



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS
DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DEL SOPORTE A USUARIOS
DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA UNEFA**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**AUTOR: ISIS N. RUEDA P.
TUTOR: LIC. CRISTOBAL RODRIGUEZ M.**

CARACAS, FEBRERO DE 2009



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS
DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DEL SOPORTE A USUARIOS
DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA UNEFA**

Línea de Trabajo: Control de Gestión

TUTOR: LIC. CRISTOBAL RODRIGUEZ M.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo
Primero a Dios que me ha dado la vida y fortaleza
para terminar este proyecto de investigación,

A mi seres más amados,

Mi esposo Andrés Ramón

Y mi hijo Andrés Eduardo

Por su apoyo y comprensión incondicional,

Quienes son mi fuente de inspiración.

Y a mis Padres por estar siempre presentes,

Dulces y cariñosos.

AGRADECIMIENTO

- A mi Dios por estar siempre iluminando mi camino de fe y voluntad.
- A mi esposo Andrés Ramón e hijo Andrés Eduardo por la infinita paciencia, comprensión, apoyo y amor incondicional.
- A mi tutor académico, Lic. Cristóbal Rodríguez M, por su dedicación, sus consejos, su sabia asesoría y por haberme ayudado a culminar este trabajo de grado.
- A mi tutora metodológica, Lic. Msc. Profesora Laura Contreras, quien con sus conocimientos, orientación y dedicación fue una gran guía.
- A mis amigas Maybel Monascal, María Alejandra Moreau y Verónica Ramos, quienes siempre me estimularon a seguir adelante y me dieron su apoyo.

**Diseño para la implementación de procesos
de mejora continua en la Gestión del Soporte a Usuarios
de Tecnologías de información en la UNEFA**

Isis N. Rueda P.

RESUMEN

La necesidad de mejorar la competitividad aumentando la eficacia y disminuyendo los costos operativos, exige a las empresas el desarrollar formas innovadoras de organización que permitan garantizar tanto la satisfacción del cliente como su rentabilidad.

En el presente documento se propone un diseño para el mejoramiento de los procesos de la Gestión de Soporte a Usuario de Tecnologías de Información, de la Dirección de TI de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada, bajo el enfoque de las mejores prácticas ITIL, que permitan establecer estándares para la Gestión de Procesos de Tecnologías de Información, orientados al mejoramiento de la calidad del servicio prestado, y asegurando que los niveles de calidad y disponibilidad del servicio sean mantenidos.

PALABRAS CLAVES:

Prácticas de Gestión, Servicios, Procesos, Mejoramiento, Disponibilidad, Calidad

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCION	xi
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo General.....	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificación y viabilidad del problema.....	18
CAPÍTULO II -MARCO TEORICO REFERENCIAL	22
2.1. Gestión de Servicios de Tecnologías de Información.....	22
2.2. Antecedentes de la Investigación	24
2.3. Bases conceptuales.....	45
2.3.1. IT Governance, Gobernabilidad de Tecnología de Información, Gobernabilidad de TI o Gobernabilidad de ICT	45
2.3.2. Bs1500 (British Standard).....	46
2.3.3. Diferentes Mesas de Servicios	47
2.3.4. Glosario de términos ITIL	48
CAPÍTULO III - MARCO ORGANIZACIONAL	49
3.1. La UNEFA	49
3.2. La Organización	50
3.2.1. Génesis	50
3.2.2. Misión y Objetivos	51
3.2.3. Estructura de la UNEFA	53
3.3. La Dirección de Tecnología de Información	53
3.3.1. Génesis	54

3.3.2. Misión y Objetivos	54
3.3.3. Estructura de la Dirección de Tecnología	56
CAPÍTULO IV - DISEÑO METODOLÓGICO.....	57
4.1. Tipo de Investigación.....	57
4.2. Estrategia de realización del Proyecto Factible	58
4.3. Población y Muestra	59
4.3.1. Tipos de muestreo.....	60
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
4.5. Técnicas de Procesamiento y análisis de Datos	61
CAPÍTULO V - LA PROPUESTA	64
5.1. Fase I – Planificación.....	64
5.2. Fase II - Análisis de la Situación actual	70
5.3. Fase III- Diseño de la Situación Deseada.....	79
5.4. Fases IV – Recomendaciones para la Implementación.....	91
CAPÍTULO VI - EVALUACION DEL PROCESO DE TEG	92
CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
7.1. Conclusiones	94
7.2. Recomendaciones	95
REFERENCIAS	97
ANEXOS.....	99

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 – Criterios de evaluación modelo de madurez y mejora de Gartner Group.	44
Cuadro N° 2 – Criterios de evaluación de Madurez de los Procesos.....	62
Cuadro N° 3 – Plan de Implantación General.	85
Cuadro N° 4 – Plan de Implantación propuesto, detalle Etapa 1	87
Cuadro N° 5 – Plan de Implantación propuesto detalle Etapa 2	88
Cuadro N° 6 – Plan de Implantación propuesto detalle Etapa 3	89
Cuadro N° 7 – Plan de Implantación propuesto, detalle Etapa 4	90

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Gestión de Servicios ITIL - Soporte de Servicios	23
Ilustración 2 - Gestión de Servicios ITIL - Prestación de Servicios	24
Ilustración 3- Filosofía de la Gestión de Servicios de TI	28
Ilustración 4- Guías y Estándares	30
Ilustración 5 - Modelo de Referencia de la estructura ITIL.....	34
Ilustración 6 - Modelo de Madurez y mejora continua de Gartner Group.....	38
Ilustración 7 – Organigrama de la UNEFA.	53
Ilustración 8 – Organigrama de la Dirección de Tecnología de la UNEFA....	56
Ilustración 9 – Propuesta Fase I de Planificación	65
Ilustración 10 – Propuesta Fase II Análisis de la Situación Actual.....	70
Ilustración 11 – Propuesta Fase III Diseño de la Situación Deseada.....	79
Ilustración 12 – Diagrama de comparación del modelo actual con el modelo deseado.	81
Ilustración 13 – Modelo de Gobernabilidad.....	82

INTRODUCCION

La tecnología de información es reconocida como una herramienta fundamental para mantener las ventajas competitivas del negocio, convirtiéndose en uno de los recursos estratégicos más importantes, pero a pesar de su importancia, las empresas deben hacer frente a la enorme presión dirigida a la reducción de costos, a la fuerte competencia, a la globalización, a recursos cada vez más escasos y a los cambios continuos en la manera de operar. La necesidad de conciliar el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la eficiencia económica de las operaciones, ha propiciado que las organizaciones adopten nuevos modelos organizacionales que permiten abordar las exigencias de mejora de la calidad y reducción de costo.

Es por ello que las organizaciones actuales, se encuentran adoptando el concepto de Gestión de Servicios de TI (ITSM), el cual se centra en proporcionar datos para la toma de decisiones, desde una perspectiva de procesos orientada hacia los objetivos del negocio, dirigidas hacia el mejoramiento continuo en la gestión, prestación y asistencia de los servicios de TI, alineando los servicios de TI con las necesidades futuras y actuales del negocio y sus clientes, mejorar la calidad de los servicios de tecnología de Información, y reducir el costo de provisión de servicios a largo plazo. Estos objetivos pueden ser estructurados sobre la base de los principios y directrices del sector de la Tecnología, recopiladas en la Librería de Infraestructuras de Tecnología de la Información (ITIL®) que constituye el estado del arte en esta materia.

El Marco de referencia ITIL, adopta la gestión de procesos, y considera que para lograr los objetivos claves de la Administración de Servicios, los

procesos deberían ser usados por las personas y utilizando las herramientas efectivamente, eficientemente y económicamente en el desarrollo de la alta calidad y la innovación de los servicios de Tecnología de Información, alineados con los procesos de negocio.

Bajo el contexto anteriormente planteado el presente trabajo diseña la implantación de los procesos del Soporte a usuarios, para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), que permitan establecer estándares para la Gestión de Procesos de TI, orientados al mejoramiento, aseguramiento y mantenimiento de los niveles de la calidad del servicio prestado, así como su disponibilidad .

Esta investigación está conformada por ocho capítulos:

El primer capítulo contempla el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación del proyecto

En el segundo capítulo se refleja los antecedentes de la investigación, las diferentes bases teóricas que sustenta en estudio, así como el glosario de términos.

En el tercer capítulo se describe la organización en la cual se realizó el estudio.

En el cuarto capítulo, enmarca el Marco Metodológico, el cual está conformado por el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección

El quinto capítulo, contempla la propuesta que se plantea en esta investigación, en la cual se describe cada una de las estrategias a ser aplicadas, así como la mejor ruta a seguir en el mejoramiento de la calidad de los servicios de la atención a usuarios de la Dirección de TI de la UNEFA.

El sexto capítulo es la evaluación del proceso del TEG.

El séptimo y último capítulo refleja las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La necesidad de las organizaciones por mantenerse competitivas ante los nuevos retos del mercado, ha propiciado que adopten esquemas de trabajo orientados a procesos para brindar a sus clientes productos y servicios de calidad al menor costo posible. Análogamente, la creciente dependencia de las organizaciones con respecto a las tecnologías de información, trae consigo que los proveedores de servicios tecnológicos procuren implementar y administrar de forma eficiente sus procesos, a fin de garantizar que las inversiones en materia tecnológica satisfagan los requerimientos de los clientes y usuarios, generando con ello mayor valor para la organización.

