniendo como resultado un Plan de Implementación de Mejoras.

En la Fig. 10, se muestra los entregables luego del análisis de la situación en la que se encontraba el servicio de soporte técnico en ese momento.

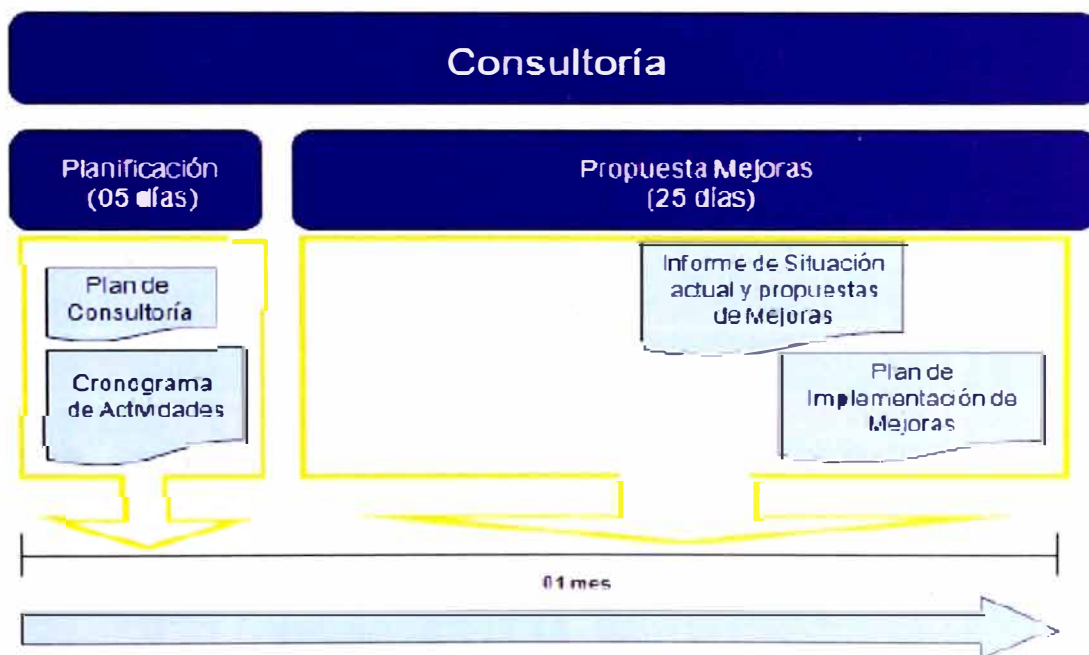


Figura N° 10: Entregables de la Consultoría

3.4.2 PLAN DE MPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

El Plan de Implementación de Mejoras, establecía y presentó una planificación de un conjunto de Oportunidades de Mejora a implementar en el Servicio de Service Desk a la empresa de Seguros.

De acuerdo al impacto en el Negocio de la empresa y a la viabilidad en tiempo y costo de su implementación se deciden las prioridades de las oportunidades de mejora identificadas para el Servicio de Service Desk. Este Plan propone también recomendaciones de las mejores prácticas ITIL para su correcta adopción y adaptación y es una entrada para la toma de decisiones conjunta de la empresa que brinda el Outsourcing y la empresa de Seguros.

Para ello siguieron las fases que se indican en el gráfico siguiente.

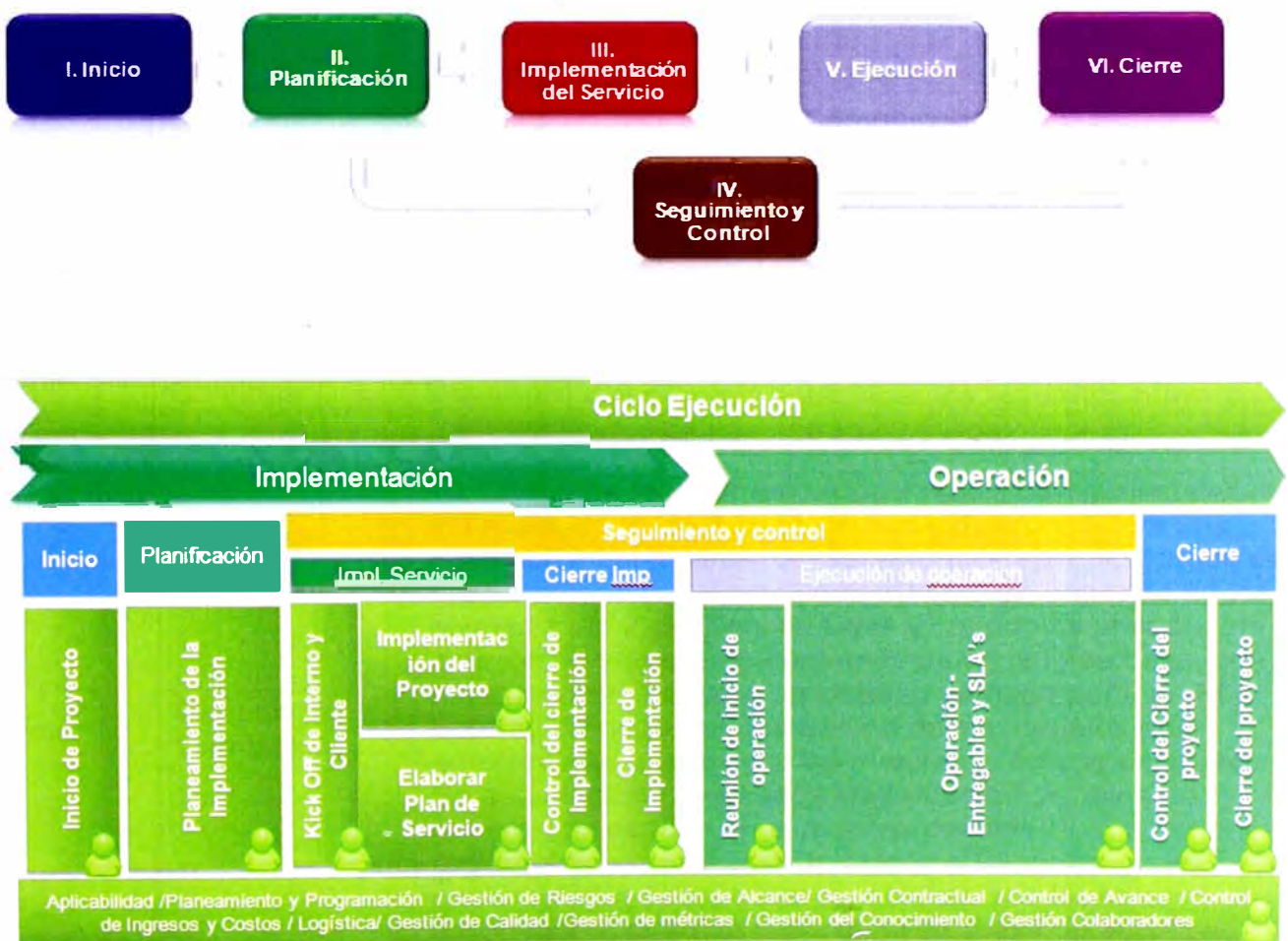


Figura N° 11: Fases del Proyecto Implementado

La siguiente tabla es una entrada de los puntos que se mejoraron. Para ello se consideró trabajar a corto plazo mitigar las causas que ocasionan la mayor parte de los problemas de insatisfacción del servicio según diagrama de Pareto, identificados tanto en Procesos, Servicio, Organización como en Herramientas. Se considera las acciones de mejora para su ejecución en un mediano plazo para las causas que ocasionan la menor parte de los problemas.

Cuadro N°6: Aspectos que se mejoraron.

Aspectos a Mejorar	Función / Proceso	Detalle de Mejora o Plan de Acción
Servicio	Service Desk	Definir Canal Service Desk hacia los Usuarios: Difusión de Servicios y Mejoras del Service Desk, notificaciones, mensajes a través del correo electrónico, página web, etc. Definir Canal de los Usuarios a la Service Desk: Uso del canal adecuados para reportar incidencias y requerimientos. Inducción para usar el Portal Web y a minimizar el uso de correos y teléfono.
Servicio	Comunicación	Se envía periódicamente Comunicados y Consejos Prácticos a todos los usuarios vía correo que son de ayuda en su operación con los equipos y herramientas informáticas. Algunos ejemplos se encuentran en los anexos 1, 2, 3, 4, y 5.
Servicio	Mejora Continua	Definir la responsabilidad cubierta por el Servicio de Service Desk con las áreas de Soporte de Mantenimiento y Desarrollo del cliente y establecer los requisitos mínimos de flujo de información de entrada y salida.
Servicio	Gestión de Cambios	Se establece formalmente (documento) las circunstancias o umbrales de la línea base de cuando se considera una ampliación del alcance del servicio (por ejemplo porque se requiera contratar y ampliar el número de analistas de los niveles 1 y/o 2 del Service Desk y cuando se atiende una petición de servicio no contemplada en la línea base, con horas-hombre extras o un sistema de pago por uso. El sistema de pago por uso es uno de los modelos más ampliamente usados por las mejores prácticas del mercado. Se establece en qué casos las tareas adicionales no generan un cambio en el alcance del servicio o no son facturables o si aparecieran tareas adicionales nunca contempladas anteriormente, quienes son los roles aprobadores tanto de parte de la empresa de Seguros como de parte de GMD.
Servicio	Gestión del Inventario de	Formalización de las reglas de negocio sobre la gestión de licencias de Software en los procedimientos de gestión del

	elementos Hardware y Software	inventario y de gestión de la entrega, formalizarán la actualización de datos en el inventario y reducirán cambios innecesarios de equipos de los usuarios por razones de licencia de software que no están aprobadas y por tanto no obedecen a necesidades del negocio de la empresa.
Servicio	Gestión de Nivel de Servicio	Formalizar acuerdos de los alcances, escalados y los niveles de servicio entre los grupos de soporte de la empresa (OLAs) y los de Service Desk (UC), alineándolos con los compromisos ofrecidos a los Clientes / Usuarios.
Organización	Formación de Usuarios en Mejores Prácticas	Formación general a Usuarios finales del Service Desk, por parte de la empresa, tanto en la fase de implementación como de Operación, en las mejores prácticas adoptadas por la organización. Para dar a conocer: <ul style="list-style-type: none"> · Las políticas establecidas para el Proceso. · Los canales normados por la Organización (empresa) para el reporte de incidencias y requerimientos. Los nuevos flujos de evaluación y aprobación de sus requerimientos, dándoles a conocer los Roles y Áreas que evalúan y aprueban sus requerimientos y a su vez los respectivos tiempos de evaluación y aprobación. · Los roles responsables del Proceso. · Las responsabilidades del usuario en los procedimientos de pruebas y de cierre de incidencias y requerimientos. El uso del Portal permitirá iniciar el contador de los tiempos de atención fijados para el Service Desk, reducirá el tiempo de registro para los analistas del Service Desk, quienes se concentrarán en atender los incidentes y requerimientos, mejorando así la calidad de dichas atenciones.
Organización	Formación de Roles Operativos	Formación de los Grupos de Soporte Internos de la empresa por parte de los Responsables de Área, facilitará el adecuado registro de incidencias y requerimientos, favoreciendo a su vez el aprendizaje y la alimentación de la BD de Conocimientos, para transferirlos hacia el Service Desk.
Procesos	Gestión de Incidencias	Definición de Procedimientos de Soporte Inicial (Check List) para el escalado de incidencias, por parte de los grupos especialistas de la empresa.
Procesos	Gestión de Incidencias	Implementación de la BD de Conocimientos: Definición y/o Recopilación de Soluciones Tipo (Workarounds) para incidencias y errores conocidos, proporcionado al Service Desk por parte de las Áreas de TI de la empresa y por parte del Service Desk hacia las Áreas TI de la empresa. Las Soluciones de incidencias no están centralizadas. A incidencias repetitivas se les da diferentes soluciones de acuerdo al criterio y/o experiencia del técnico sin consultar a una BD común. Por ejemplo: La integración de soluciones de incidencias y errores conocidos del área de Ingeniería de Sistemas a una BD de Conocimiento común, permitirá mayor efectividad en la gestión de incidencias.