La Dirección de Tecnología de Información de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), no está exenta de esta realidad. Ubicada en su sede principal, es la encargada de dirigir, administrar, coordinar y supervisar la infraestructura de tecnología existente en la institución, así como de proporcionar y garantizar la disponibilidad y continuidad de los servicios de tecnología a nivel nacional, tanto en su sede principal, cómo en núcleos y extensiones distribuidas en todo el territorio nacional, apoyada en sus cinco divisiones: Mesa de Servicios, Soporte Técnico, Operaciones, Sistemas y Procesos y Calidad.

Actualmente y debido al aumento de la población estudiantil, que ha ingresado a la Universidad en los últimos años y por ende la creación de nuevas localidades, se ha generado una necesidad creciente de satisfacer la demanda en cuanto al soporte de usuarios de tecnología de información, que apenas pueden ser atendidas con los recursos existentes en la organización. La carencia tanto de la alineación de los objetivos de tecnología con los cambios del negocio, así como el crecimiento desproporcionado de usuarios, clientes e infraestructura, ha impactado negativamente en la operación de los procesos existentes y la adecuada prestación de los servicios de la Dirección de Tecnología de la UNEFA, en cada una de sus Divisiones.

El problema que este estudio pretende solventar, consiste en mejorar la calidad en la gestión del soporte a usuarios de las tecnologías de información de la universidad, mediante el diseño de un plan de implementación de mejora continua, de acuerdo a las mejores prácticas actuales, descritas anteriormente al referirnos al estado del arte.

Nuestro enfoque de estudio está orientado hacia la mejora de los procesos de las Divisiones de Mesa de Servicio y Soporte Técnico, en la atención a usuarios y prestación de servicios a nivel nacional, debido a que la falta de planificación y crecimiento acelerado de la demanda, ha impactado en forma negativa la efectividad y oportunidad de la atención de los requerimientos de los usuarios, así como la imagen de la Dirección de Tecnología hacia sus clientes (alumnos, docentes y personal administrativo). Actualmente se percibe el servicio de soporte a usuarios como de baja calidad, ineficiente e inoportuno. La actual situación requiere del diagnóstico y evaluación de los procesos internos de Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas, para su mejoramiento.

Para ello se realizará el correspondiente levantamiento de información, para determinar a través del diagnóstico de los procesos, la situación actual en profundidad, identificando fortalezas y debilidades, con miras a determinar las posibles mejoras a las siguientes situaciones:

- (i) Carencia de estándares, manuales de procedimientos, normativas y políticas inherentes a la atención de los requerimientos de los usuarios, así como la falta de un registro actualizado de la información de estos eventos: A pesar de existir la División de Mesa de Servicio, no poseen un punto único de contacto para el registro de los Incidentes, determinándose la no existencia de estándares para la apertura, registro, asignación y seguimiento de cada uno de los eventos, requerimientos y fallas reportadas por los usuarios a Nivel Nacional. Motivo por el cual los usuarios de la institución, se han visto en la necesidad y por iniciativas aisladas, ajenas a la Dirección de Tecnología y sus divisiones, de crear múltiples mesas de ayuda, a fin de satisfacer estas necesidades en cada una de las divisiones y localidades de la institución. De lo anterior se deriva que no se generan, ni se cuenta con un registro de conformidad en la resolución de los casos, en una base de datos centralizada para su control y seguimiento adecuado, así como los reportes e indicadores de éstos eventos, requerimientos o fallas reportadas por los usuarios de manera centralizada, afectando consecuentemente los tiempos de resolución y por ende la satisfacción del cliente.
- (ii) La no existencia de una base de datos centralizada para el registro de los casos, impide que sean emitidos periódicamente los informes de gestión, por lo que tampoco se cuenta con indicadores de gestión, que permitan medir el servicio prestado, a pesar de ser éstos base fundamental para la toma de decisiones oportuna en la aplicación de acciones correctivas, en beneficio del mejoramiento de la calidad del

Servicio al cliente, afectando la comunicación fluida con el usuario y la imagen de la Dirección de Tecnología, siendo éstos objetivos básicos que un departamento de Tecnología Informática (TI) ha de garantizar para afianzarse dentro de su organización.

- (iii) La falta de información oportuna y veraz para la supervisión de los servicios en operaciones de TI, no permite la identificación y el establecimiento de prioridades entre los servicios críticos y los componentes de TI. Por lo que, tampoco se cuenta con una definición del Catálogo de los Servicios, que se prestan en la organización, es decir, no existe una documentación formal de cada uno de los servicios que deben ser atendidos por las divisiones de Mesa de Servicios y Soporte Técnico y su impacto; como consecuencia de ello, carecen de un procedimiento para escalar las solicitudes, que establezca los tiempos para las atenciones de las llamadas, de los grupos de atención, de acuerdo a las prioridades de los servicios críticos del negocio, así como una definición ajustada de los roles, responsabilidades y funciones delimitadas a ser desempeñadas por cada uno de las personas que integran el equipo de éstas divisiones. Es decir, la asignación de los casos al personal de Soporte Técnico, no es acorde al nivel de experticia y experiencia de cada uno de ellos, ni responde a un procedimiento de atención a usuarios, en consecuencia la asignación de los casos no atiende a ningún procedimiento o norma y por ende, la atención a los usuarios, no es puntual ni oportuna, afectando igualmente tanto la imagen y la productividad de la Dirección como los tiempos de respuestas en la resolución de los incidentes.

En el contexto anteriormente planteado, se expone la necesidad de definir un modelo para la implementación de los procesos de tecnología de

Información en la Gestión de incidentes y problemas, para su mejoramiento continuo, fundamentadas bajo la aplicación del estándar de las Mejores Prácticas de Tecnología de Información ITIL (Information Technologies Infrastructure Library) para la Gestión de Servicios de TI, con el fin de incrementar la eficiencia y efectividad en la atención de los usuarios, alinear a las divisiones de la Dirección de TI de la UNEFA, con los objetivos de la institución, optimizar la estructura actual e incrementar la productividad, calidad y satisfacción de los usuarios y clientes en la prestación de los servicios de tecnología.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar la implantación de los procesos para el Soporte a Usuarios en la UNEFA, bajo el enfoque de las mejores prácticas ITIL, que permitan establecer estándares para la Gestión de Procesos de Tecnología de Información, orientados al mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual, para identificar la forma de trabajo de la organización, considerando las funciones, roles, actividades y/o procesos.
- Definir la estrategia del proyecto, las actividades de planeación y logística necesarias para la ejecución de las etapas subsecuentes; tales como la difusión del lanzamiento del proyecto, el establecimiento de objetivos y la formación de equipos de trabajo.
- Elaborar el modelo marco de referencia de mejores prácticas para el diseño del modelo de gobernabilidad futuro.

- Diseñar el modelo de proceso futuro (Marco de referencia), detallando la información necesaria para la operación del Modelo; incluyendo identificación de roles y definición de políticas aplicables.
- Elaborar las recomendaciones para la implementación de los procesos de Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas en las Divisiones de Mesa de Servicios y Soporte Técnico.

1.3. Justificación y viabilidad del problema

El diseño de la implementación de procesos de mejora continua en el soporte a usuarios, objeto y título del trabajo a desarrollar, reviste una gran importancia para una institución de educación superior como la UNEFA, dado que, su viabilidad operativa como institución depende en gran medida del correcto aprovechamiento de los recursos informáticos con que cuenta, más aún en una situación de crecimiento vertiginoso como el que ha experimentado. En general, y entendiendo que los objetivos de la organización de TI dentro de una empresa u organización es el logro de la excelencia operacional, lo que exige es la alineación de la infraestructura informática con los llamados procesos de negocio. Esto requiere que su infraestructura de Tecnología de Información esté gerenciada bajo una perspectiva de negocio que asegure la correcta asignación y planificación de recursos de acuerdo a los niveles de servicio esperados: la eficiencia operativa para manejar incidentes y problemas, implementar cambios en la plataforma, liberar nuevas versiones, ofrecer los niveles de rendimiento y disponibilidad comprometidos, entre otros, son algunos de los procesos que maneja una organización y siendo de vital importancia para brindar servicios de TI que cubran o excedan las expectativas del negocio.

Siendo los procesos parte fundamental en la eficiencia operacional de la atención a usuarios, nuestra referencia en el diseño de la implementación de procesos de mejora continua, se basa en la aplicación del modelo referencial

para las tecnologías de Información ITIL, en la Gestión de los Servicios de TI (ITSM – Information Technologies Service Manager), que propone un enfoque sistemático y profesional para la administración efectiva de los servicios de TI, satisfaciendo los requerimientos del negocio mediante servicios de alta calidad a menor costo, abarcando la definición de los procesos relacionados a la provisión y el soporte de los servicios, concretamente, lo referido al “Service Delivery” y al “Service Support”, respectivamente.

Bajo esta perspectiva se propone definir un modelo para la implantación de procesos de gestión de Incidentes y gestión de Problemas, inherente a la atención de los usuarios de la UNEFA a nivel nacional, en la prestación de éste servicio por parte de las Divisiones de Mesa de Servicio y Soporte Técnico, promoviendo mejoras tangibles en:

- La creación de estándares, manuales de procedimientos y políticas para la atención de los usuarios y clientes.
- La definición de roles, funciones y responsabilidades del personal que integra las Divisiones de Mesa de Servicios y Soporte Técnico, para su eficiente desempeño.
- La entrega del servicio de atención a usuarios, mediante el manejo adecuado de prioridades y recursos, ofreciendo respuestas efectivas y oportunas.
- Reducción de las fallas e interrupciones en los servicios de TI y mejora la efectividad de la organización.
- Incremento de la productividad y la satisfacción de la organización de servicios.
- Adaptación rápida a los cambios del negocio sin la necesidad de una programación compleja.

- Obtención valiosa de información de los Servicios de la institución para la generación de indicadores e informes de gestión.

Para la realización de este diseño, se propone como escenario piloto la Sede Núcleo Caracas, ubicado en la Av. La Estancia Chuao, donde funciona actualmente la Dirección de Tecnología de Información. Cabe destacar que siendo el actual Rector de la UNEFA, promotor de esta iniciativa de investigación en conjunto con el Director de Tecnología, se cuenta con todo el apoyo para la obtención y acceso a la información, aún cuando existe información de carácter confidencial, que por su condición, no será tratada en el presente trabajo.

Estas mejoras en la forma de operar de la Dirección de TI de la UNEFA, brindarán un aporte sustancial para la comunidad Unefista a quien presta servicios, constituida por los estudiantes, docentes y personal administrativo, así como el público en general, optimizando la atención de manera eficiente y oportuna de los servicios claves de la organización, mejorando la imagen de la institución, a la vez que la Dirección de TI, implementa herramientas efectivas, eficientes y comprobadas para su mejoramiento continuo.

Igualmente el diseño planteado, permitirá aplicar las mejores prácticas de ITIL- ITSM a la actual estructura de la Dirección de TI de la UNEFA, permitiendo y garantizando la continuidad del cumplimiento de los objetivos de la organización de TI, por supuesto siempre alineados a los objetivos de la UNEFA. Es importante destacar que el trabajo a desarrollar descrito en el presente documento, es parte de la actividad profesional como Gerente de Procesos y Calidad, de la empresa IST Integrador Social de Tecnología, quien tiene la responsabilidad de implementar eficazmente procesos de mejora continua que permitan a la UNEFA, superar la actual y delicada

coyuntura de la demanda insatisfecha de los usuarios de sus sistemas de información. Otro elemento de motivación, es que aún teniendo experiencia como implantador de TI, es la primera vez que se aplican estas estrategias, en una institución de educación superior gubernamental, es decir, orientada a una organización de carácter netamente social, permitiendo utilizar cada uno de los conocimientos, herramientas y técnicas de las mejores prácticas para las tecnologías de información, las fases del ciclo de desarrollo de un proyecto, así como los conocimientos adquiridos durante los estudios de la especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1. Gestión de Servicios de Tecnologías de Información.

Las organizaciones en la actualidad, dependen en forma creciente de los servicios de Tecnologías de la Información (TI), convirtiéndose en uno de los recursos estratégicos más importantes, por lo que la inversión en estas tecnologías crece exponencialmente, pero a pesar de su importancia, las empresas deben hacer frente a la enorme presión dirigida a la reducción de costos, a la fuerte competencia, a recursos cada vez más escasos y a los cambios continuos en la manera de operar. Debido a esta gran complejidad, las Tecnologías de Información deben ser controladas y coordinadas, a través de todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor existente, siendo una condición necesaria para alcanzar el éxito organizacional.

Es por ello que las organizaciones actuales, se encuentran adoptando el concepto de Gestión de Servicios de Tecnología de Información también conocida como ITSM (Information Technology Service Manager) y definida por la organización ITSMForum capítulo Venezuela (<http://www.itsmf.org.ve/>, 2008, como la *“Colección de responsabilidades compartidas de disciplinas y procesos interrelacionados, que habilitan a las organizaciones a medir, controlar y en definitiva a gestionar la infraestructura de TI, para entregar servicios de calidad y efectivos en costo, a fin de satisfacer los*

requerimientos del negocio de corto y largo plazo”, la Gestión de servicios se encuentra enfocada a proporcionar datos para la toma de decisiones, desde una perspectiva de procesos, orientada hacia los objetivos del negocio, definiendo responsabilidades tanto a la dirección, como al personal de tecnología, dirigidas hacia el mejoramiento en la gestión, prestación y asistencia de los servicios.

Los tres objetivos que se persiguen con la Gestión de Servicios de Tecnología de Información son:

- ✓ Alinear los servicios de TI con las necesidades futuras y actuales del negocio y sus clientes.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios de Tecnología de Información.
- ✓ Reducir el costo de provisión de servicios a largo plazo.

Estos objetivos de gestión de servicios, pueden ser estructurados sobre la base de los principios y directrices del sector de la Tecnología, recopiladas en la Librería de Infraestructuras de Tecnología de la Información (ITIL®) para la Gestión de Servicios (ITSM). Este enfoque ITIL comprende dos áreas fundamentales de la Gestión de servicios: Soporte de Servicios (Service Support) y Prestación de Servicios (Service Delivery).



Ilustración 1 - Gestión de Servicios ITIL - Soporte de Servicios

Fuente: <http://www.itsmf.org.ve/>, 2008



Ilustración 2 - Gestión de Servicios ITIL - Prestación de Servicios

Fuente: <http://www.itsmf.org.ve/>, 2008

El Soporte de Servicios generalmente se concentra en las operaciones del día a día y en el soporte de servicios de TI, mientras que, la Prestación de Servicios se dedica a la planificación a largo término y a mejorar la provisión de los servicios de tecnología de Información (TI).

La filosofía ITIL adopta la gestión de procesos, y considera que para lograr los objetivos claves de la Administración de Servicios, los procesos deberían ser usados por las personas y utilizando las herramientas efectiva, eficiente y económicamente en el desarrollo de la alta calidad y la innovación de los servicios de Tecnología de Información, alineados con los procesos de negocio.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes que sustentan a la investigación, se encuentran conformados por las investigaciones de carácter documental fundamentales para la comprensión del desarrollo y evolución, de los términos, conceptos y relaciones entre procesos, presentados en la Biblioteca de la Infraestructura

de Tecnología de Información (Information Technology Infrastructure Library- ITIL). Éstas son un compendio de documentos que describen las mejores prácticas en las diferentes áreas de servicios de TI, aplicado a nivel mundial, y que son el soporte del concepto de Gestión de Servicios que permite la identificación e interrelación de actividades involucradas en el marco de trabajo para la entrega, medición y mejora de los servicios de TI en la organización.

Es importante destacar que en este proyecto, se trabajaron con dos de los conceptos de ITIL más importantes relativos a Soporte de Servicios (Service Support), correspondiente a los procesos operacionales, como lo son Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas.

Es por ello que se tomaron como referencia, dos trabajos realizados por la Lic. Patricia Combalia, Consultor independiente de ITIL y publicados en la página del ITSMForum Argentina, de “*Conceptos Generales sobre Gestión de servicios*” y “*Conceptos Generales sobre ITIL (2005)*”, y el manual de Fundamentos de ITIL para la Gestión de Servicios IT (2005), publicado por la compañía Quint Wellington Redwood en el 2005, versión 06B, utilizado para el adiestramiento y la certificación ITIL a nivel mundial de los profesionales y ejecutivos de TI. Estas publicaciones enmarcan, la terminología precisa que se utiliza en el sector de las Tecnologías de Información, proveyendo una guía de los conceptos fundamentales generales que sustentarán y se manejarán en el desarrollo del presente trabajo.

En la publicación de Patricia Combalia, “*Conceptos Generales sobre Gestión de Servicios*” (2005), se subraya la importancia que tiene ésta en la actualidad, permitiendo obtener una comprensión básica en materia de la

calidad y prestación de los Servicios de Tecnología de Información en las organizaciones y de los procesos de ITIL y su interrelación.

En el primer trabajo de Patricia Combalia se realiza la introducción del Concepto de Gestión de Servicios, impulsada por la actual concientización de que los servicios de tecnología de información, son cada vez más importantes para el negocio. Según Combalia (2005), este concepto está dirigido a *“proporcionar datos para la toma de decisiones desde una perspectiva de procesos, y proporcionar una implementación profesional con responsabilidades bien definidas. Una disposición incondicional tanto de dirección como de personal IT para focalizarse en el cliente y en el servicio que es un prerrequisito de las organizaciones”* (p.3). Actualmente las organizaciones concentran mayor atención a la calidad en la prestación de servicios a sus clientes y en el uso racional de las herramientas tecnológicas, minimizando los costos; anteriormente existía la falsa creencia que para ser eficientes, eficaces y oportunos en la atención a los usuarios las organizaciones debían hacer grandes inversiones de tecnología de información, convirtiéndose en complejos escenarios al punto que su gestión se hace inmanejable.

Siendo la misión principal de una organización de TI proveer la infraestructura técnica necesaria para la ejecución satisfactoria de los procesos del negocio, dichas organizaciones debe afrontar algunos retos, tales como:

- Hacer más con menos, en el uso racional en la adquisición de los recursos tecnológicos,
- Estar alineado con el valor del negocio,
- Conocer el objetivo principal de la organización e identificar los servicios críticos que por su impacto comprometa este objetivo,

- La complejidad de la organización y de los servicios a ser ofrecidos,
- Seguridad y Control de la infraestructura tecnológica, y
- Ajustarse a cambios rápidos de la organización y de tecnología.