Procesos	Gestión de Incidencias	Definir en el procedimiento de registro de incidencias y requerimiento de los usuarios, lo que se entiende por Punto Único de Contacto (referido al registro de incidencias y requerimientos). En la formación a los Usuarios y los Grupos solucionadores de la empresa, hacer énfasis en 2 puntos clave: · Apertura de Incidencias: Service Desk como único punto de contacto. · Pruebas y cierre de incidencias: Analista del Grupo resolutor de la incidencia, incluyendo el Service Desk ó cualquier grupo interno de la empresa resolutor de la incidencia.
Procesos	Gestión de Incidencias	Formación a los Niveles de atención 1, 2 y 3 para la adecuada documentación de incidencias de esta manera se obtendría la reducción de los tiempos de resolución de las mismas.
Procesos	Gestión de Incidencias	Las 3 Áreas de Soporte de Tercer Nivel aportarán sus Soluciones a Incidencias en la nueva herramienta centralizada de soporte del Service Desk Por ejemplo: La Integración de soluciones de incidencias y errores conocidos del área de Ingeniería de Sistemas a una BD de Conocimiento común, permitirá mayor efectividad en la gestión de incidencias.
Procesos	Gestión de Incidencias	Definición e implementación de categorías de incidentes. Definición e implementación de Matrices de Prioridades.
Procesos	Gestión de Requerimientos	Definición de las reglas del negocio y flujos en cuanto a la evaluación y niveles de aprobación de los requerimientos. Establecer los roles responsables de la empresa para la evaluación y aprobación de requerimientos, de tal modo que la Service Desk reciba tareas de ejecución claras y aprobadas por el negocio de la empresa. Por otro lado, el usuario debe conocer estos flujos aprobatorios y utilizar el canal adecuado de registro de requerimientos que inicial el flujo, en este caso se propone que use el portal de registro de requerimientos y esto reducirá un alto porcentaje de gestión de correos electrónicos improductivos del Service Desk.
Procesos	Gestión de Problemas	Análisis estadístico de incidencias lo que permite una gestión proactiva de problemas. Las estadísticas semanales, mensuales, anuales permitirían una gestión proactiva de problemas, identificando los incidentes más recurrentes.
Procesos	Gestión de Proveedores	Definir los Acuerdos de Soporte con los Proveedores del Dpto. TI de la empresa directamente relacionados con el servicio del Service Desk para alinear sus niveles de servicio con los que ofrece el Service Desk. Ejemplo: Proveedor Telefonía, cableado y celulares (Habilitación de Puesto trabajo).
Procesos	Gestión de Cambios	Definir, Implementar, comunicar y controlar se cumplan los procedimientos de gestión de Cambios, que hoy en día y en

		<p>su mayoría no se formalizan en el proceso de Gestión de Cambios, reducirán el volumen de incidencias y garantizarán la adecuada fiabilidad del inventario.</p> <p>Formalizar el procedimiento de los cambios de emergencia y su comunicación/coordinación con el Service Desk (Similar al comité de Disponibilidad).</p>
Procesos	Gestión de Accesos	<p>Las peticiones de accesos deben escalarse automáticamente para su respectiva gestión por cualquiera de los grupos ejecutores y otorgadores de acceso: Service Desk, Ing. Sistemas, Comunicaciones y Operaciones, según corresponda y a través de un menú en el que se muestre al usuario, las categorías de accesos que puede solicitar.</p> <p>A esto se suma que el procedimiento y el flujo de trabajo de la herramienta conducirán al Rol Evaluador y el Rol Aprobador del Acceso. Por otro lado se deberán definir los requisitos mínimos por cada tipo de acceso.</p>
Procesos	Gestión de Entregas y Despliegues	Menores impactos en el usuario por caída del servicio y menores tiempos en la atención.
Procesos	Gestión del Inventario de elementos Hardware y Software	Exactitud y fiabilidad del inventario
Herramientas		<p>Configuración de la herramienta Software de Soporte al Service Desk: Avaya, para la identificación del número de anexo del usuario, permitirá una comunicación fluida con el usuario y un menor tiempo en la atención de sus solicitudes.</p> <p>Configuración de la herramienta para generar reportes de llamadas contestadas y abandonadas por intervalos y el detalle de llamada por llamada.</p>
Herramientas		<p>La configuración en la herramienta de notificaciones automáticas para ciertos estados de la incidencia o requerimiento permite que el usuario esté enterado en todo momento del estado de sus solicitudes de atención. Sin embargo se deberá difundir y formar al usuario que ante la falta de información específica de sus solicitudes de atención deben recurrir al portal de la herramienta. De esta forma, el usuario puede también añadir comentarios y aportar información adicional que considere relevante para la solución de la incidencia o la atención de su requerimiento.</p> <p>La herramienta soporta este modelo de comunicación Bi-direccional del Service Desk a usuarios de la empresa y usuarios de la empresa al Service Desk.</p>
Herramientas		El repositorio común (BD conocimiento) en la herramienta permitirá acceder a material para la inducción y formación requerida por los analistas del Service Desk y los grupos de soporte internos de la empresa. Extensible a los

		proveedores.
Herramientas		Los reportes configurados en la herramienta para ser provistos de manera automática constituyen una medición automática de las líneas base del Servicio en cuanto a equipos, sedes y atenciones; permitiendo así el dimensionamiento continuo del Service Desk y el control de cambios en los acuerdos de nivel de servicio.
Herramientas		La implementación de puntos de control en la herramienta permitirá medir un alto porcentaje de los Objetivos de Nivel de Servicio (SLO's) de los SLA's, OLA's y UC's.
Herramientas		Check List de soporte inicial y procedimiento Operativos detallados estarán accesibles y centralizados desde la BD de conocimientos de la herramienta.

3.4.3 Organigrama

El equipo de trabajo que brinda el servicio se muestra en el organigrama adjunto.

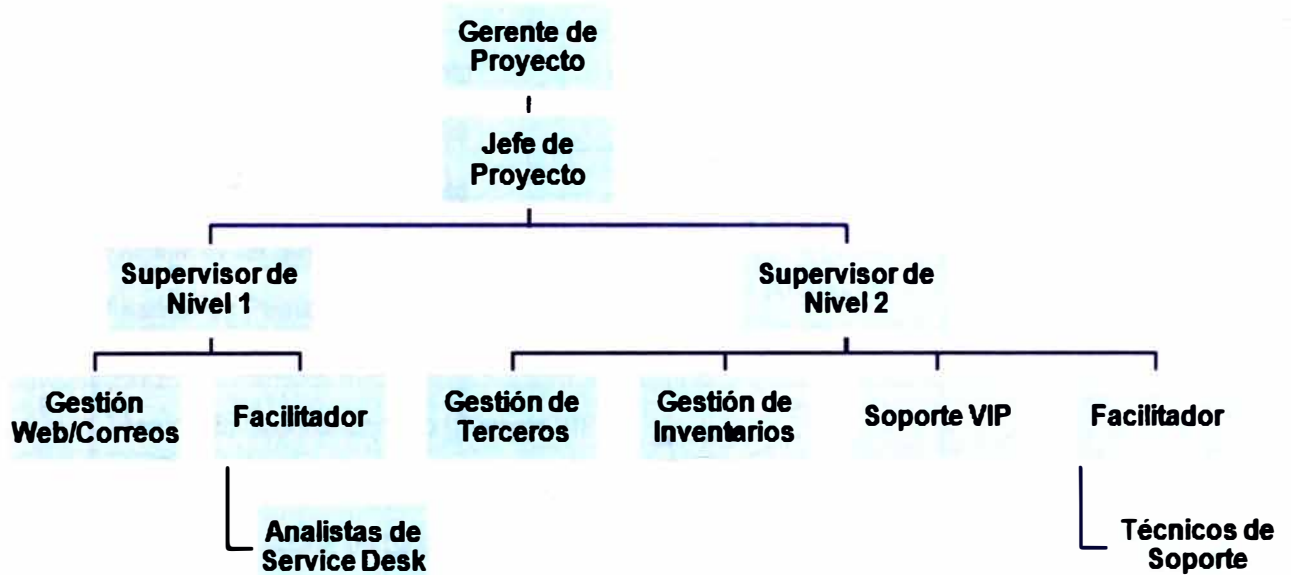


Figura N° 12: Organigrama del Proyecto

3.4.4 POSICIONES POR CARGO

Se muestra los cargos del personal de un total de 38.

Cuadro N°7: Posiciones por Cargo

Nro.	Cargo	Posiciones
1	Gerente de Proyecto	1 posición (Parcial)
2	Jefe de Proyecto	1 posición
3	Supervisor de Soporte Remoto	1 posición
4	Supervisor de Soporte en Sitio	1 posición
5	Facilitador de Soporte Remoto	1 posición
6	Facilitador de Soporte en Sitio	1 posición
7	Analista de Primer Nivel	14 posiciones
8	Gestor de Correos/WEB	3 posiciones
9	Técnico de Soporte en Sitio (Soporte VIP) <input type="checkbox"/> Sede San Isidro : 1 posición	1 posición
10	Técnico de Soporte en Sitio <input type="checkbox"/> Sede San Isidro : 4 posiciones <input type="checkbox"/> Sede Wilson 2 posiciones <input type="checkbox"/> Torre América: 1 posición <input type="checkbox"/> Paseo del Parque: 3 posiciones	10 posiciones
11	Gestor de Inventarios	2 posiciones
12	Gestor con Terceros	1 posición
13	Gestor de Informes	1 posición
TOTAL		38 Posiciones

3.4.5 COBERTURA HORARIA

A continuación se muestra la Cobertura Horaria del servicio.

Cuadro N°8: Cobertura Horaria

Sedes	Soporte en Sitio	Soporte Remoto
Sede San Isidro	Lunes a Viernes 8:00 am a 08:00 pm Sábados 9:00 am a 03:00pm	Lunes a Viernes 08:00 am a 08:00 pm Sábados 09:00 am a 03:00pm
Sede Torre América	Lunes a Viernes 08:00am a 06:00pm	
Sede Paseo del Parque	Lunes a Viernes 08:00am a 07:00pm	
Sede Wilson	Lunes a Viernes 07:00am a 11:00pm Sábados 07:00am a 03:00pm	
Demás sedes en Lima y Provincia	A Demanda *	

3.4.6 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO

LÍNEA BASE

Se denomina Línea Base del Servicio a la definición de la cantidad de llamadas, correos, tickets, incidentes, sedes, equipos e IMACs que estarán incluidos dentro del pago mensual efectuado por RIMAC como parte del servicio, pero también a los modificadores aplicables a dicha línea base en lo referente a tolerancias de excesos o sub-utilización del servicio.

Cuadro N°9: Valor de Línea Base

Nro.	Concepto	Valor de Línea Base
1	Máximo número de usuarios	2,900
2	Máximo número de Llamadas Ingresadas Mensuales	11,700
3	Máximo número de Llamadas diarias (lunes a viernes) (2)	530
4	Máximo número de Llamadas diarias (sábado)	13
5	Máximo número de Correos diarios (lunes a viernes)	165
6	Número de sedes en Lima y Provincias	63
7	Número máximo de equipos (PCs y Laptops)	2,600
8	Número máximo de Incidentes	3,100
9	Número máximo de Requerimientos	2,700
10	Número máximo de atenciones por Consulta	370
11	Número máximo de atenciones por Orientación	310

3.4.7 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO (SLA) CONTRATADOS

Se definieron los Acuerdos de Niveles de Servicio por cada ítem de control de los servicios prestados, los mismos que fueron firmados por la empresa de Seguros y la empresa que da el servicio de Outsourcing, Graña y Montero Digital S.A.

El contrato tiene cláusulas respecto al crecimiento del negocio que permiten que los servicios tengan la flexibilidad suficiente para atender las necesidades del cliente.

Cuadro N° 10: SLAs Contratados

Gestión de Llamadas						
SLA	Servicio	Descripción	Indicador	Nivel de Servicio	SLA	Periodicidad
1	Soporte de Nivel 1	Velocidad de Respuesta telefónica	Llamadas Respondidas dentro de los primeros 15"	SLA	86%	Mensual
2		Efectividad de la Solución en Primer Nivel	Porcentaje de tickets resueltos en primer nivel sobre los tickets resolubles en nivel 1.	SLA	80%	Mensual
3		Lectura de Correos	<u>3 últimos días</u> de correos pendientes de gestión. El indicador será medido de lunes a viernes.	SLA	100%	Diario
4		Gestión de Tickets Web	<u>2 últimos días</u> de tickets ingresados. El indicador será medido de lunes a viernes.	SLA	100%	Diario

Gestión de Incidentes										
SLA	Servicio	Descripción	Indicador	Prioridad Urgente	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja	Nivel de Servicio	SLA	Periodicidad
5	Soporte Nivel 2 Lima	Tiempo de Respuesta para atención de Incidentes	Con soporte en sitio	15 min	30 mins	-	-	SLA	90%	Mensual
6			Sin soporte en sitio (A demanda)	-	-	4 horas	6 horas	SLA	85%	
7		Tiempo de Solución para atención de Incidentes	Con soporte en sitio	45 min	60 min	-	-	SLA	90%	
8			-	-	4 horas	8 horas	SLA	80%		
9			Sin soporte en sitio	2 horas	3 horas	-	-	SLA	90%	
10			Sin soporte en sitio (A demanda)	-	-	12 horas	16 horas	SLA	90%	
11	Soporte Nivel 2 Provincias	Tiempo de Respuesta para atención de Incidentes	Tiempo de respuesta a Demanda	4 horas				SLA	90%	Mensual
12		Tiempo de solución para atención de Incidentes	Tiempo de solución a Demanda	8 horas				SLA	90%	

Gestión de Requerimientos

SLA	Servicio	Descripción	Indicador	Urgentes	Standard	No Standard	Hab Puestos	Nivel de Servicio	SLA	Periodicidad
13	Soporte Nivel 2 Lima	Tiempo de solución para requerimientos (IMACs *1)	Con soporte en sitio	4 h	12 h	-	-	SLA	85%	Mensual
14			Con soporte en sitio	-	-	Según Plan	5 días útiles	SLA	97%	
15			Sin soporte en sitio (A demanda)	Según Plan				SLA	85%	
16	Soporte Nivel 2	Tiempo de solución para requerimientos (IMACs *1)	Tiempo de solución	12 horas	24 horas	-	-	SLA	98%	Mensual
17	Provincias			-	-	Según Plan	7 días útiles	SLA	90%	
18	Soporte de Nivel 2 Lima	Habilitación de Puestos Nuevos	Cantidad de Habilitaciones de Puestos (*2)	N/A				SLA	60 Habilitaciones	Mensual

Gestión de Activos

SLA	Servicio	Descripción	Indicador	Nivel de Servicio	SLA	Periodicidad
19	Inventario de HW	Confiablez del Inventario de HW	Equipos registrados correctamente en la base de datos. Se toma muestra del 5%	SLA	95%	Mensual
20		Informe de Inventario	Tiempo para la entrega del Informe de Inventario: 10 días útiles	SLA	100%	

Gestión de Calidad							
SLA	Servicio	Descripción	Indicador	Nivel de Servicio	SLA		Periodicidad
21	Calidad del Servicio	Nivel de Satisfacción Transaccional	Porcentaje de Satisfacción Transaccional. Basado en encuestas x ticket	SLA	T3 Ponderado	>=60%	Mensual
					B2B	<=10%	
22		Nivel de Satisfacción del Servicio	Porcentaje de Satisfacción General de Servicio. Basado en encuesta Trimestral	SLA	T3 Ponderado	>=60%	Trimestral
					B2B	<=10%	
23		Informe Mensual del Servicio	Tiempo para la Entrega del Informe Mensual de Servicio: 10 días útiles	SLA	100%		Mensual
24		Tickets reabiertos	Porcentaje de tickets reabiertos en el periodo de garantía del ticket	SLA	1%		Mensual
25		Volumen de Tickets Pendientes	Tickets pendientes / Tickets creados en el mes. (Tickets de Mesa de Ayuda de Nivel 1 y Nivel 2)	SLA	3%		Mensual
26	Quejas sobre Tickets	Porcentaje máximo de quejas sobre atenciones del mes.	SLA	2%		Mensual	

3.4.8 MODELO DEL SERVICIO

El Modelo de servicio propuesto e implementado se muestra en el diagrama siguiente, el cual se observan las dos Capas Principales sobre las que se fundamenta el servicio y están basadas en los fundamentos de ITIL.