ITIL para la resolución de problemas basado en las mejores prácticas, según Combalia (2005) “... se centra en definir los procesos adecuados para los servicios que provee la organización, proporcionando un esquema base para su definición. Solo en segunda instancia se tratan herramientas de soporte a esos procesos...” (p.3). La filosofía ITIL adopta un enfoque orientado a procesos aplicable tanto a pequeñas o grandes compañías de TI. De igual manera establece que la Gestión de Servicios de TI está compuesta por un conjunto de procesos estrechamente relacionados e integrados unos con otros, alineados a los objetivos de la organización y viceversa, para que ésta sea efectiva es necesario focalizarse menos en funciones y componentes, y más en una aproximación regida por los procesos de negocio. Es importante destacar, que en la mayoría de las organizaciones, su implementación supone un cambio cultural, éste es un factor de éxito importante y que debe ser siempre tomado en cuenta, cuando se lleva a la práctica la Gestión de Servicios de TI, debido a que sólo si los altos directivos lideran el camino para el establecimiento de las nuevas estrategias y promocionan esta nueva cultura, se alcanzará el éxito en su implementación.

Los tres objetivos principales que persigue la Gestión de Servicios de TI son:

- Alinear los servicios de TI con las necesidades futuras y actuales del negocio y sus clientes.
- Mejorar la calidad de los servicio de TI.
- Reducir el costo de provisión de servicios a largo plazo.

Estos objetivos solo pueden ser alcanzados de manera efectiva y eficiente mediante la integración de tres conceptos: personas, procesos y herramientas o productos), algunos autores los denominan las tres P's.

Personas, engloba a Usuarios, Clientes, Staff de TI y Directores de la empresa de TI, quienes poseen los conocimientos, experiencia y experticia, necesaria para soportar efectiva y eficientemente los servicios. La comunicación, entrenamiento y una definición clara de los roles y responsabilidades de todas las partes involucradas es esencial, para poder obtener el máximo aprovechamiento de este valioso activo. Los Procesos, que son el conjunto o series de actividades lógicas e interrelacionadas, que se combinan para alcanzar un resultado, producir productos o servicios, para clientes internos o externos y las Herramientas que es la infraestructura tecnológica que soporta la prestación de los servicios.

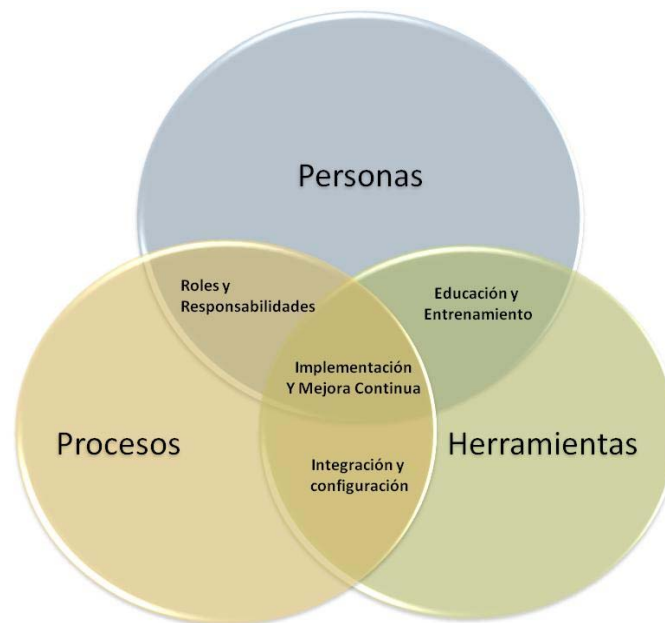


Ilustración 3- Filosofía de la Gestión de Servicios de TI

“La filosofía ITIL adopta la gestión de procesos y considera que para lograr los objetivos claves de la Administración de Servicios, los procesos

deberían ser usados por las personas y las herramientas utilizadas efectivamente, eficientemente y económicamente en el desarrollo de la alta calidad y la innovación de los servicios de TI alineados con los procesos de negocio". (Combalia, P. Conceptos generales sobre gestión de servicios. 2005: Pág. 3). Si bien ITIL no implica una nueva manera de actuar y pensar, si proporciona un marco de referencia mundial en el que existen métodos y actividades en un contexto estructurado, mediante el énfasis de las relaciones entre los procesos, en los cuales cualquier falta de comunicación y cooperación entre las diversas funciones de TI puede ser eliminada o minimizada.

Las mejores prácticas en la Gestión de Servicios de TI han sido incorporadas como uno de los elementos en las Librerías para la Infraestructura de las Tecnologías de la Información (ITIL) desde 1989. Las mejores prácticas actualmente se encuentran integradas con el Instituto de Estándares Británicos (BSI).

"El siguiente diagrama ilustra las guías genéricas que debería soportar una organización para sus procesos y procedimientos internos". (Combalia, P. Conceptos generales sobre gestión de servicios. 2005: Pág. 4)

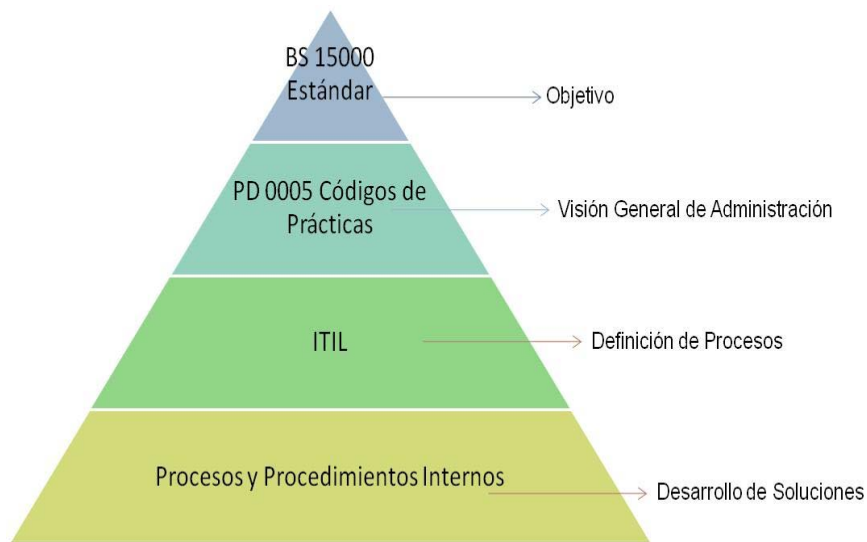


Ilustración 4- Guías y Estándares

Los beneficios de la aplicación de la Gestión de Servicios, basados en las mejores prácticas son:

- Mejora de la calidad del servicio de TI, que tiene en cuenta las necesidades de la organización.
- Mejora la comunicación con los usuarios utilizando el mismo lenguaje y el intercambio de información actualizada.
- Mayor flexibilidad y en consecuencia un mejor alcance de las acciones de la organización, cuando se dan cambios en las situaciones del mercado.
- Mejora en la satisfacción de los clientes puesto que se les asegura la mejor calidad de servicio posible (medible).
- Incremento cualitativo en la salud, la seguridad, la disponibilidad y el rendimiento de los servicios de TI.

Combalia (2005), señala que “*Los procesos de Gestión de Servicios IT representan el corazón de ITIL y cubren dos áreas*” (P.4), estas áreas principales son:

- **Soporte de Servicios – Service Support:**
 - Servicios de Mesa de Ayuda (*El Servicio de Mesa de Ayuda es una función y no un proceso*).
 - **Gestión de Incidentes**
 - **Gestión de Servicios**
 - Gestión de Configuración
 - Gestión de Cambios
 - Gestión de Versiones
- **Prestación de Servicios – Service Delivery**
 - Gestión del Nivel de Servicios
 - Gestión Financiera de TI
 - Gestión de Capacidad
 - Gestión de la Continuidad del Servicio
 - Gestión de la Disponibilidad

Donde el Soporte de Servicios se concentra en las tareas del soporte diario de los servicios de TI, es decir la operación diaria, mientras que Prestación de Servicios, se dedica a la planeación y mejora a largo plazo la provisión de los servicios de TI. Como habíamos señalado anteriormente, los procesos a ser desarrollados en el presente documento, son los de Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas.

Las Librerías para la Infraestructura de las Tecnologías de la Información, mejor conocidas como ITIL® (Information Technologies Infrastructure Library), es el estándar de facto internacional en la Gestión de Servicios de TI, y contiene una amplia descripción de los procesos involucrados en el manejo de la infraestructura de Información, descritas y detalladas de un número de prácticas importantes en Tecnologías de Información, a través de una amplia lista de verificación, tareas, procedimientos y responsabilidades

que pueden adaptarse a cualquier organización. El objetivo de ITIL es diseminar las mejores prácticas en la Gestión de Servicio de TI de forma sistemática y coherentemente, basada en la proporcionar a la organización, la calidad de servicio y en el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos.

ITIL, fue desarrollado por la CCTA del Reino Unido (actualmente OGC- Office of Government Commerce) en colaboración de expertos en la materia, practicantes, consultores y facilitadores de adiestramiento, para ayudar a las organizaciones a mejorar la manera en que utilizan las Tecnologías de Información. Las Librerías para la Infraestructura de las Tecnologías de la Información, es una marca registrada de la OGC. Para ITIL® la infraestructura de TI consiste en hardware, software, redes, documentación, procedimientos, las relaciones de comunicación, y habilidades requeridas para soportar la provisión de servicios de TI con alta calidad y efectivos a menor costo, cada uno de estos componentes son gestionados en términos de Gestión de Servicios de TI.

ISTMForum en su Capítulo Venezuela¹, define a ITIL® como, "Un Marco de mejores prácticas de Gestión de Servicios de TI que establece la mejor práctica y el estándar de servicios de TI, que los clientes deberían demandar y los proveedores deberían buscar proveer" (<http://www.itsmf.org.ve/>, 2007). Las librerías ofrecen un marco común para todas las actividades de los departamentos internos TI, como parte de la provisión de servicios basados en la infraestructura de Tecnologías de Información.

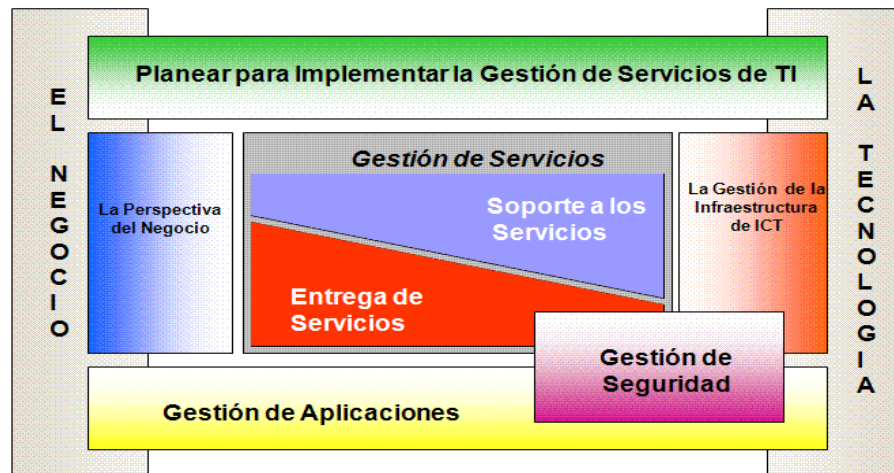
¹ ISTMForum Capítulo Venezuela. [http://www.itsmf.org.ve.](http://www.itsmf.org.ve/) © 2007 itSMF Todos los derechos reservados.

Estas actividades se dividen en procesos, que dan un marco eficaz para lograr una Gestión de Servicios de TI más madura. Cada uno de estos cubre una o más tareas de los departamentos internos tal como el desarrollo del servicio, administración de infraestructura, provisión y soporte de servicio. El establecimiento de los procesos internos, permite describir las mejores prácticas de la Gestión de Servicios de TI, independientemente de la estructura de la organización.

A través del tiempo, ITIL ha madurado y pasando por varias versiones desde su primera publicación 1980 de 10 libros, hasta la actual del año 2000, en donde el material ha sido actualizado y revisado para un enfoque conciso y agudo. La visión general sobre las publicaciones ITIL en su segunda versión, contempla siete libros a saber:

1. Service Delivery (Entrega de Servicios)
2. Service Support (Soporte de Servicios)
3. Security Management (Gestión de Seguridad)
4. The Business Perspective (La Perspectiva del Negocio)
5. ICT Infrastructure Management (Gestión de Infraestructura de TI y Comunicaciones)
6. Application Management (Gestión de Aplicaciones)
7. Planning to Implement Service Management (Planificar la Implementación de Gestión de Servicios)

Representados en el siguiente diagrama correspondiente a versión 2 de ITIL®



ICT=Information Communication Technologies

Ilustración 5 - Modelo de Referencia de la estructura ITIL

Del segundo libro dirigido al Soporte de los servicios, se tomaron para el desarrollo del presente documento, dos gestiones operacionales importantes, como son la Gestión de Incidentes y la Gestión de Problemas.

La primera, cuyo objetivo es restaurar la operación normal del servicio tan rápidamente como sea posible y minimizar los impactos negativos sobre las operaciones del negocio, asegurando que se mantengan los más altos niveles de calidad y el cumplimiento de los acuerdos de servicios en la disponibilidad y mantenimiento de los servicios.

Cabe destacar, que se conoce como un incidente a cualquier evento que no formar parte de la operación o funcional normal de los servicios y que causa, o puede causar, una interrupción o degradación de la calidad en la prestación del mismo.

La Mesa de Ayuda podría jugar el rol en el proceso de Gestión de Incidentes, coordinando y resolviendo incidentes lo antes posible y asegurándose que ninguna de las solicitudes se pierda, se olvide o se ignore, administrando el progreso del incidente hasta su resolución. Su objetivo es el

de proveer un punto único de contacto entre los usuarios y la organización de Gestión de Servicios de TI para aconsejar, guiar y restaurar rápidamente los servicios TI.

Por su parte la Gestión de Problemas, tiene como objetivo minimizar el impacto de los errores y prevenir su recurrencia. Busca llegar a la causa raíz de los incidentes y entonces iniciar acciones para mejorar o corregir la situación. Parte de la responsabilidad de la Gestión de Problemas es asegurar que toda esta información esté documentada y que se encuentre disponible para el personal de soporte de primera y segunda línea. El aspecto reactivo de esta meta es resolver problemas rápidamente, el aspecto proactivo es reducir el número de incidentes y prevenir en forma proactiva la ocurrencia de esos errores.

Se define a un problema, como la causa desconocida de uno o más incidentes que poseen síntomas comunes. Se convierte en un error conocido cuando se encuentra la causa raíz y la solución del mismo (temporaria o definitiva). Es muy común confundir los conceptos de control de Problema versus Control de Error: el primero se enfoca en transformar el problema en un error conocido y el segundo se centra en resolver los errores conocidos vía los procesos de Gestión de Cambios.

La diferencias entre Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas radica en que el primero se enfoca en restaurar los servicios de usuarios tan rápidamente como sea posible, mientras que el segundo se concentra en establecer las causa de los incidentes y su consecuente resolución y prevención.

El alcance de ITIL de acuerdo a Combalia (2005, P.6): *“ITIL describe una aproximación sistemática y profesional a la Gestión de Servicios IT”. Hace énfasis en la importancia clave de cumplir con los requerimientos del negocio*

respetando los costos acordados. Señala que “Adherirse a la aproximación basada en las buenas prácticas descritas en ITIL, tiene los siguientes beneficios para la organización:

- Soporte para los procesos de negocios y las tareas de toma de decisiones en TI.
- Definición de funciones, roles y responsabilidades en el sector de los servicios.
- Reducción de gastos en procesos de desarrollo, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Los servicios de TI cumplen los requerimientos del negocio en particular.
- Mayor satisfacción del cliente por mejorar y medir la disponibilidad y el rendimiento de la calidad del servicio de TI.
- Mejora en la productividad y la eficiencia a través del uso coherente con los propósitos de servicio del conocimiento y la experiencia adquiridos.
- Base para una aproximación sistemática a la gestión de calidad en la Gestión de Servicios de TI.
- Mejora en la satisfacción de los empleados y reducción de fluctuaciones de niveles de personal.
- Mejor comunicación e información entre personal de TI y sus Clientes.
- Formación y certificación de los profesionales de TI.
- Intercambio a nivel internacional de experiencia mediante el ITSMForum International. The IT Service Management Forum (www.itsmf.com)”

La predisposición incondicional para orientarse al cliente y al servicio es un prerequisite necesario para la aplicación del modelo. En muchas compañías esto requerirá un cambio de la cultura de servicio.

Con este enfoque se dispone de información concreta acerca de la Gestión del Servicio de TI de una empresa, con sus puntos fuertes y débiles de acuerdo a ITIL – ITSM como estándar de referencia. A partir de esta información se determina el nivel de madurez objetivo en la organización, así como la forma de aproximarse gradualmente al mismo. Actualmente y para la implantación efectiva de la gestión de servicios basados en ITIL, esta se debe realizar teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos del negocio, especificando el grado de implantación de los procesos de ITIL – ITSM, para ello nos apoyaremos en el modelo de madurez y mejora Continua de Gartner Group², el cual permiten determinar a través del análisis de la situación actual de los procesos en una organización el nivel de madurez que poseen las organizaciones de TI vs el estándar ITIL. Este modelo establece a través de fases, las etapas o niveles que toda empresa atraviesa en su proceso de maduración que van desde su estado Caótico hasta el estado de madurez Valor.

² Gartner Group. <http://www.gartner.com>. © 2005 Gartner, Inc. and/or its Affiliates. All Rights Reserved.