Figura N° 13: Modelo de Servicio Implementado

El esquema de servicio se muestra en el diagrama siguiente, en el cual se observan los Niveles de Servicio ofrecidos.

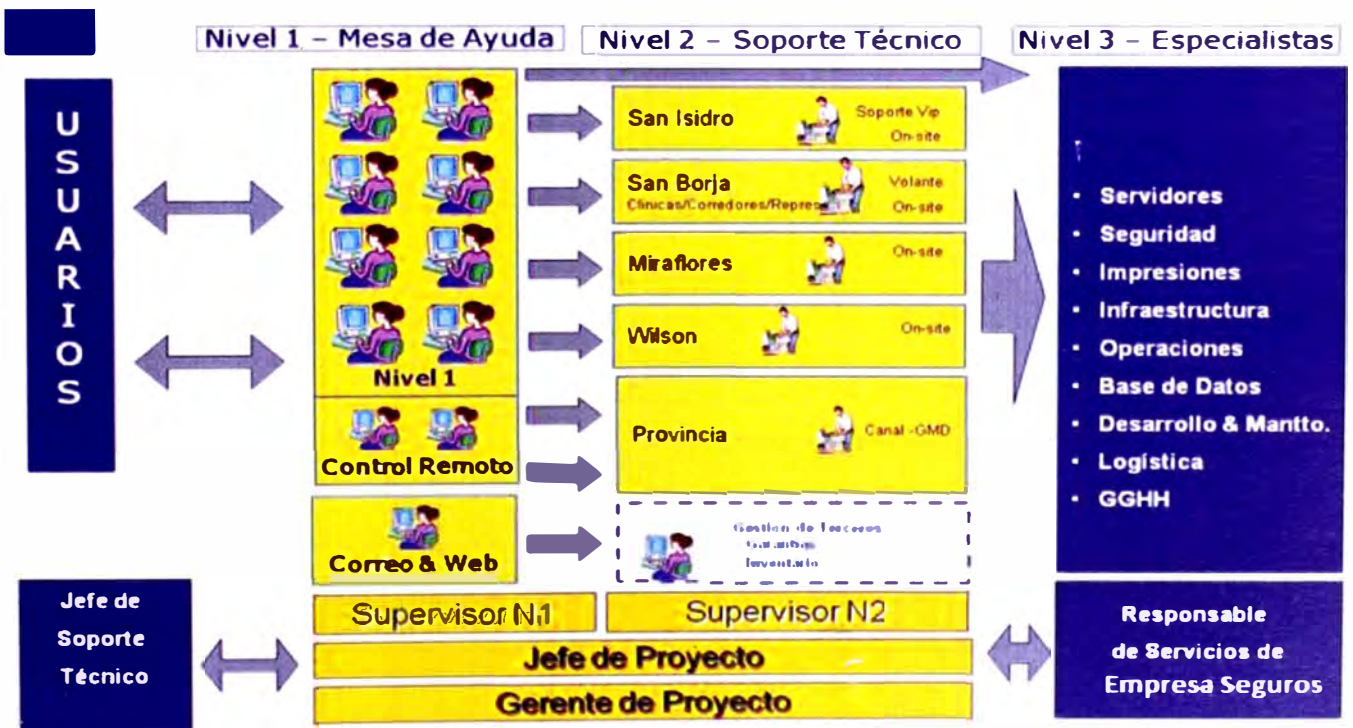


Figura N° 14: Diagrama de Servicio

Roles del Personal de TI

Colaborador

(Crear el registro del incidente)

Especialista Soporte TI

(Resuelve Incidentes)

(Crea el registro del problema)

Service Desk

(Categorizan, Asignan, y
Cierran incidentes)

Gestor de Problemas

(Cierra el registro del
problema)

Gestor de Conocimiento

(Formatea, estandariza y prepara
los documentos de Solución para
su publicación)

Gestor de Incidentes

(Monitorea el registro y
priorización de los incidentes)

Figura N° 15: Roles del Personal de TI (Tecnología de Información)

3.4.9 PROCESOS DEL SERVICIO

3.4.9.1 PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE ATENCIÓN

Se muestra el mapa general de procedimientos de atención.

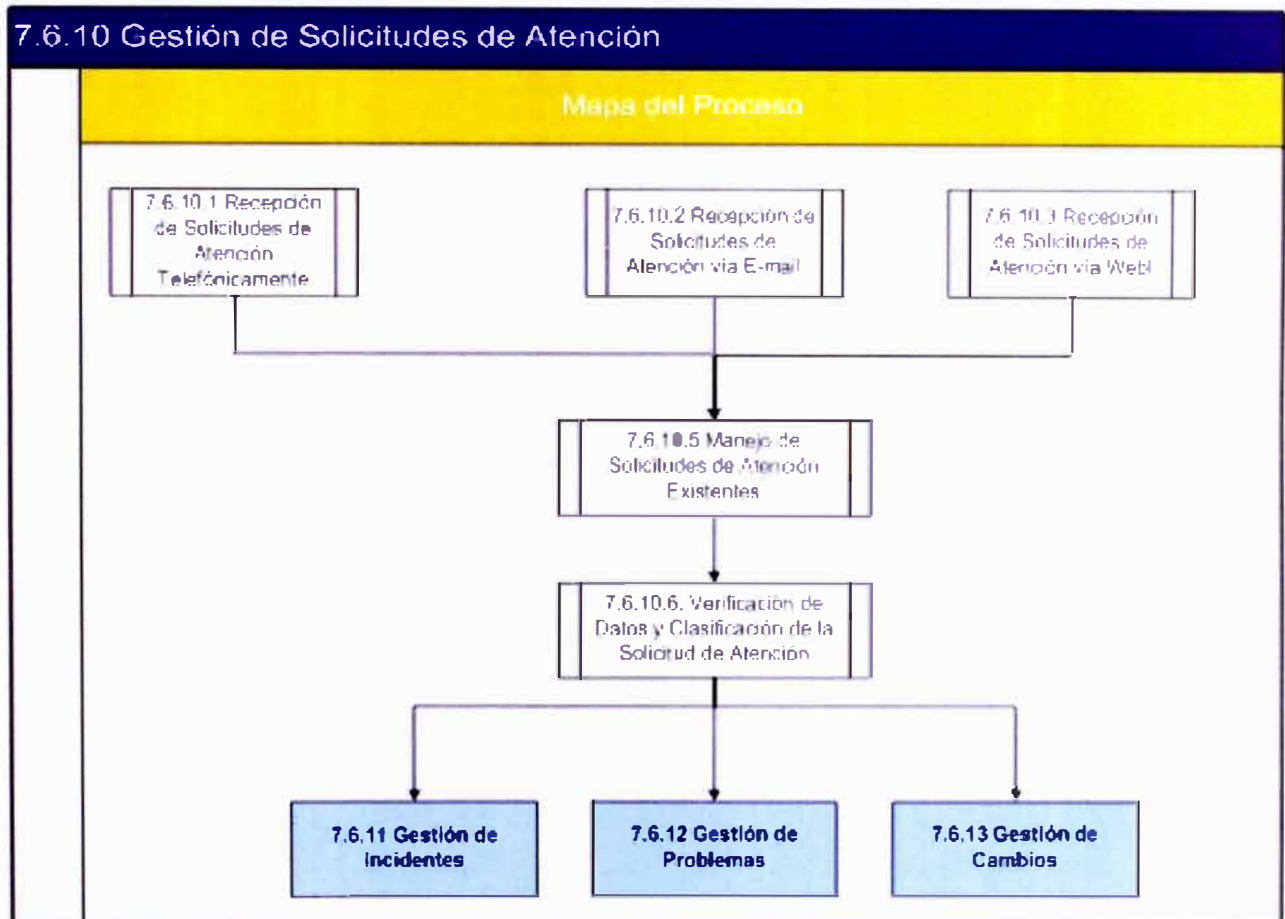


Figura N° 16: Proceso de Solicitudes de Atención

3.4.9.2 PROCESO DE GESTIÓN DE INCIDENTES



Figura N° 17: Diagrama de Contexto de Gestión de Incidentes

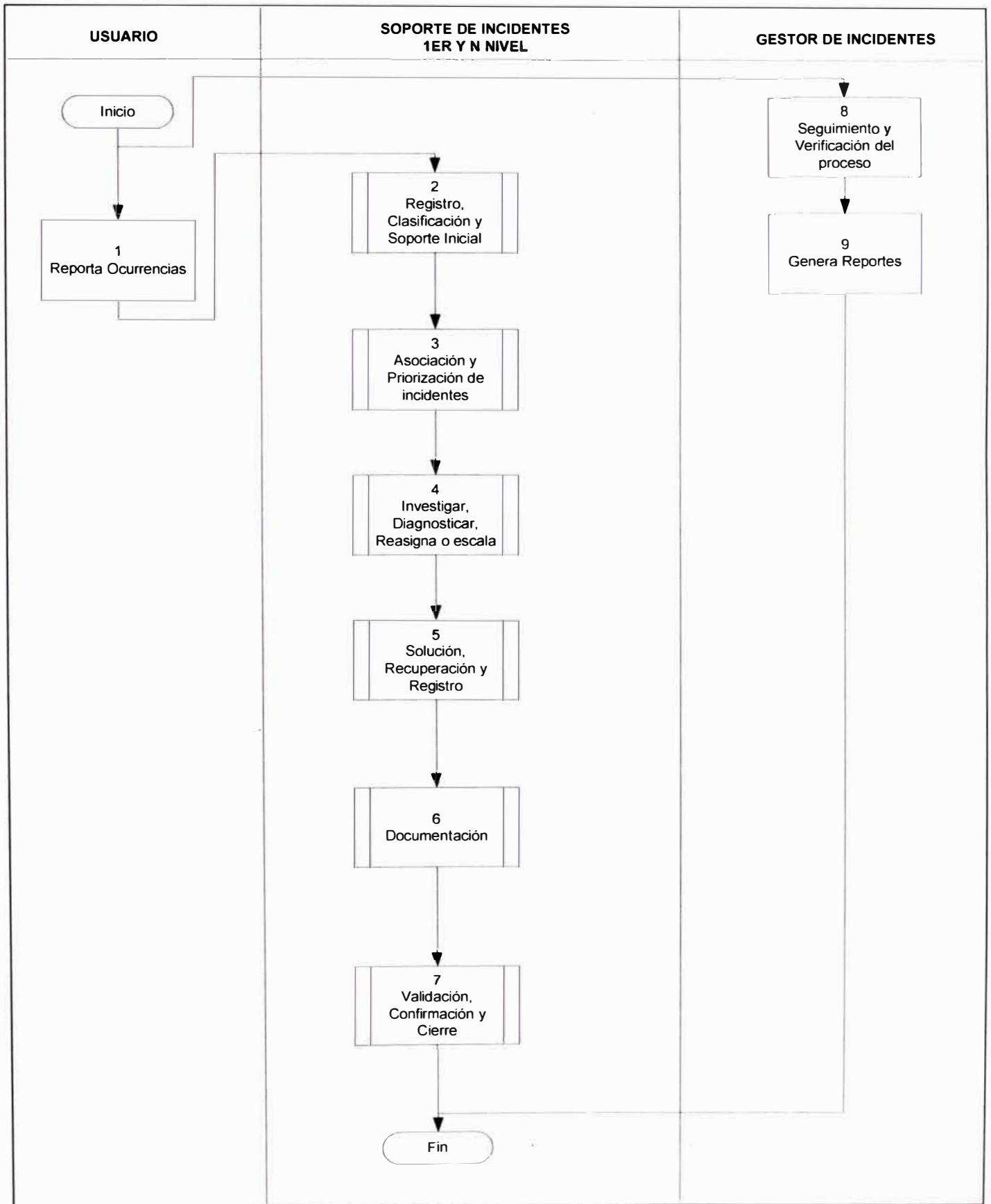


Figura N° 18: Diagrama de Gestión de Incidentes

Tabla de Descripción del Proceso de Gestión de Incidentes

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante
1	Reporta Ocurrencias	Inicio de Proceso	Usuario reporta su ocurrencia a través de Correo, Teléfono, Móvil, etc.	Registro, Clasificación y soporte Inicial.	E: Usuario
2	Registro, Clasificación y Soporte Inicial	Reporta Ocurrencias	Soporte de incidentes Registra, clasifica el incidente, determina grado de severidad y provee soporte al cliente	Buscar similitud, asociar y priorizar	E: Soporte de incidentes
3	Buscar similitud, asociar y priorizar	Registro, Clasificación y Soporte Inicial	Se buscan casos similares, se asocia si los hubiese; caso contrario se prioriza el nivel de impacto.	Investiga, Diagnostica, Reasigna o escala	E: Soporte de incidentes
4	Investiga, Diagnostica, Reasigna o escala	Buscar similitud, asociar y priorizar	Se busca en la BDC la solución, si no se investiga, si escapa al nivel se escala o reasigna	Solución, Recuperación y Registro	E: Soporte de incidentes
5	Solución, Recuperación y Registro	Investiga, Diagnostica, Reasigna o escala	Se da la solución encontrada se recupera el servicio y se registra.	Documentación	E: Soporte de incidentes
6	Documentación	Solución, Recuperación y Registro	Se documenta la solución en la BDC y en la plataforma de Service Desk	Validación, Confirmación y Cierre	E: Soporte de incidentes
7	Validación, Confirmación y Cierre	Documentación	Si el usuario no rechaza la confirmación de la solución del caso, se procede a cerrar el caso o ticket.	FIN de proceso	E: Soporte de incidentes
8	Seguimiento y Verificación del proceso	Inicio de Proceso	Seguimiento y verificación de que el proceso se lleva a cabo correctamente cumpliendo los tiempos y acuerdos establecidos	Genera Reportes	E: Gestor de incidentes
9	Genera Reportes	Seguimiento y Verificación del proceso	Se generan los reportes de gestión para demostrar la calidad del servicio, continuidad de los incidentes y verificación del impacto.	FIN del proceso	E: Gestor de incidentes

Métricas del Proceso de Gestión de Incidentes

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Número total de incidentes reportados en el mes.
- b. Número de incidentes asignados a grupos de soportes en el mes.
- c. Número total de incidentes de tipo errores conocidos en el mes.
- d. Número de RFC's (Requerimientos de Cambio) emitidas en el mes.
- e. Porcentaje de incidentes resueltos de acuerdo al SLA en el mes.
- f. Total de usuarios que presentan incidentes y su costo en el mes.
- g. Total de incidentes resueltos remotamente sin la necesidad de presencia física por parte del Service Desk.