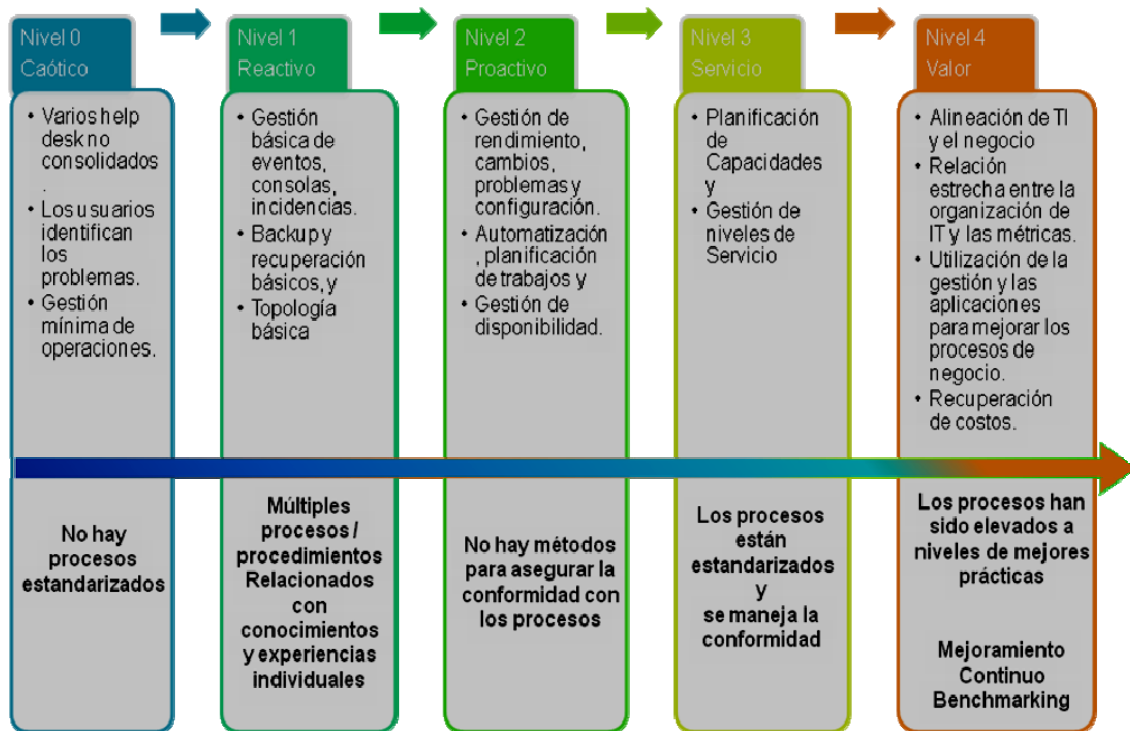


Ilustración 6 - Modelo de Madurez y mejora continua de Gartner Group.

Este modelo de referencia permite determinar, el nivel de madurez de la gestión de los servicios de TI y sus procesos en una organización, en cuanto a las estrategias de gestión de servicios, cultura de servicio y comportamiento, prácticas de gestión de la unidad de TI y el impacto en el negocio. Sus principales beneficios son:

- La valoración cualitativa y cuantitativa de la Gestión del Servicio de TI actual respecto a las recomendaciones y mejores prácticas de ITIL – ITSM.
- Detección de los puntos críticos y posibles áreas de mejora para adaptar las directrices de la metodología a la realidad y necesidades de la organización.

- Generación de recomendaciones y quick wins de acuerdo con las prioridades y carencias detectadas en comparación con las mejores prácticas, para la mejora lo más inmediata posible de determinados servicios.
- Definición de un plan de acción para evolucionar de la situación actual a la situación objetivo.

Este Modelo se encuentra dividido en 5 niveles, denominados respectivamente Nivel 0 – Caótico, Nivel 1- Reactivo, Nivel 2- Proactivo, Nivel 3 – Servicios, Nivel 4 – Valor. Cada uno de ellos, en términos generales, presenta unas características típicas:

- Nivel 0 - Caótico: "No hay procesos estandarizados"

Este nivel califica a la organización como básica, ya que se caracteriza por: tener procesos manuales y localizados, con mínimos controles centralizados; no existen políticas ni estándares o no se aplican de forma rigurosa- ni cumplimiento de normativas y otras actividades esenciales de TI; Hay un desconocimiento general sobre los detalles de la infraestructura existente y sobre las tácticas que generarían el mayor impacto positivo en ella. No se conoce el estado de salud global de aplicaciones y servicios debido a que no hay herramientas ni recursos para ello. La información se guarda en carpetas compartidas y en los discos duros de los usuarios, y se emplean herramientas de búsqueda variadas. La gestión de los registros se hace mediante procesos manuales y basados en papel. No hay una vía para compartir el conocimiento acumulado dentro de los departamentos de TI. Estas organizaciones que poseen infraestructuras básicas, perciben que sus entornos son difíciles de controlar, sus costos de gestión de equipos y servidores son muy elevados, habitualmente son muy reactivos con

respecto a las amenazas contra la seguridad, y su capacidad de obtener resultados positivos de las inversiones realizadas en TI es más bien escasa.

- Nivel 1 - Reactivo: "Múltiple procesos y procedimientos con conocimientos y experiencias particulares"

Se describe una organización de TI en el nivel reactivo, cuando dispone de controles por medio de la aplicación de estándares y políticas, lo que les permite gestionar los equipos, dispositivos móviles y servidores y normalizar la forma en que se incorporan nuevas máquinas a la red. Se percibe el valor que representa el uso de ciertos estándares y políticas sencillas, aun cuando en algunos casos siguen siendo bastante reactivas. Generalmente todos los parches, despliegue de aplicaciones y servicios para los equipos se realizan mediante procesos semiautomáticos con un costo medio o alto. No obstante, estos clientes disponen de un inventario razonablemente preciso de sus activos de hardware y software y empiezan a gestionar sus licencias y realizan tests de aplicaciones utilizando entornos virtuales. Han adoptado medidas de seguridad y disponen de una red bloqueada, aunque la seguridad interna puede estar sometida a ciertos tipos de riesgos y amenazas.

Al pasar a este nivel racionalizado, el equipo de TI obtiene beneficios en términos de un mejor control sobre las infraestructuras y la puesta en práctica de políticas y procesos proactivos que les permiten anticipar una gran variedad de circunstancias nuevas que van desde oportunidades de negocio a posibles catástrofes. La gestión de los servicios es un concepto asumido y la organización empieza a dar pasos en esta dirección. La tecnología está empezando ya a convertirse en un activo empresarial estratégico y un aliado fundamental para los objetivos de la organización.

- Nivel 2 - Proactivo: "No hay métodos para asegurar la conformidad con los procesos"

Una infraestructura proactiva es aquella donde los costos de gestión de los equipos y servidores son mínimos y los procesos y políticas están optimizados de manera que pueden empezar a desempeñar una función muy importante en el buen funcionamiento y la expansión de la empresa. La seguridad se gestiona de manera muy proactiva y la respuesta ante las amenazas y ataques es rápida y controlada. El uso de técnicas de despliegue automatizado permite reducir los costos al mínimo, así como los tiempos y problemas de la operación.

TI dispone de un inventario preciso de hardware y software, y solamente adquieren las licencias y equipos que realmente necesitan. La gestión de documentos y registros dispone de soluciones de búsqueda consideradas como activo tecnológico estratégico para la empresa y se integran con uno o más de los entornos de infraestructura de productividad empresarial (portal, colaboración, aplicaciones de línea de negocio), y los departamentos de TI han definido procesos y procedimientos para conseguir la integración de las búsquedas con las nuevas aplicaciones de línea de negocio. La seguridad se refuerza con políticas estrictas y medidas de control que van desde los servidores hasta el último equipo.

El paso desde un estado reactivo a otro dinámico repercute muy positivamente en la empresa. Los beneficios derivados de la implantación de nuevas tecnologías o alternativas para responder a un cambio en las condiciones de negocio o una nueva oportunidad sobrepasan claramente el costo adicional que suponen. Por lo que suelen implementar un sistema de gestión de servicios para algunos de ellos y toda la

organización se encuentra dando pasos para generalizar esa gestión en toda su plataforma de TI.

- Nivel 3- Servicios: "Los procesos de TI han sido estandarizados y se maneja la conformidad de los procesos"

En este nivel las organizaciones cuentan con capacidades para proveer los servicios, gestionando a TI como un negocio, centrada en el cliente; demostrado, competitiva y confiabilidad como proveedor de servicios de TI. Poseen servicios definidos y manejan los costos asociados, poseen métricas de calidad establecidas manejando la conformidad de los servicios, garantizando los niveles de servicios, a través del monitoreo y supervisión y la generación de informes de los servicios, de la recopilación de métricas en todos los aspectos del desarrollo de los procesos y de la administración de proyectos. La organización cuenta con un repositorio de métricas y aprendizajes de proyectos pasados que pueden ser apalancados por nuevos proyectos, lo que le permite tener un estudio de planes de capacidades atendiendo a las estrategias de la organización

- Nivel 4- Proactivo: "Los procesos de TI han sido elevados a las mejores prácticas"

Las TI son un activo estratégico que disfrutan de una infraestructura dinámica, son plenamente conscientes del valor estratégico que dicha infraestructura tiene a la hora de desarrollar de manera eficiente sus actividades de negocio y mantener sus ventajas competitivas. Los costos están totalmente controlados, existe integración entre los usuarios y los datos, equipos y servidores. La colaboración entre los usuarios es una realidad totalmente extendida y los usuarios móviles disponen de servicios y capacidades prácticamente iguales que si estuviesen en la oficina, independientemente de su ubicación. La virtualización se emplea

para el acceso dinámico a las aplicaciones y para la restauración de aplicaciones de los equipos. Los procesos están totalmente automatizados, a menudo incorporados a la propia tecnología, con lo que las TI se pueden alinear con las necesidades de negocio y gestionarse de acuerdo a ellas. Las nuevas inversiones en tecnología generan beneficios concretos, rápidos y tangibles para la empresa.

En este caso, cuando dentro de una organización aumenta la proporción de infraestructuras que gozan de un nivel dinámico, ello revierte en niveles superiores de servicio, ventajas competitivas y comparativas y la posibilidad de asumir nuevos y más complejos retos. La gestión de servicios se ha implementado para todos los servicios críticos, incluyendo acuerdos de nivel de servicio y revisiones operativas.

Para el desarrollo y gestión del presente proyecto nos apoyaremos en la referencia obligatoria para la gerencia de proyectos, PMBook en su tercera versión (A guide to the Project Management Body of Knowledge), desarrollada por el Project Management Institute- PMI. Así como en el Libro de Gerencia de proyectos de tecnología de Información, del Profesor J.J. Llorens Fabregas, como herramientas teóricas prácticas para la organización, planificación y estimación del proyecto aplicando los criterios de control, gestión del riesgo, gestión de la calidad y gestión de alcance.

Cuadro N° 1 – Criterios de evaluación modelo de madurez y mejora de Gartner Group.

Nivel Madurez	Estrategia Gestión Servicio de TI	Cultura de Servicio y Comportamiento	Prácticas de Gestión de la unidad de TI	Impacto en el negocio
0 Caótico	No hay una estrategia de Gestión del Servicio TI visible	Responsabilidad limitada, no hay una cultura de servicio visible	El servicio está continuamente comprometido por factores externos e internos, lo que impacta severamente sobre los usuarios. No hay procesos críticos	TI puede ser un serio riesgo para el negocio
1 Reactivo	Iniciativas de Gestión del Servicio motivadas por evitar riesgos	Existe una cadena de mando, Hacer el mejor esfuerzo Y existe una cultura reactiva de “Luchar contra incendios”	La organización tiene procedimientos y herramientas básicas con las que TI protege al entorno de los riesgos principales, y reacciona ante los fallos restaurando los servicios críticos rápidamente	TI es capaz de prevenir y responder a las cuestiones principales del servicio Tecnología de Información.
2 Proactivo	Adopción de las prácticas establecidas para gestionar el servicio TI.	Compromiso por cumplir las expectativas de servicio definidas	La organización tiene procedimientos efectivos y herramientas que permiten minimizar y prevenir riesgos que podrían comprometer el servicio. Hay definidos procesos estándar e interfaces entre los grupos	El negocio comprende qué puede esperar de IT en términos de sus capacidades y limitaciones. TI es capaz de cumplir los Niveles de Servicios (SLA Service Level Agreements) establecidos.
3 Servicio	Gestión end – to – end de los aspectos del servicio de TI. (orientado a negocio)	Compresión y entrega de requisitos de negocio como partner de confianza	La organización gestiona los servicios desde una perspectiva end-to-end, considerando las contribuciones de los componentes, pero centrándose en que la calidad de servicio percibida por el negocio	Negocio y usuarios están satisfechos con el servicio de TI.
4 Valor	Contribuye al conjunto de la estrategia de negocio y lo fortalece.	Foco en el mercado, ayuda a ganar y mantener el negocio	La organización gestiona las mejoras en el servicio de forma Cuantitativa, donde los costos y los niveles de servicio se orientan desde la perspectiva de máximo valor para el negocio.	TI continuamente mejora su servicio, dando valor añadido y oportunidades para la mejora del negocio

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. IT Governance, Gobernabilidad de Tecnología de Información, Gobernabilidad de TI o Gobernabilidad de ICT

Es un subconjunto de disciplinas de Gobernabilidad Corporativa que se enfoca en los sistemas de tecnología de información y su desempeño y en la gerencia del riesgo. Según el IT Governace Institute (ITGI), se define como: *... "el liderazgo y las estructuras de organización y procesos que aseguran que la TI de la organización sostenga y amplíe las estrategias y objetivos de la organización" ...* (www.itgi.org,2008).

La disciplina de la Gobernabilidad TI trata principalmente de la relación entre el negocio y la gestión informática de una organización. Resalta la importancia de las materias concernientes a TI en las organizaciones modernas y recomienda que las decisiones estratégicas de TI deban ser tomadas por el Directorio, en vez del Gerente de TI (Chief Information Officer – CIO) u otros ejecutivos del área de TI.

Los objetivos principales de la Gobernabilidad TI son: (1) asegurar que las inversiones en TI generen valor comercial, y (2) mitigar los riesgos asociados a las TI. Esto puede lograrse por medio de la implementación de una estructura organizacional con los roles, muy bien definidos, para las funciones de información, procesos de negocios, aplicaciones, infraestructura, etc.

La Gobernabilidad TI es soportada por otras disciplinas como ser:

- Gestión del portafolio TI.
- Arquitectura Corporativa —Enterprise Architecture—.
- Gestión de proyectos informáticos.
- Gestión de los servicios TI.

2.3.2. Bs1500 (British Standard)

Es el primer estándar mundial para TI Service Management. Especifica un conjunto de procesos interrelacionados y está basado en las mejores prácticas de ITIL. Esta consiste de dos partes:

- BS15000-1, está formado por 10 secciones :
 - Alcance
 - Términos y Definiciones
 - Requerimientos de los sistemas
 - Planificación e Implantación del Service Management
 - Planificación e Implantación de cambios o nuevos servicios
 - Procesos del Service Delivery
 - Procesos Relacionados
 - Procesos de Resolución
 - Procesos de Control
 - Procesos para el manejo de Releases.

- BS15000-2: Provee asistencia a las organizaciones que serán auditadas con BS15000-1 o están planificando mejoras en los servicios.

En noviembre de 2004 el BS 15000 fue enviado a procedimiento para su transformación en estándar internacional para La Gerencia del Servicio BS20000. La necesidad de un estándar para la Gestión de Servicio de TI, ha sido evidente por muchos años, por lo que se convirtió en una necesidad imperiosa, pues conforme evolucionan las tecnologías de información, crece la necesidad de brindar un servicio de calidad, convirtiéndose en un objetivo primario de los negocios.

2.3.3. Diferentes Mesas de Servicios

- **Call Center (Centro de Contacto):** La principal características de un Call Center es el manejo de grandes volúmenes de transacciones telefónicas. Normalmente, no reacciona a estas transacciones, es decir atiende la solicitudes las registra y la refiere a otras partes de la organización, que son grupos de atención que de acuerdo a su experticia, serán los encargados de atender los requerimientos.
- **Help Desk (Mesa de Ayuda):** El principal propósito de un Help Desk es administrar, coordinar y resolver incidentes lo antes posible y realizar el seguimiento del mismo asegurándose de su resolución. Normalmente, no maneja otra cosa más que incidentes. Se puede establecer un Help Desk con o sin habilidades, es decir con capacidades limitadas pero perfectamente definidas para el manejo de los incidentes, sin embargo no es lo mismo q un Call center, debido a que posee un grado de experticia para el diagnostico y clasificación de los incidentes.
- **Service Desk (Escritorio de Servicios):** El Service desk extiende el rango de sus servicios permitiendo que se integren otros procesos de negocio dentro de la infraestructura de Gestión de Servicios. No sólo maneja incidentes, problemas u preguntas, sino además proporciona una interfaz común para otras actividades y procesos tales como solicitudes de cambio de los clientes, contratos de mantenimiento, licencias, de Software, Gestión de Niveles de Servicios, Configuración, Disponibilidad, Financiera de los servicios de TI y Gestión de continuidad de Servicios de TI.

Cabe destacar que muchos Call Centers y Help Desk evolucionan hasta convertirse en un Service Desk, con el fin de brindar y extender sus servicios en general a los clientes y al negocio. Estas tres funciones posee características comunes: Ser un punto único de contacto, representando al proveedor de los servicios en su relación diaria con el cliente y los usuarios internos y externos. Operan bajo el principio de la satisfacción y percepción del cliente son los elementos críticos, y además de que para ello dependen de la relación de personas, procesos y tecnologías para poder entregar un servicio de negocio.

2.3.4. Glosario de términos ITIL

A continuación se presenta una tabla referencial de conceptos determinantes para el proceso de gestión (ver Anexo N° 1- Glosario de Términos ITIL). Este es un Glosario de Términos ITIL - Diccionario que contiene los términos más utilizados en el marco de trabajo de ITIL. (22 de abril 2005, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. David Salischiker, Consultor Independiente. Versión 1.0)

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. La UNEFA

A continuación se presenta el marco organizacional de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada, institución de educación superior que posee una estructura jerárquica de carácter militar con ámbito nacional, orientado a formar profesionales de excelencia académica. Conformada en su estructura funcional por las autoridades rectorales representadas por: Rector, Secretario General, Vicerrector Administrativo, Vicerrector de Asuntos Sociales y Vicerrector Académico.

Nuestro objeto de estudio es la Dirección de Tecnología de Información, adscrita a la Secretaría General, quien brinda y administra los servicios de tecnología de información, a los usuarios en sus núcleos y extensiones distribuidos a nivel nacional.

3.2. La Organización

3.2.1. Génesis³

El 26 de abril de 1.999 el Tcnel. (Ej) Hugo Rafael Chávez Frías, Presidente de la República, mediante el Decreto N° 115, en ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 10 de la Ley de Universidades, en Consejo de Ministros y previa opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades, decretó la creación de la UNEFA, con sede principal en la Región Capital y núcleos en lugares del país requeridos por las Fuerzas Armadas Nacionales.

Debido a este decreto, la universidad anteriormente llamada IUPFAN, ahora denominada UNEFA, adquirió carácter de universidad experimental, estatus que le confirió estructura dinámica y autonomía organizativa, académica, administrativa, económica y financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional. Además paso a formar parte del Consejo Nacional de Universidades, ampliando y profundizando de este modo sus objetivos, alcances académicos y competencias curriculares.

En la actualidad, la UNEFA, a tono con las exigencias del país, ha emprendido un proceso de expansión y renovación curricular sin precedentes, cuyos resultados son ya palpables. En cuanto al crecimiento en infraestructura y matrícula, a los núcleos tradicionales de Caracas, Maracay y Puerto Cabello se han agregado este último año nuevos núcleos, como sedes o extensiones, en Amazonas (Puerto Ayacucho),

³ **Fuente:** [WWW.//unefa.edu.ve/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3](http://www.unefa.edu.ve/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3).