Puntos de Control del Proceso de Gestión de Incidentes

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Incidente registrado en el Software de CA Service Desk.
- b. Incidente aceptado por el Soporte 2do ó 3er Nivel.
- c. Incidente con SLA vencido o por vencer
- d. Incidente resuelto

Ciclo de Vida del Incidente

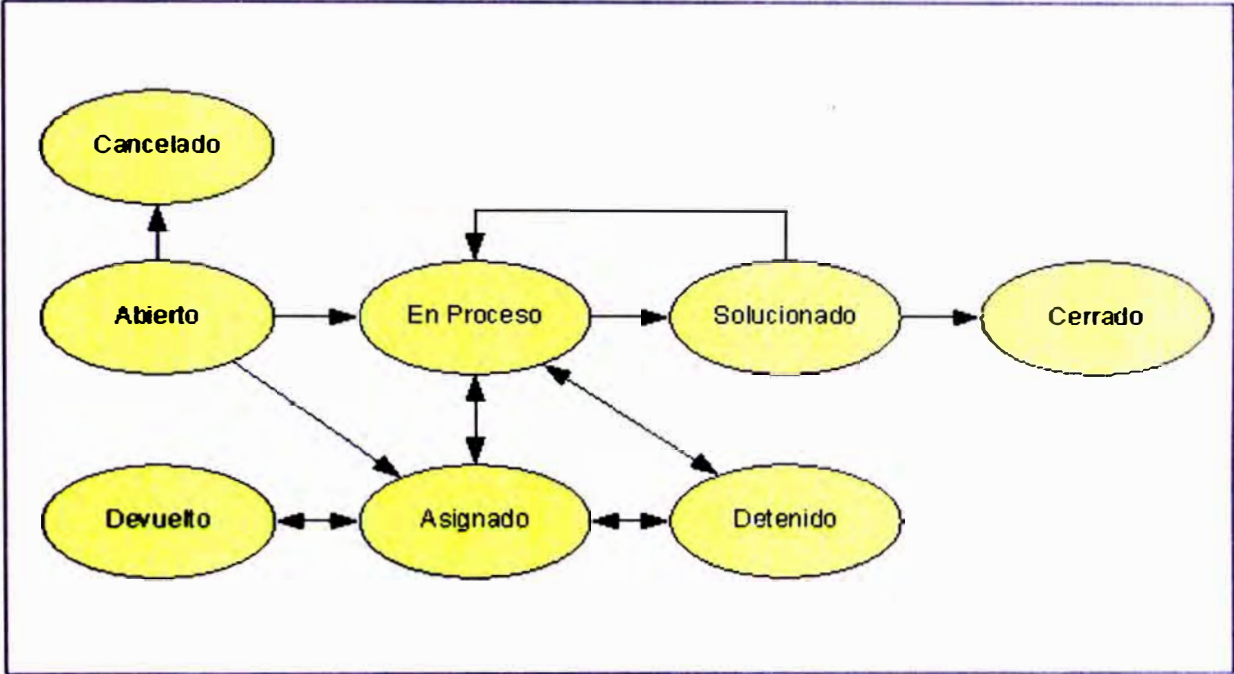


Figura N° 19: Diagrama de Ciclo de Vida del Incidente

3.4.9.3 PROCESO DE GESTIÓN DE PROBLEMAS

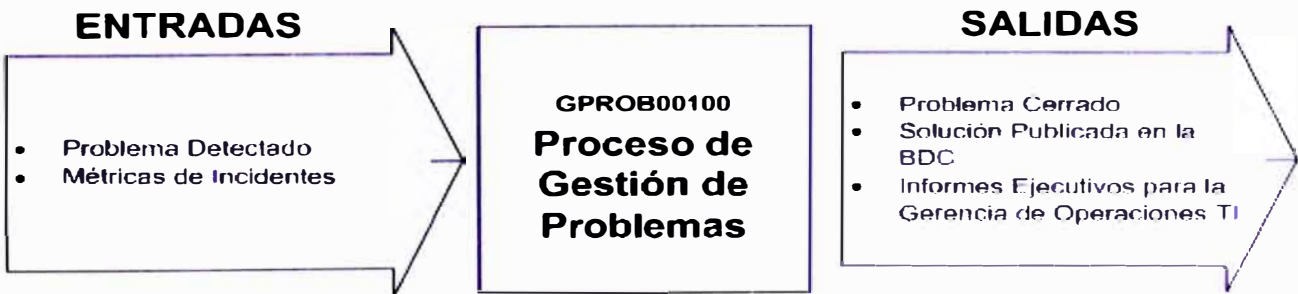


Figura N° 20: Diagrama de Contexto de Gestión de Problemas

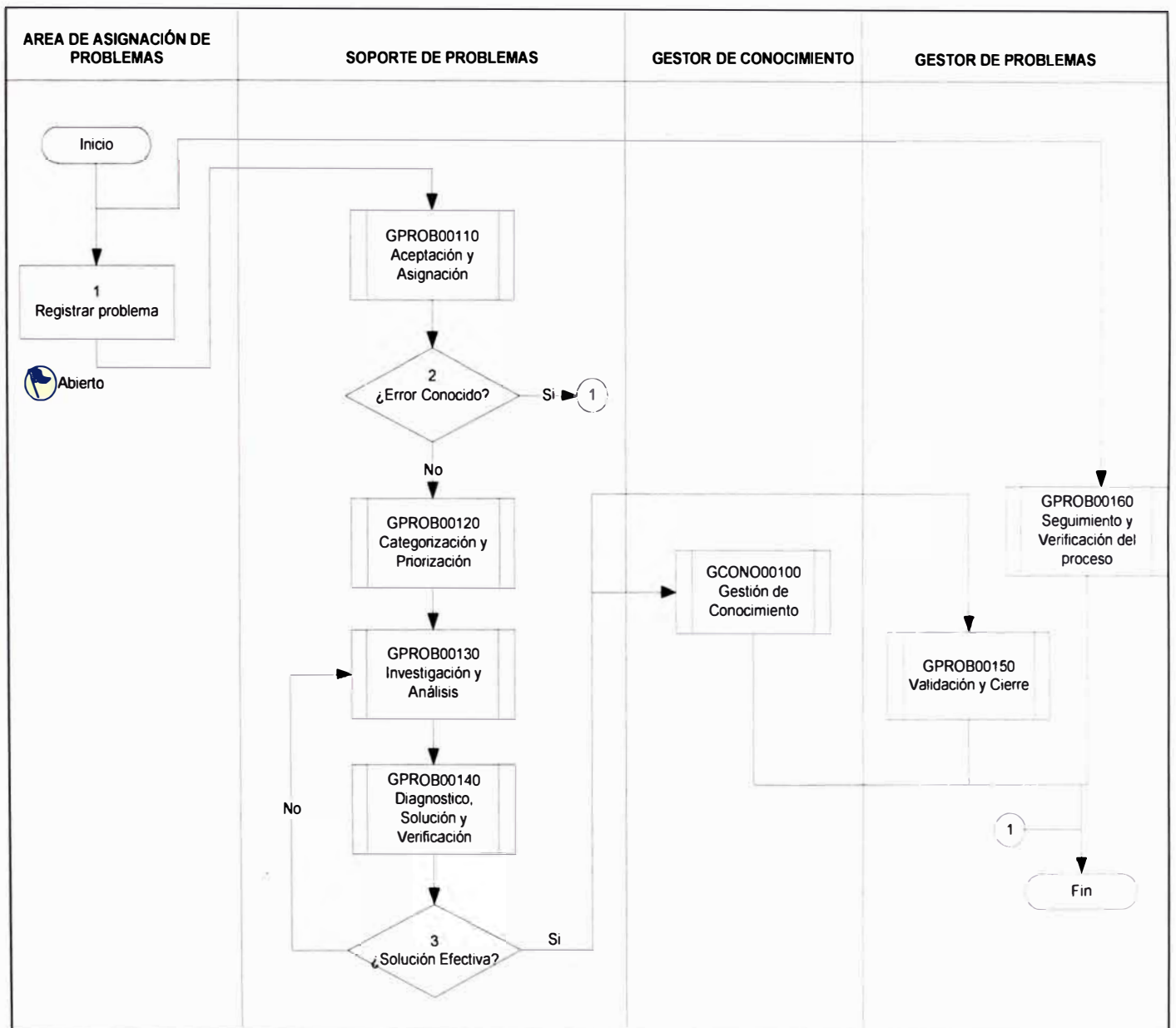


Figura N° 21: Diagrama de Proceso Gestión de Problemas

Tabla de Descripción del Proceso de Gestión de Problemas

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
1	Registrar problema	Problema Detectado	Se registra un problema para que no ocurran o vuelvan a ocurrir incidentes asociados.	Problema Abierto	E: Área de Asignación de Problemas
GPROB00110	Aceptación y Asignación	Problema Abierto	Se verifica si el problema tiene incidentes asociados y si es un Error Conocido. Si es un Error Conocido el problema es cancelado. Si no, el problema es asignado.	Problema Asignado / Problema Cancelado	E: Soporte de problemas
2	¿Error Conocido?	Problema Cancelado	SI: Fin. NO: Continúa con subproceso GPROB00120.		E: Soporte de problemas
GPROB00120	Categorización y Priorización	Problema Asignado	Se le asigna al problema una Categoría, una Prioridad (SLA) y una Severidad y se le pasa a investigación.	Problema En Investigación	E: Soporte de problemas.
GPROB00130	Investigación y Análisis	Problema En Investigación	Se identifican los CI's relacionados con el problema y se realiza el análisis del problema hasta encontrar la causa raíz.	Problema En Investigación (con causa raíz encontrada)	E: Soporte de problemas. C: Gestor de Configuración
GPROB00140	Diagnostico, Solución y Verificación	Problema En Investigación	Se diagnostica el problema, se efectúan cambios de ser necesario y se verifica la efectividad de la solución. Si la solución es efectiva, el problema pasa a solucionado, si no, pasa nuevamente a investigación.	Problema Solucionado / Problema En Investigación Solución efectiva / Solución no efectiva	E: Soporte de problemas. C: Gestor de Cambios
3	¿Solución Efectiva?	Solución efectiva / Solución no efectiva	SI: Continúa con subprocesos GCON00100 y GPROB00150. NO: Retorna al subproceso GPROB00130.		E: Soporte de problemas.
GCONO00100	Gestión de Conocimiento	Solución efectiva	Se documenta la solución verificando su calidad, funcionalidad y vigencia antes de ser publicada en la BDC para el uso de la organización.	Solución Documentada (Publicada)	R: Gestor de Conocimiento
GPROB00150	Validación y Cierre	Problema Solucionado Solución Documentada	Se valida que la solución haya sido documentada, que se tenga la conformidad del usuario y que se haya cumplido con todo el proceso. Finalmente se cierra el problema.	Problema Cerrado	E: Gestor de Problemas.

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
GPROB00160	Seguimiento y Verificación del proceso	Reportes de Problemas Métricas de Incidentes	Se monitorean los problemas, se analizan las métricas de incidentes y se elaboran informes ejecutivos para la Gerencia de Operaciones TI.	Informes Ejecutivos	E: Gestor de Problemas.

Métricas del Proceso de Gestión de Problemas

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Número de RFCs implementados vs. Número de RFCs generados, agrupado por período.
- b. Tiempo transcurrido desde que un problema está en estado “Asignado” hasta que está en estado “Diagnosticado”, agrupado por período, por área / proveedor y por categoría del problema.
- c. Número de incidentes ocurridos antes de que el estado del problema sea “Diagnosticado”, agrupado por período y por prioridad del problema.
- d. Número de Problemas Proactivos vs. Número Total de Problemas, agrupado por período.
- e. Número de Problemas pendientes con fecha de resolución comprometida vs. Número Total de Problemas, agrupado por período y por área.
- f. Número de Problemas y Errores Conocidos agrupado por:
 - Estado
 - Servicio
 - Prioridad
 - Categoría
 - Severidad

Puntos de Control del Proceso de Gestión de Problemas

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Problema en estado “En Investigación”.
- b. Problema en estado “Diagnosticado”.
- c. Problema en estado “RFC”.
- d. Problema en estado “Cerrado”.

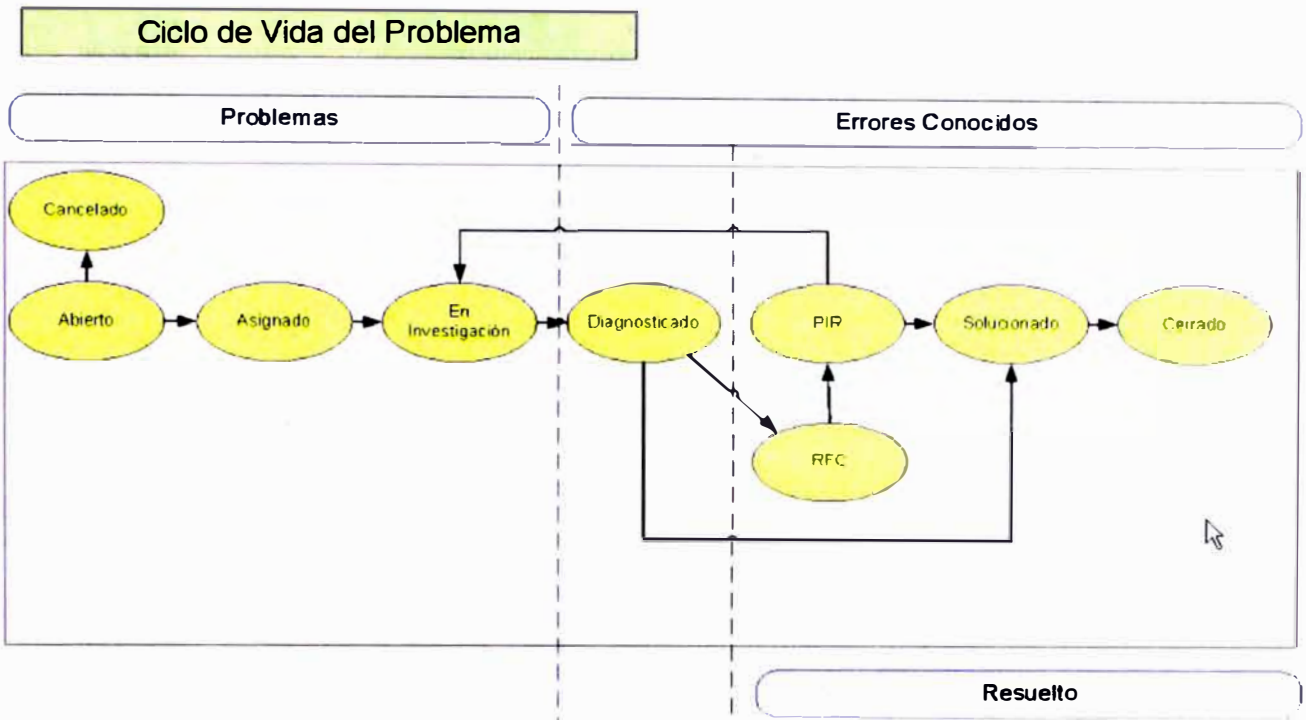


Figura N° 22: Diagrama de Ciclo de Vida del Problema

3.4.9.4 PROCESO DE GESTIÓN DE CAMBIOS



Figura N° 23: Diagrama de Contexto de Gestión de Incidentes

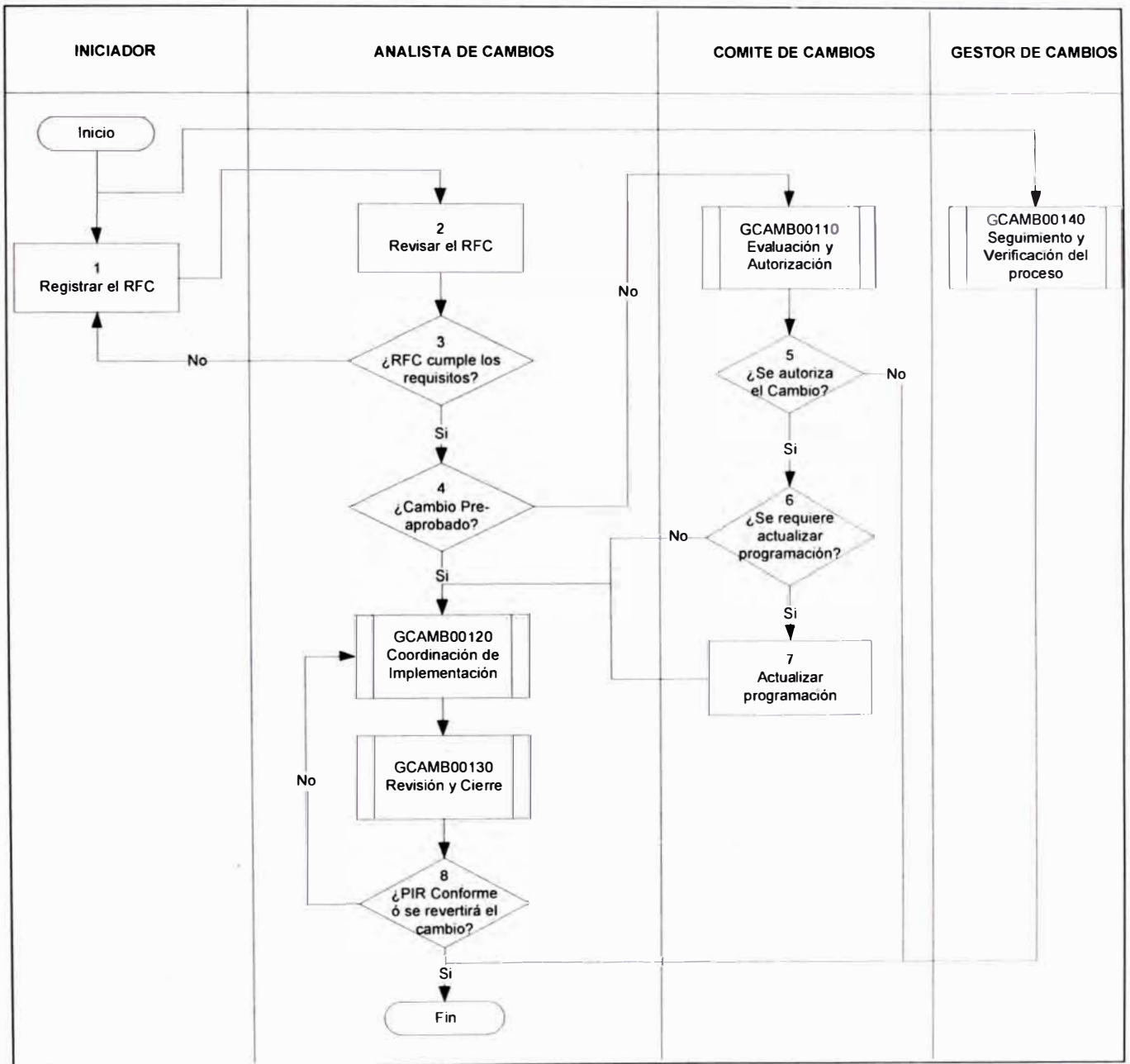


Figura N° 24: Diagrama de Proceso Gestión de Cambios

Tabla de Descripción del Proceso de Gestión de Cambios

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
1	Registrar el RFC	Cambio propuesto	Se registra el RFC con los datos indicados en el Anexo A.	RFC registrado	E: Iniciador
2	Revisar el RFC	RFC registrado	Se revisa el RFC y descarta los que: - No son prácticos - Son repeticiones de RFCs ya existentes - RFCs que no tienen todos los datos completos y llenados adecuadamente.	RFC revisado	E: Analista de Cambios
3	¿RFC cumple los requisitos?	RFC revisado	SI: Continúa con actividad 4. NO: Retorna a actividad 1.		E: Analista de Cambios
4	¿Cambio Pre-Aprobado?	RFC revisado	SI: Continúa con GCAMB00130. NO: Continúa con GCAMB00110.		E: Analista de Cambios
GCAMB00110	Evaluación y Autorización	RFC revisado	Se evalúa la viabilidad del cambio. Si se autoriza, se programa el cambio en el Cronograma de Cambios. Si no se autoriza, se le informa al Iniciador el motivo del rechazo.	RFC autorizado / RFC rechazado Cronograma de Cambios / Motivo de rechazo informado al Iniciador	E: Comité de Cambios C: Grupos de interés I: Iniciador, Service Desk
5	¿Se autoriza el Cambio?	RFC autorizado / RFC rechazado	SI: Continúa con actividad 6. NO: Fin		E: Comité de Cambios
6	¿Se requiere actualizar programación?	Cronograma de Cambios	SI: Continúa con actividad 7. NO: Continúa con GCAMB00120.		E: Comité de Cambios
7	Actualizar programación	Cronograma de Cambios	Se establece la programación definitiva del cambio.	Cronograma de Cambios actualizado	E: Comité de Cambios I: Iniciador, Service Desk
GCAMB00120	Coordinación de Implementación	Cronograma de Cambios	Se coordinan, con el Ejecutor del Cambio, las actividades para la implementación del cambio.	Cambio implementado	E: Analista de Cambios C: Ejecutor del Cambio

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
GCAMB00130	Revisión y Cierre	Cambio implementado	Se realiza la revisión post-implementación (PIR). Se identifican y registran posibles problemas proactivos. Si el PIR no fue conforme, el Ejecutor del Cambio revierte el cambio. Finalmente, el Gestor de Cambios cierra el RFC.	PIR realizado Cambio revertido (si el PIR no fue conforme) RFC Cerrado	E: Analista de Cambios C: Ejecutor del Cambio, Gestor de Cambios
8	¿PIR Conforme ó se revertirá el cambio?	PIR realizado Cambio revertido (si el PIR no fue conforme)	SI: Fin NO: Retorna a GCAMB00130.		E: Analista de Cambios
GCAMB00140	Seguimiento y Verificación del proceso	Reportes de Cambios	Se monitorean los cambios y se elaboran informes ejecutivos para la Gerencia de Operaciones TI.	Informes Ejecutivos	E, R: Gestor de Cambios

Métricas del Proceso de Gestión de Cambios

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- Número de cambios implementados vs. Número de cambios generados, agrupado por tipo, por origen y por período.
- Número de cambios exitosos vs. Número total de cambios, agrupado por período.
- Número de cambios, agrupado por estado y por período.

Puntos de Control del Proceso de Gestión de Cambios

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- RFC autorizado.
- Cambio programado en el Cronograma de Cambios.
- Cambio implementado.
- PIR (Post Implementation Review) realizado.
- RFC cerrado.

Ciclo de Vida del Cambio

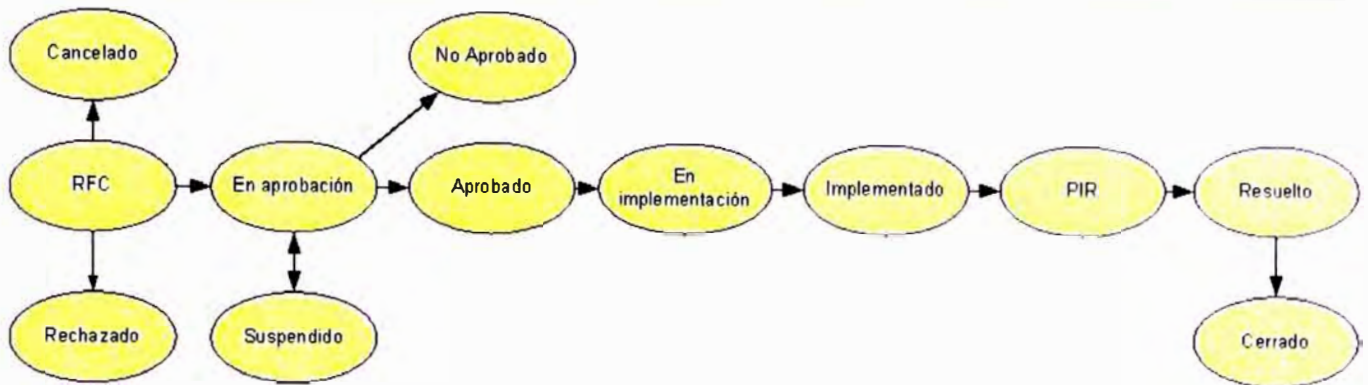


Figura N° 25: Diagrama de Ciclo de Vida del Cambio

3.4.9.5 PROCESO DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN Y ACTIVOS (INVENTARIO)



Figura N° 26: Diagrama de Contexto de Gestión de Configuración y Activos

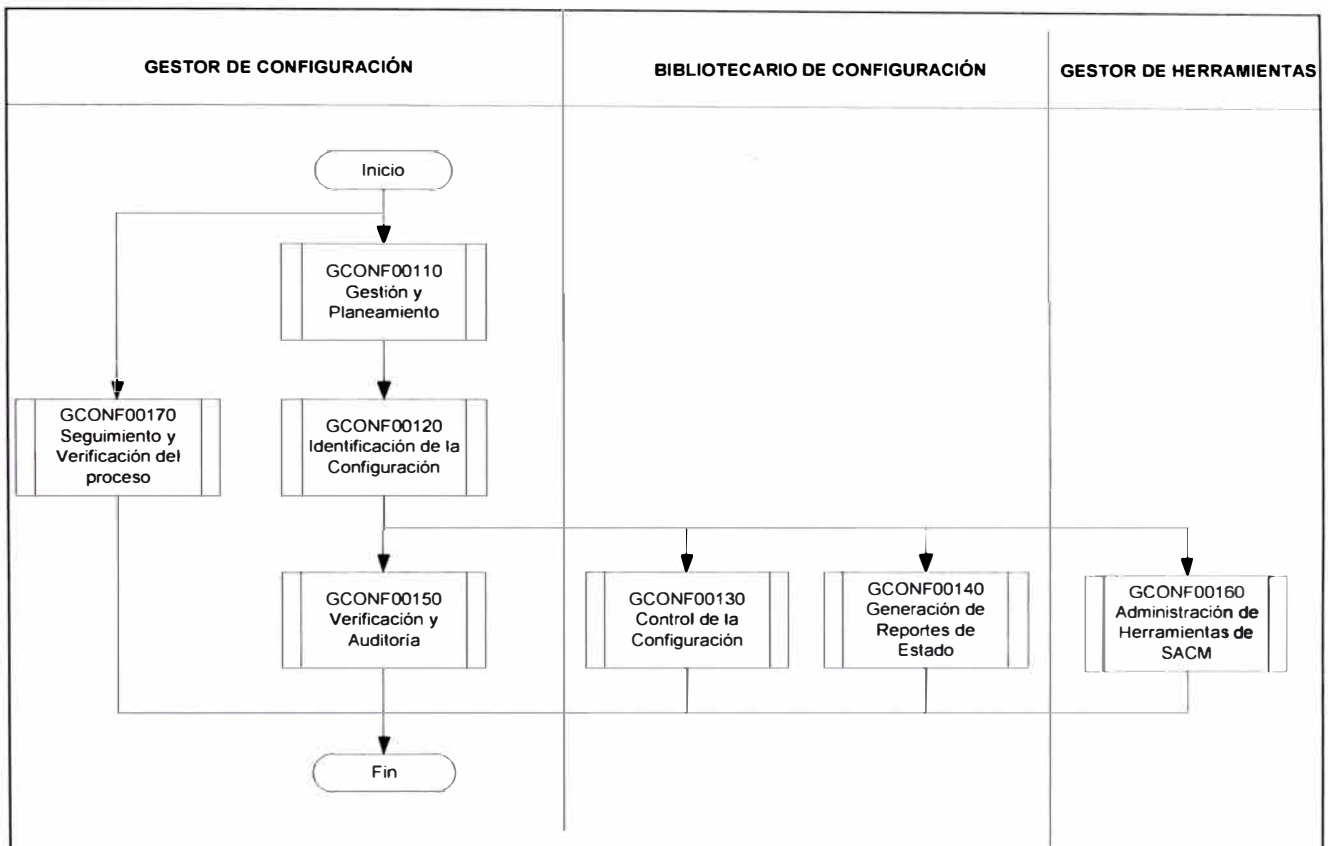


Figura N° 27: Diagrama de Proceso Gestión de Configuración y Activos

Tabla de Descripción del Proceso de Gestión de Configuración y Activos

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
GCONF00110	Gestión y Planeamiento	Estrategia de SACM (Service Asset & Configuration Management) (semestral)	Se define el alcance semestral de SACM y luego se elabora el Plan semestral de SACM.	Plan de SACM (semestral)	E: Gestor de Configuración C: Gestor de Herramientas, Bibliotecario de Configuración, Comité de Control de Configuración
GCONF00120	Identificación de la Configuración	Plan de SACM (semestral)	Se identifican y consolidan los CIs, bibliotecas de medios y almacenes de repuestos y con esta información se puebla la CMDB y luego se crean las líneas bases de configuración.	CIs registrados en la CMDB Bibliotecas de medios registradas en la CMDB Almacenes de repuestos registrados en la CMDB Líneas bases creadas	E: Bibliotecario de Configuración C: Gestor de Configuración, Comité de Control de Configuración
GCONF00130	Control de la Configuración	CIs registrados en la CMDB Bibliotecas de medios registradas en la CMDB Almacenes de repuestos registrados en la CMDB Líneas bases creadas	Se asegura que la información de los CIs, DML y DS esté actualizada y que se mantiene la integridad de las líneas bases de configuración.	CIs actualizados en la CMDB Bibliotecas de medios actualizadas en la CMDB Almacenes de repuestos actualizados en la CMDB Líneas bases actualizadas	E: Bibliotecario de Configuración I: Gestor de Cambios, Gestor de Configuración
GCONF00140	Generación de Reportes de Estado	Plan de SACM (semestral) CIs registrados en la CMDB	Se generan reportes con información del ciclo de vida de los CIs y los reportes de estado de la configuración indicados en el Plan de SACM.	Reportes del ciclo de vida de los CIs Reportes de estado de la configuración	E: Bibliotecario de Configuración I: Gestor de Configuración, Gestor de Cambios
GCONF00150	Verificación y Auditoría	Plan de SACM (semestral) CIs registrados en la CMDB	Se programan y ejecutan las auditorías de la configuración periódicas indicadas en el Plan de SACM, además de otras en situaciones específicas.	Programa de auditorías de configuración Informes de Auditorías de Configuración	E: Gestor de Configuración C: Bibliotecario de Configuración, Custodios de almacenes de repuestos, Custodios de bibliotecas de medios, Custodios de CIs, Jefe del CPD I: Gestor de Cambios, Gerente de Operaciones TI

ID Actividad	Actividad	Entrada	Descripción de la Actividad	Salida	Rol – Participante (*)
GCONF00160	Administración de Herramientas de SACM	Plan de SACM (semestral) CIs registrados en la CMDB Bibliotecas de medios registradas en la CMDB Almacenes de repuestos registrados en la CMDB	Se administran las herramientas de SACM y se monitorea su rendimiento y capacidad.	Herramientas de SACM administradas Rendimiento y capacidad de las herramientas de SACM monitoreados	E: Gestor de Herramientas C: Gestor de Configuración, Bibliotecario de Configuración I: Subgerente de Arquitectura TI, Jefe de CPD, Gestor de Incidentes
GCONF00170	Seguimiento y Verificación del proceso	Registros del proceso de Gestión de la Configuración y Activos de Servicio	Se generan y analizan las métricas del proceso y se elaboran informes ejecutivos para la Gerencia de Operaciones TI.	Informes Ejecutivos	E, R: Gestor de Configuración

Métricas del Proceso de Gestión de Configuración y Activos

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Número de cambios auditados en los que la actualización de la configuración no es la que se autorizó vs. Número de cambios auditados, agrupado por período.
- b. Número de CIs auditados no autorizados y en uso vs. Número total de CIs auditados, agrupado por período.
- c. Número de CIs registrados en la CMDB vs. Número de CIs existentes en la realidad a una fecha dada, agrupado por tipo.

Puntos de Control del Proceso de Gestión de Configuración y Activos

Para este proceso se consideran las siguientes métricas:

- a. Verificar que el Plan Semestral de SACM esté completo y correcto.
- b. Verificar que los CIs, las bibliotecas de medios y los almacenes de repuestos estén actualizados en la CMDB.

- c. Verificar que las líneas bases de configuración estén actualizadas en la CMDB.
- d. Verificar que se generen los reportes de estado de la configuración indicados en el Plan Semestral de SACM.
- e. Verificar que se generen y eleven a la Gerencia de TI los informes de auditorías de la configuración programadas y eventuales.

3.4.9.6 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

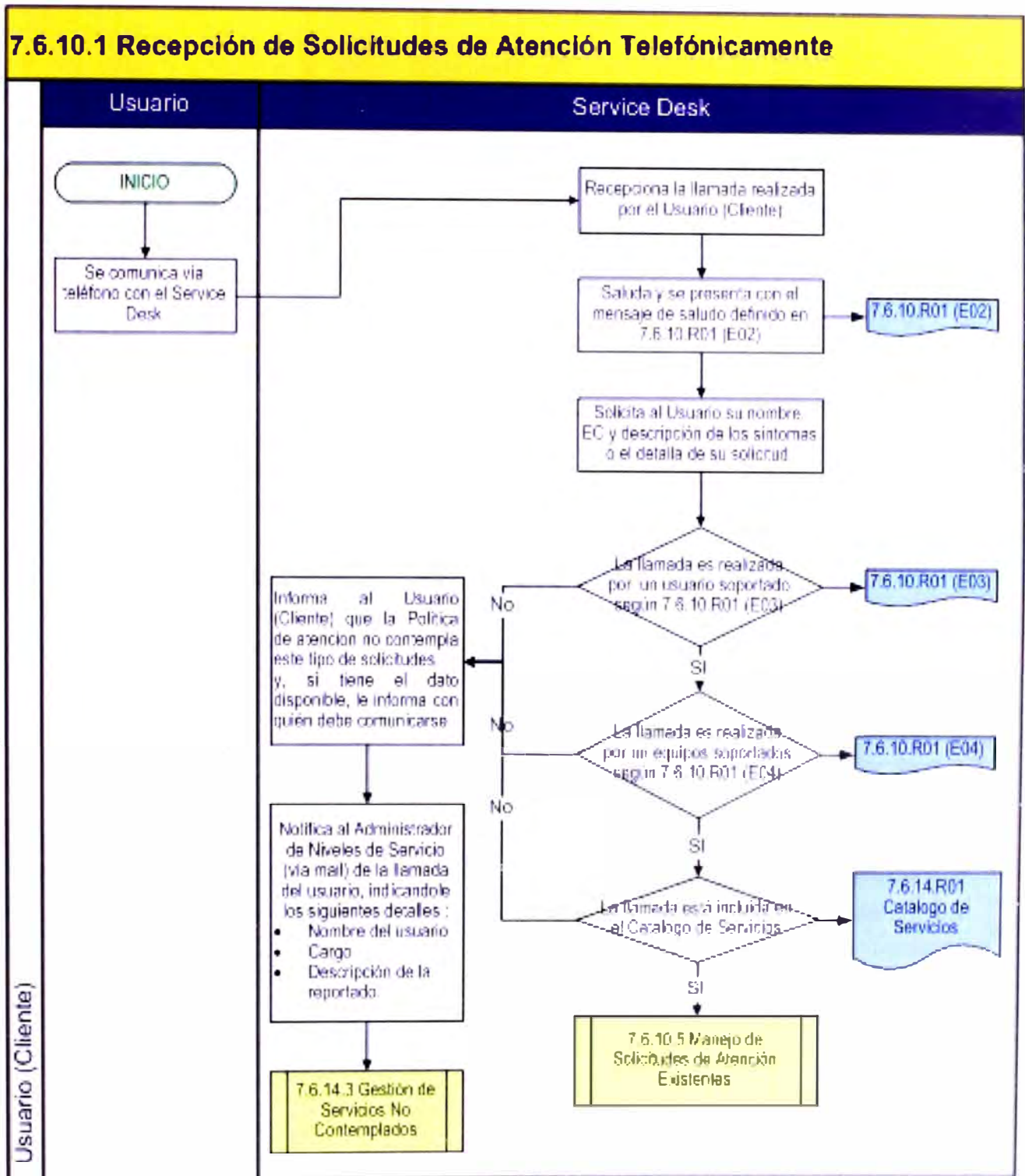


Figura N° 28: Diagrama de Proceso de Solicitudes de Atención Telefónica

3.4.10 HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE ATENCIONES DEL SERVICE DESK

La herramienta utilizada para el registro de los tickets de atención de los usuarios es la aplicación CA Service Desk.

La herramienta tiene varias funcionalidades y con los aportes realizados a la aplicación se consiguió automatizar tareas que conlleva a una mejora en la atención a los clientes.

Aportes realizados a la herramienta:

Registro vía web: El usuario puede registrar sus atenciones y ésta se asigna al responsable de su atención directamente. Ya no es necesario que el usuario llame al Service Desk.

Notificación automática vía correo: Tanto el usuario como el especialista de la atención recibe notificaciones por correo. El usuario es informado cuando su ticket está atendido o cuando se le solicita un dato para proceder con su atención. Asimismo el especialista recibe una notificación cada vez que se le asigna un ticket de atención.

Se puede realizar consultas sobre el estado de un ticket que está en proceso de atención.

Cuando la atención fue culminada el usuario recibe una encuesta para que brinde su conformidad de la atención. El modelo se encuentra en el Anexo 6.

Permite publicar anuncios o comunicados que son de interés de los usuarios.

Los reportes que se extraen permiten analizar la evolución de las atenciones por tipo de incidente (categorías), saber quiénes son los usuarios que más utilizan el servicio, identificar temas para capacitación a los usuarios y elaborar planes de acción realizar mejoras al servicio.

Se muestran algunas pantallas de la herramienta:

Ingresar un nuevo Ticket

[Crear un nuevo ticket](#)

Lista de requisitos para creación de solicitudes

Descarga la lista de requisitos para que puedas realizar tus solicitudes de la manera más rápida y con todos los datos necesarios.

[Lista de Requisitos para Solicitudes](#)



Manual de Usuario de Identirimac

Descarga aquí el manual de usuario de Identirimac para ayudarte con la autogestión de contraseñas.

[Manual de Identirimac](#)



Formatos para Solicitudes

Descargue el Formato que corresponda con su solicitud para completar los datos requeridos. Registre un nuevo ticket y adjunte el formato completado.

[Formato de Alta de Usuario RIMAC](#)



[Formato de Acceso a Aplicaciones Usuarios RIMAC](#)



[Formato Solicitud Alta de Usuario FFVV](#)



[Formato de Transferencia](#)



Anuncios

[\(Mostrar todos los anuncios\)](#)

22/10/2013 14:56:10

La solución para la gestión de tus contraseñas

Identirimac

Identirimac es nuestro portal de autoservicio que te permite acceder rápidamente a tus aplicaciones en caso de olvido o bloqueo de contraseñas. Ya no tendrás que esperar a Mesa de Ayuda para estos cambios, con Identirimac tú podrás hacerlos.



i A partir del 26 de septiembre Mesa de Ayuda ya no brinda el servicio de desbloqueo y cambio de contraseña para las aplicaciones que funcionan con Identirimac.



Figura N° 29: Portal de registro de atenciones vía web

Detalles de solicitud 274100

[Editar](#) | [Crear orden de cambio](#) | [Crear incidente\(9\)](#)

Se ha guardado correctamente - Solicitud 274100 actualizado

Solicitante	Usuario final afectado	Categoría	Estado	¿Activo?
	MARROQUIN MACO, IVETTE ARLETTE	PET.TON.IMP.XER	Cerrado	NO
▲ Detalles				
Notificado por	Analista asignado	Grupo	Urgencia	
SALDAÑA TINED, MIGUEL ANGEL	ENCINAS ALARCO, DIEGO ALEXANDER	Terceros	Urgencia 2	
Elemento de configuración	Método de Contacto	Fecha/Hora recepción de solicitud	Ubicación actual	
	Anexo			
Change Order	Fecha/hora de devolución de llamada	Proveedor	Ticket de sistema externo	

▲ Información de resumen				
Resumen				Tiempo total de actividad
XEROX: Solicita cambio de Suministro Toner				00:03:46
Descripción				
Solicita cambio de Suministro Toner				
Modelo: Phaser 4510 DT Sene: Aru375471 Centro de Costos:341 Contacto: Ivette Marroquin Anexo 1027 IP: 172.24.86.2 Dirección de contacto: calle boulevard 162 oficina 1101 - surco.				
Fecha/hora de apertura	Última modificación	Fecha/hora de resolución	Fecha/hora de cierre	
03/12/2013 14:52:56	07/12/2013 11:17:46	04/12/2013 17:55:03	04/12/2013 17:55:45	
1. Actividades	2. Registro de eventos	3. Archivos adjuntos	4. Tipo de servicio	5. Padre/hijo

6. Conocimiento	7. Soluciones	8. Propiedades	9. Plantilla	10. Automatización de soporte
Propiedades				
Nombre	Valor			Ejemplos
Número de serie de la impresora *	Aru375471			
Modelo de la impresora *	Phaser 4510 DT			
Persona de contacto *	Ivette Marroquin			
Area *	FORMALIZACION			
Centro de costos *	341			
Ubicación exacta *	Av. Paseo de la República 3505, San Isidro - Lima			
Anexo *	1027			

Figura N° 30: Pantalla de registro de ticket de atención

Conectado como: CADILLO BOLIVAR, MIGUEL (Cerrar sesión) Rol: Analista de nivel 1

Service Desk | Perfil rápido | Conocimiento

Archivo | Ver | Buscar (E) | Ventana | Ayuda

Contacto

ROSALES TREJO, LUZ MARIA

1. Información

2. Entorno

3. Historial de solicitudes

4. Historial de incidentes

5. Historial de problemas

6. Historial de órdenes de cam

Organización

Rimac Técnico On Site

7. Información

8. Entorno

9. Historial de solicitudes

10. Historial de incidentes

11. Historial de problemas

12. Historial de órdenes de car

Información del contacto para ROSALES TREJO, LUZ MARIA

Apellidos	Nombre	Segundo nombre	Estado
ROSALES TREJO	LUZ	MARIA	Activo
Clave de inicio de sesión en el sistema		DNI	
lrosalest		.	
Tipo de contacto		Tipo de acceso	
Analista		Supervisor MDA	
Tipo de servicio	Partición de datos	Zona horaria	
Número de teléfono	Número de fax	Número de buscapersonas	Núm. de teléfono alte
4111000	1990		
Dirección de correo electrónico	Área	Departamento	
lrosalest@externos.rimac.com.pe	TECNOLOGIA		
Ubicación	Sitio	Piso	
San Isidro Begonias 475		2	
Dirección			
Begonias 475, San Isidro - Lima			
San Isidro			
Lima			

Bloc de notas

Figura N° 31: Información y datos del usuario en la Base de Datos.

3.4.11 RESULTADOS DE LAS MEJORAS PLANTEADAS

En la figura siguiente se muestra el histórico de atenciones presentado por los usuarios considerando antes de la implementación de la alternativa seleccionada en comparación con la evolución de los casos presentados luego de la mejora planteada.

Las atenciones disminuyen porque el usuario ya no tiene que llamar al Service Desk, más de una vez para que le resuelvan su problema, asimismo el usuario ya no llama para saber el estado de sus atenciones porque lo puede visualizar en la web.

El tiempo sin servicio del usuario (por equipo o aplicación inoperativa) disminuye porque existe tiempos de atención definidos por SLAs (Acuerdos de Niveles de Servicio).

Cabe resaltar que la fecha de implementación de la mejora planteada fue en el mes de Agosto del 2011.

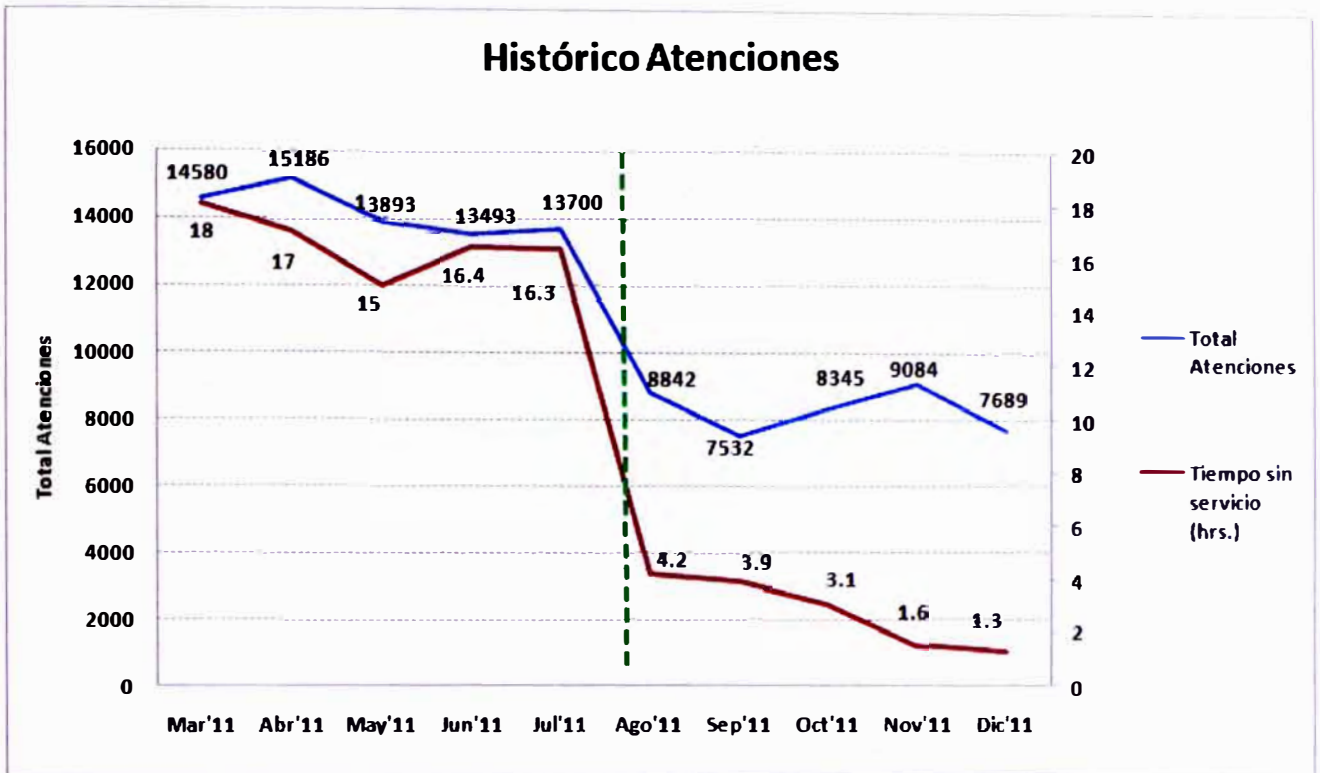


Figura N° 32: Evolución de atenciones presentadas antes y después de aplicar la solución planteada.

3.4.12 INDICADORES COMPARATIVOS

Para el Servicio anterior se muestran los valores promedio de indicadores de los 6 primeros meses del año 2011. Respecto al Servicio con outsourcing se inicia en Agosto del 2011, por ello se muestra información promedio de los 6 últimos meses del año 2011. Cabe señalar que los valores con éste último servicio mantiene la tendencia en el año 2012 y 2013.

Cuadro N° 11: Indicadores Comparativos

Inconvenientes encontrados	Indicador	Cantidad o Tiempo Promedio Mensual (Febrero - Julio 2011)	Cantidad o Tiempo Promedio Mensual (Agosto - Diciembre 2011)	Comentarios y Acciones realizadas
Las llamadas nos son contestadas en la central telefónica	% de Llamadas Contestadas	67%	92%	El 33 % de las llamadas no son atendidas
Los técnicos que atienden no resuelven los casos, sólo lo registran y lo asignan a otro especialista.	% de Atenciones Resueltas en el primer contacto	54%	92%	Se cuenta con personal capacitado.
Usuarios no satisfechos con el servicio	% Índice de Satisfacción del usuario	55%	90%	El usuario se encuentra satisfecho porque ya no pierde tiempo gracias a que se le atiende oportunamente
Incidente y Requerimientos no atendidos oportunamente	Tiempo de solución (hrs.)	16	2	Se considera el tiempo de solución de incidentes por Hardware en los equipos. Este tiempo podría ser menor si deja un equipo de backup al usuario para que no tenga tiempo improductivo.
Demora en la recepción de las llamadas a la central telefónica	Tiempo de respuesta en central telefónica (Min.)	20	1	Es el tiempo que el usuario espera hasta que le responda la central telefónica. Hay menos encolamiento en la central telefónica gracias a que se realizó actividades de mantenimiento preventivo de equipos y análisis con el Proceso de Gestión de Problemas para disminuir la ocurrencia de incidentes. Actividad que se realiza periódicamente.
Índice de Incidentes presentados	Incidentes reportados	14,000	8,500	Los incidentes disminuyen porque se realizó las actividades mencionadas en el punto anterior con la Gestión de Problemas y mantenimiento preventivo de los equipos. Adicionalmente al tener personal capacitado y especializado permite que los incidentes se resuelvan de raíz.
Llamadas reiterativas para solicitar la atención de un mismo caso.	Llamadas adicionales o innecesarias para obtener atención	3,000	300	Disminuye considerablemente, sin embargo, siempre hay usuarios que a pesar que sus casos están dentro del tiempo de solución, llaman en más de una oportunidad. Por ello se realiza difusión del alcance del servicio periódicamente.
Medios diversos donde se reportaban las atenciones	Números telefónicos para reportar atenciones.	10	1	Ahora existe un único punto de contacto con el usuario el Service Desk.
Medios de contacto con soporte técnico	Medios para reportar atenciones	2	3	Adicional al medio Telefónico y Correo, se tiene la página Web, que permite al usuario registrar sus atenciones que se asigne al especialista directamente y también puede hacer el seguimiento del estado de atención.
Falta de documentación de Procedimientos de atención de los servicios	Procedimientos documentados	5	39	Se documentaron 39 procedimientos de atención para el servicio inicialmente. Adicionalmente se siguen documentando constantemente los nuevos procedimientos o se actualizan los que ya existen.
Deficiente conocimiento técnico y de atención al cliente del personal de soporte técnico	Capacitación al personal de soporte técnico	Ninguna	2	Se realiza 2 capacitaciones mensuales en temas técnicos, de procedimientos del servicio, atención telefónica, etc.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO

4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para identificar los costos y beneficios de la solución elegida, en referencia a su evaluación, se considera las dos situaciones o alternativas de solución; la comparación de lo que sucede con la alternativa seleccionada versus la alternativa descartada definirá los costos y beneficios pertinentes del mismo.

4.2 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Con el servicio de Outsourcing, se reducen las horas-hombre sin trabajar, ocasionado por tener los servicios informáticos indisponibles.

Asimismo, con el servicio de Outsourcing y gracias a la atención oportuna, la empresa disminuiría considerablemente las horas-hombre perdidas por la falta de disponibilidad de los recursos informáticos.

Costos

Costo o Inversión del Servicio:

Cuadro N° 12: Estructura de Costos

Estructura de Costos			
Concepto	Detalle	Totales Nuevos Soles	
Costo Bienes y Subcontrata	Software	9,999	
	Equipo		
	Materiales		
	Servicio		
Mano de Obra	Gerente de Proyecto	92,884	
	Jefe de Proyecto Operación		
	Supervisor de Proyecto		
	Analista de Nivel 1		
	Analista de Nivel 1 Senior		
	Gestor de Correos/Web		
	Facilitador (Supervisión)		
	Gesto Inventarios / Terceros		
	Técnicos de Soporte en sitio		
	Técnico de Soporte VIP		
	Gestor de Mudanzas		
	Ingeniero de Software Senior		
	Ingeniero de Networking Senior		
	Ingeniero de Software Senior		
Ingeniero de Hardware			
ADM-Administrador de Red			
Gastos Generales		16,190	
Gastos Generales (Nro Partida)	Movilidades	Caja Chica	8,983
	Movilidades	Taxi para Traslados técnicos N2	
	Movilidades	Traslados Supervisor y Facilitador	
	Otros gastos	Evaluaciones GH	
	Costos de oficina	Costo Call Center	
Gastos Generales asignados	Costo Indirecto	Costos de oficina	7,207
	Costo Indirecto	Comunicaciones	
	Costo Indirecto	Soporte informático	
	Costo Directo	Celulares	
	Costo Directo	Costo de Eventos	
Depreciación		927	
Depreciación directa		358	
Depreciación asignada		569	
Gastos Financieros		0	
Costo Alternativa 2 (Outsourcing)		120,000	

Beneficios

Se considera los gastos en que se incurriría según información obtenida de las unidades de negocio y del historial de atenciones realizadas.

Cuadro N°13: Pérdida por Indisponibilidad del Servicio

	Servicio anterior (S/.)	Con Outsourcing (S/.)
Usuarios áreas Comercial y Cobranzas	1000	1500
Usuarios que presentan inconvenientes	445	130
Horas pérdidas x usuario/mes	10	3
Pérdida para el Negocio		
Pérdida Horas Hombre (Hrs. X mes)	4450	390
Pérdidas en ingresos por Ventas y Cobranzas (S/. X seguro)	150	150
Pérdida Mensual por Indisponibilidad de servicio informático	667,500	58,500
Beneficio (S/.)		609,000

Razón: $\text{Beneficio} / \text{Costo} = (667,500 - 58,500) / 120,000 = 609,000 / 120,000 = 5.07$

Si $B/C > 1$, se acepta el proyecto con Outsourcing.

Entonces $B/C = 5.07$, por lo tanto se decide por la solución con servicio de Outsourcing.

Se debe tener en cuenta que no podemos darle valor monetario a aspectos intangibles como la imagen de la empresa y prestigio que verían seriamente afectados si el cliente no se encuentra satisfecho por la demora en la atención y el servicio. Con estas consideraciones nuestro beneficio se acrecienta.

Con Servicio anterior	Con Outsourcing
El costo era mayor considerando las pérdidas del negocio.	El costo del servicio informático disminuye.
El usuario perdía tiempo antes una indisponibilidad del servicio.	El servicio se restablece para el usuario casi de inmediato.
Había una mala calidad de atención.	El usuario se siente satisfecho con la atención.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos por la implementación de un Modelo de Service Desk de soporte técnico basado en la Buenas Prácticas de ITIL se consiguió:

- Subir el índice de satisfacción del usuario de 55% a 90%. Esto gracias a que se disminuyeron los tiempos de atención de un promedio de 4 días a 2 horas.
- Los resultados mencionados se consiguieron gracias a las mejoras realizadas en el modelo de servicio, modelo de procesos, herramientas de soporte y en la organización. Para ello se estableció requisitos mínimos para alinear el servicio a las mejores prácticas en la Gestión de Servicios TI favoreciendo a los objetivos de negocio de la empresa de Seguros.
- Se le brindó al usuario los medios para contactarse al Service Desk, como único punto de contacto, para que pueda reportar sus atenciones. Asimismo el mismo usuario podía hacer seguimiento a sus atenciones vía web sin tener que llamar al Service Desk, permitiéndole optimizar su tiempo.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones buscan potenciar el servicio implementado:

- Se recomienda la revisión periódica de los procesos y procedimientos del servicio y su actualización constante, para mantener la Base de Conocimientos actualizada. Asimismo, cada vez que estos

- documentos sean actualizados se debe hacer una difusión y asegurarse de que todos los involucrados lo hayan entendido.
- Se propone realizar capacitaciones periódicas a los analistas que brindan el servicio en los temas de Atención al Cliente, Atención Telefónica, Redacción, temas técnicos y del negocio.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas a los analistas que brindan el servicio de soporte, con el fin de reforzar y/o nivelar conocimientos. Esto con el fin de mantener un servicio de calidad como lo exige el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Summers, Donna. 2006. Administración de la Calidad. México: Pearson Education. 260p.
- Molina R., Marlon; Corbelli. Oscar A. 2011. Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI Basada en ITIL. España: Tecnofor Ibérica. 154p.
- Cabinet Office. 2011. ITIL Estrategia del Servicio. Reino Unido: TSO (The Stationery Office).
- Cabinet Office. 2011. ITIL Diseño del Servicio. Reino Unido: TSO (The Stationery Office).
- Cabinet Office. 2011. ITIL Transición del Servicio. Reino Unido: TSO (The Stationery Office).
- Cabinet Office. 2011. ITIL Operación del Servicio. Reino Unido: TSO (The Stationery Office).
- Cabinet Office. 2011. ITIL Mejora Continua del Servicio. Reino Unido: TSO (The Stationery Office).

- Bon, Jan Van; Jong, Arjen; Koltchhof, Axel. 2008. Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3 – Guía de Bolsillo. Holanda: Van Haren Publishing. 168p.
- Páginas Web:

<http://itilv3.osiatis.es/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no1/realoutsour.htm>

<http://www.rimac.com.pe/>

GLOSARIO

Acuerdo de Nivel de Servicio Service Level Agreement - (SLA)

Acuerdo entre un Proveedor de Servicio de TI y un Cliente. El SLA describe el Servicio de TI, documenta los Objetivos de Nivel de Servicio y especifica las responsabilidades del Proveedor de Servicio de TI y del Cliente. Un único SLA puede cubrir varios Servicios de TI o varios Clientes.

Acuerdo de Nivel Operativo [Operational Level Agreement] (OLA)

Consiste en el Acuerdo entre la Unidad de TI y otra parte de la misma Organización. El OLA contiene la descripción de los Servicios TI que se ofrecen a los Clientes, e incluye la definición de los bienes y Servicios que se proveen, así como los compromisos de ambas partes. Por ejemplo, podrá haber un OLA:

Entre la Unidad de TI y el departamento de Compras, para la obtención de hardware en plazos previamente comprometidos.

Entre el Centro de Servicio al Usuarios y un Grupo de Soporte para la realización de la Resolución del Incidente en plazos previamente acordados.

Base de Conocimiento [Knowledge Base]

Base de datos lógica que contiene los datos empleados por el Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio.

Categoría

Grupo nominal de cosas que tienen algo en común. Las Categorías se usan para agrupar distintos contenidos. Por ejemplo las Categorías de Incidente son usadas para agrupar tipos similares de Incidentes, Los Tipos de CIs, se usan para agrupar distintas clases de Elementos de Configuración.

Elemento de Configuración (CI)

Cualquier Componente que necesite ser gestionado con el objeto de proveer un Servicio de TI. La información sobre cada CI se almacena en un Registro de Configuración dentro del Sistema de Gestión de la Configuración y es mantenido durante todo su Ciclo de Vida por Gestión de la Configuración. Los CIs están bajo el control de Gestión del Cambio. Típicamente, los CIs pueden ser Servicios de TI, hardware, software, edificios, personal, y documentación formal como por ejemplo documentación sobre Procesos y SLAs.

Service Desk (Centro de Servicio al Usuario)

Punto Único de Contacto entre el Proveedor de Servicio y los Usuarios. Un Centro de Servicio al Usuario típico gestiona Incidentes, Peticiones de Servicio, y también maneja la comunicación con los usuarios.

Incidente

Un evento que ocasiona que un servicio deje de funcionar o que degrade su performance y no permite o podría no permitir trabajar.

Problema

Un conjunto de eventos, incidentes o fallas cuya causa es desconocida y se hace necesario registrarlo y dedicar recursos para diagnosticarlo y cambiarlo.

Service Desk (Centro de Servicio al Usuario)

Punto Único de Contacto

Error Conocido

Es un problema con causa determinada.

Escalado

Hacia niveles que autoricen recursos adicionales para la solución.

Impacto

Grado de desviación sobre la operativa actual (número de usuarios o procesos afectados).

Urgencia

Demora aceptable para el proceso del negocio.

Prioridad

Es el resultado de analizar la urgencia por el impacto. Es el esfuerzo esperado para resolver un incidente.

Workaround

Información previa de una ocurrencia ya previamente registrada.

ANEXOS

7 pasos de seguir antes de llamar al Service Desk

Resolvemos sus
problemas tecnológicos
a través de un
punto único
de contacto.



Para brindarle un servicio adecuado y oportuno, le recomendamos realizar los siguientes pasos antes de comunicarse con la **Mesa de Ayuda de GMD**.

- 1. Verifique las conexiones:** Verifique que todos los componentes estén correctamente conectados entre sí (monitor, CPU, teclado, mouse, cable de red, etc.)
- 2. Passwords:** Confirme que esté utilizando el usuario y password correctos. Perciba la diferencia entre un usuario de red y un usuario de una aplicación específica. Verificar si está ingresando el password en mayúsculas o minúsculas.
- 3. Software:** Si el problema se presenta en una aplicación, haga las pruebas con otras aplicaciones, ¿Funcionan correctamente o se presenta el mismo inconveniente?
- 4. Internet:** Si el problema se presenta navegando en la web, pruebe acceder a varios y diferentes sitios.
- 5. Colegas:** Verifique si otras personas están experimentando el mismo problema. En caso afirmativo, sólo una persona debe reportar el problema a la Mesa de Ayuda.
- 6. Mensaje de Error:** Si Ud. recibe un mensaje de error, escríbalo en un papel exactamente como aparece y repórtelo a la Mesa de Ayuda.
- 7. Última Operación:** Recuerde cuál fue la última operación realizada antes de presentarse el incidente.

Anexo N° 1

La solución para la gestión de tus contraseñas

IdentiRimac

IdentiRimac es nuestro portal de autoservicio que te permite acceder rápidamente a tus aplicaciones en caso de olvido o bloqueo de contraseñas. Ya no tendrás que esperar a Mesa de Ayuda para estos cambios, con IdentiRimac tú podrás hacerlos.



A partir del 25 de setiembre Mesa de Ayuda ya no brindará el servicio de desbloqueo y cambio de contraseña para las aplicaciones que funcionan con IdentiRimac.

Aplicaciones que funcionan con IdentiRimac:

- Red
- Acel
- SAP
- Rimac Salud
- Bizagi
- ERP

Revisa el manual del usuario adjunto para conocer más sobre el uso de IdentiRimac

Si tienes alguna duda o consulta sobre el uso de este beneficio, puedes comunicarte con Mesa de Ayuda al 1911.

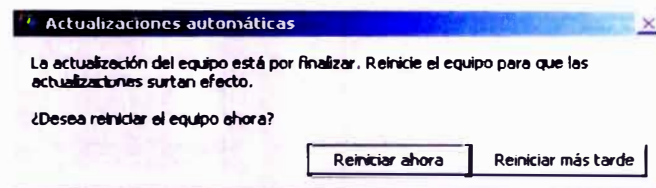
Anexo N°2

Actualizaciones de Seguridad

Estimados colaboradores:

Desde el 6 al 22 de noviembre instalaremos actualizaciones de seguridad en nuestras computadoras con el fin de garantizar su buen funcionamiento.

Esta operación se realizará de forma automática sin interrumpir sus labores. Al finalizar la instalación aparecerá la siguiente ventana:



Por favor seleccionar *Reiniciar más tarde* y continuar con sus labores de manera normal. Recuerden apagar su PC al terminar el horario laboral.

Anexo N°3

Acciones a tomar por parte del usuario:

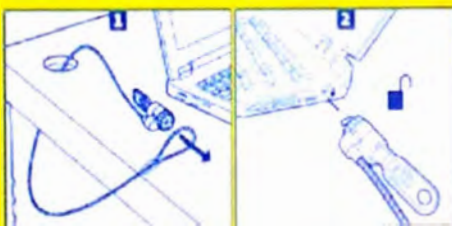


Prevenir el robo
o la pérdida de
laptops y accesorios

Reducir al mínimo
la cantidad de datos
sensibles o información
confidencial
almacenada en el disco
duro de la laptop



Es obligatorio, el
uso del Cable de
Seguridad dentro de la
Empresa



Estimados Colaboradores,

Les recordamos que las impresoras tienen funcionalidades las cuales deben ser usadas por los colaboradores, como la impresión a doble cara y el imprimir en modo económico.

Usando estas funcionalidades ayudarán a disminuir el consumo de energía y a preservar el medio ambiente.

Les adjuntamos el manual para que configuren su impresora a doble cara y en modo económico.



Anexo N°5

PROTOCOLO DE MENSAJES PARA CENTRAL TELEFONICA

- 1. Mensaje de saludo del Analista: Service Desk Rimac, Buenos Días/Buenas Tardes/Buenas Noches, le saluda <Nombre y Apellido del Analista>, ¿Con quien tengo el gusto?**

- 2. Cuando se pone en espera: Por favor espere unos minutos en línea**
 - Refrescar la llamada informando al usuario lo que se está realizando
 - Preguntar al usuario si desea esperar o le gustaría que le devuelva la llamada

- 3. Cuando retorna de la espera: Gracias por su espera**

- 4. Mensaje de despedida del Analista: ¿Lo puedo ayudar en algo más? / Hasta luego gracias por llamar**

Recuerda sonreír!!!



CA Service Desk Manager

Hola, Luz Maria Rosales Trejo,

Su opinión es muy importante para la mejora del Servicio de la Mesa de Ayuda. Evalúa la atención recibida e indícanos si tienes comentarios adicionales. Al finalizar la encuesta, no olvide presionar el botón "ENVIAR".

Es obligatorio responder a las preguntas resaltadas (si las hay) antes de enviar la encuesta.

1. En términos generales, valore el nivel de satisfacción del servicio brindado por la Mesa de Ayuda:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Muy Malo

2. Se logró atender su necesidad con el servicio brindado:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Muy Malo

3. Se atendió en el tiempo ofrecido para el servicio.

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Muy Malo

4. Fue atendido de manera cordial y respetuosa por el equipo de Mesa de Ayuda:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Muy Malo

COMENTARIOS u OBSERVACIONES:

Enviar

Anexo N°6

Plan de Capacitación para personal del Service Desk

Tema	Expositor	Horas
Presentación del Contrato a Equipo de Trabajo	Juan Alvarado / Miguel Salazar	1
Firma de Acuerdo de Confidencialidad	Miguel Sañazar	0.5
Taller de Service Desk Manager – Analistas Nivel 1	Adrian Reyes	2
Taller de Service Desk Manager – Analistas Nivel 2 y 3	Adrian Reyes	2
Taller de Service Desk - Administración	Adrian Reyes	1
Taller de Procedimientos de Mesa de Ayuda, Registros de Calidad e Implementación	Luz Rosales	8
Taller de Procedimientos How-To (Operativos)	Luz Rosales	6
Taller de Panagon / Repositorio de Documentos	Luz Rosales	2
Taller de Conocimiento de Aplicaciones del Cliente Parte I		
▪ FTP Winscp342	Walter Linares/José Luna	10
▪ Conexión Terminal	Walter Linares/José Luna	
▪ Bmatic	Walter Linares/José Luna	
▪ Ticketera	Walter Linares/José Luna	
▪ Quicker	Walter Linares / Carola Luján y Enrique Espinoza	
▪ Lotus Notes (incluye casillas)	Walter Linares / Carola Luján	
▪ Avaya	Ernesto Quispe	
Taller de Conocimiento de Aplicaciones del Cliente Parte II		
▪ REL (Rimac en Línea) / VUC	Operaciones (Por definir) y Mantenimiento (Enrique Espinoza)	10
▪ Rimac Salud	Operaciones (Por definir) y Mantenimiento (Miguel Bazán)	
▪ SAP	Operaciones y Mantenimiento (Alex Castañeda)	
▪ WorkFlow (tipos de acceso en casillas lotus, ej: Cotizaciones y emisiones en Apli, Organigrama Emisión, etc.)	Operaciones y Mantenimiento (Anibal Altamirano)	
▪ AcseIX (accesos, permisos, impresiones dinámicas, etc.)	Operaciones y Mantenimiento (Elmer Mendoza y Edgardo Montero)	
▪ As400 / Riminter Macsi, Pcl monitor, Carga macros	Operaciones y Mantenimiento (Luis Bazán , Fernando Seonane)	
▪ Pivotal	Operaciones y Mantenimiento (Edith Alanoca)	
Taller técnico de Infraestructura y Comunicaciones	Ernesto Quispe	2
Taller de Directorio Activo	José Luna	1
Taller de Preparación de PCs	Marcelo Torres	2
Taller de ITCM (Control Remoto)	William Martinez	2
Taller de Atención Telefónica	Consultora	4
Taller de Servicio al Cliente	Consultora	4
Taller de ITIL	Consultora	8

Anexo N°8