Historia de la UNEFA. Copyright © por UNEFA Derechos Reservados. Publicado en: 2004-02-16 (165055 Lecturas)

Anzoátegui (San Tomé y Puerto Píritu), Apure (San Fernando), Aragua (Cagua, San Casimiro y La Colonia Tovar), Barinas, Bolívar, Lara, Sucre (Cumaná y Carúpano), Táchira, Zulia, Yaracuy (San Felipe, Nirgua y Chivacoa), Portuguesa (Turén, Guanare, Acarigua y Boconoíto), Carabobo (Valencia, Guacara y Bejuma), Vargas, Miranda (Los Teques, Santa Teresa y Ocumare del Tuy), Cojedes (Tinaquillo), Delta Amacuro (Tucupita), Falcón (Coro y Punto Fijo), Guárico (Zaraza y Tucupido), Mérida, Nueva Esparta y Trujillo.

Desde el punto de vista curricular, se ha ampliado significativamente la oferta académica con nuevas carreras en Pregrado y Postgrado y el inicio del Programa de Doctorado. Hay que resaltar también la apertura de carreras con finalidad social en pregrado y la activación de Decanato de Extensión, a través del cual esta universidad está llegando a las comunidades del entorno con cursos, talleres y diplomaturas, de interés plenamente comunitario.

3.2.2. Misión y Objetivos

- Misión:

La Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada es gratuita y de alta calidad, tiene como misión orientar y estimular la educación ejerciendo una función rectora basada en la ciencia técnica, la cultura y la sociedad que guíe los pasos hacia la universalidad del conocimiento y la ejecución de innovaciones tecnológicas e industriales, aportando al proceso de enseñanza-aprendizaje una forma sólida e integral del Recurso Humano que necesita la patria con alto sentido crítico y solidario.

- Objetivos:

- Formar profesionales universitarios mediante programas intensivos y adecuados al desarrollo integral del país;

- Desarrollar estudios avanzados y demás actividades educativas para graduados universitarios;
- Apoyar el desarrollo de la Fuerza Armada Nacional dentro del contexto integral del país, mediante el fomento y realización de programas de investigación científica y tecnológica que sean de interés común para la institución armada y otros sectores de la vida nacional, con énfasis en las áreas del conocimiento directamente vinculadas con las especialidades que se cursen en la Universidad;
- Contribuir a través de programas especiales a la formación de recursos humanos para atender exigencias propias de la seguridad y defensa nacional;
- Asesorar a la Fuerza Armada Nacional y a los órganos de los poderes públicos en las áreas relacionadas con la investigación científica y tecnológica que desarrolle la Universidad;
- Optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales administrados por la universidad, en función de las variables que intervienen en el proceso educativo;
- Asegurar el sostenimiento de nivel deseable de funcionamiento y desarrollo, propiciando la cooperación recíproca entre la Universidad y los organismos afines o equivalentes de los sectores relacionados con la producción, la educación, el deporte, la investigación, la ciencia y la cultura;
- Realizar actividades de extensión que proyecten la imagen y consoliden la presencia y prestigio de la Universidad en la comunidad, a través de programas que fortalezcan la formación integral del ciudadano y contribuyan al arraigo y conservación de los valores auténticos de la identidad nacional;
- Establecer vínculos con otras instituciones educacionales y científicas, regionales, nacionales y extranjeras.

3.2.3. Estructura de la UNEFA

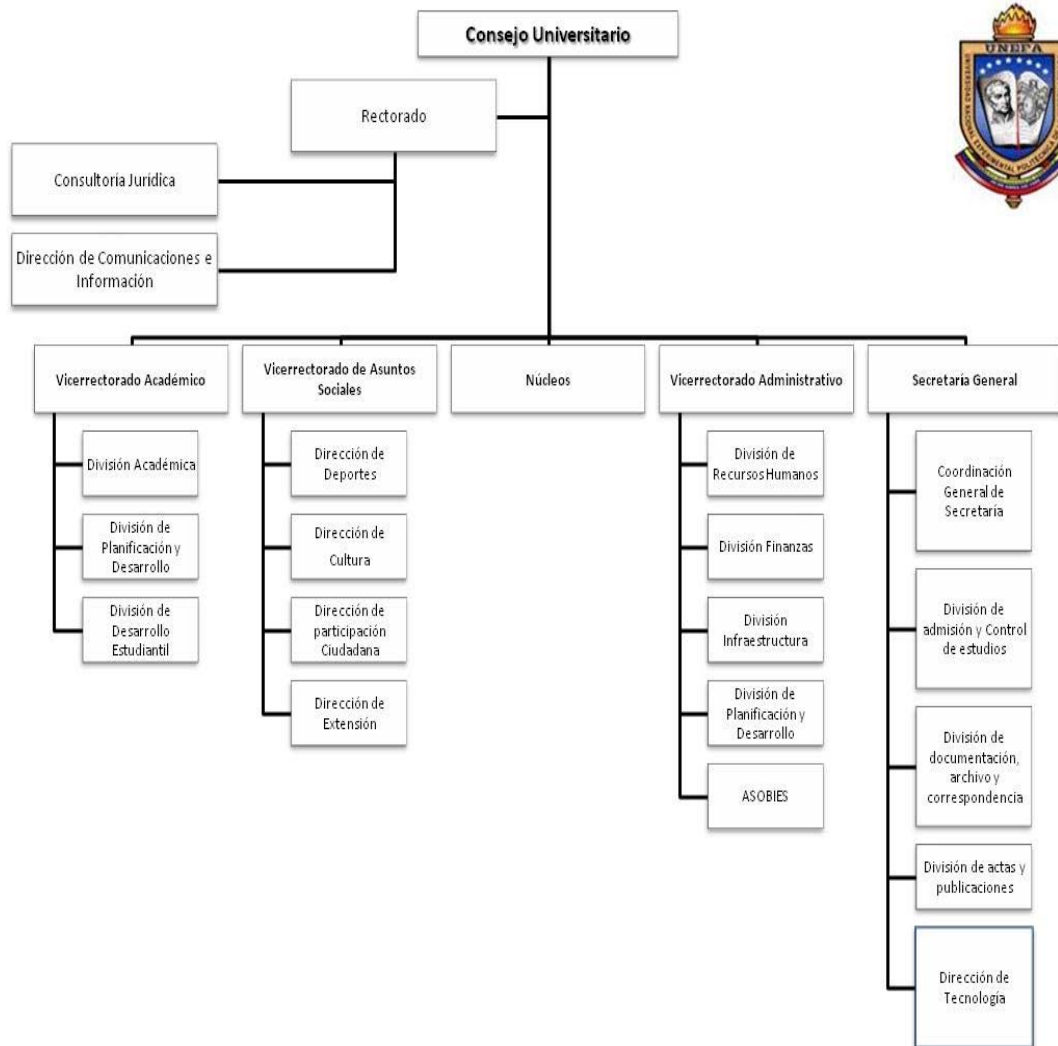


Ilustración 7 – Organigrama de la UNEFA.

Fuente: Manual de Procedimientos de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada UNEFA. Caracas 01 de Octubre 2007.

3.3. La Dirección de Tecnología de Información

Nuestro objeto de estudio es la Dirección de Tecnología de Información, adscrita a la Secretaría General, quien brinda y administra los servicios de tecnología de información, a los usuarios en sus núcleos y extensiones

distribuidos a nivel nacional. Para ello se apoya en la compañía IST Integrador Social de Tecnología, en su experiencia como consultores en el área de TI, quienes están encargados de realizar las recomendaciones, para el mejoramiento de los procesos en la Dirección de Tecnología, a través de su Gerencia de Procesos y Calidad.

3.3.1. Génesis

La Dirección de Tecnología de la UNEFA, es un ente proveedor de servicios tecnológicos confiables, eficaces y eficientes a todas las dependencias de la UNEFA, en pro de alcanzar la excelencia educativa a nivel nacional. Además brindar una plataforma tecnológica que permita ofrecer servicios y soluciones que apoyen al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.

3.3.2. Misión y Objetivos

- Misión:

Adscrita la Secretaría General, es la dependencia encargada de formular, planificar y ejecutar de manera coordinada las políticas y estrategias corporativas en el área de informática y sus medios de transmisión que contribuyan a la convivencia y seguridad de los miembros de la comunidad Unefista, así mismo, está encargada de proteger la infraestructura de hardware, software y bases de datos para mantener una plataforma confiable y estable de los sistemas y aplicaciones a los fines de la gestión académico-administrativa de toda la Institución.

- Objetivos:
 - Garantizar un Servicio Informático de alta calidad a nivel corporativo que facilite una gestión académico- administrativa con altos niveles de eficiencia.
 - Proveer, asesorar y recomendar a la Universidad lo relativo a herramientas informáticas más adecuadas a su financiamiento.
 - Proveer el correcto uso de la tecnología informática en todas las Dependencias de la Universidad.
 - Ejecutar proyectos informáticos que provean ingresos propios.
 - Desarrollar y mantener los Sistemas de información corporativos de la institución.
 - Documentar y servir de Centro de Información a la Organización y los Sistemas de información de la UNEFA.
 - Instalar y mantener operativas las redes y equipos de Computación de la UNEFA.
 - Capacitar y dar soporte técnico para el correcto uso de la tecnología informática.

3.3.3. Estructura de la Dirección de Tecnología

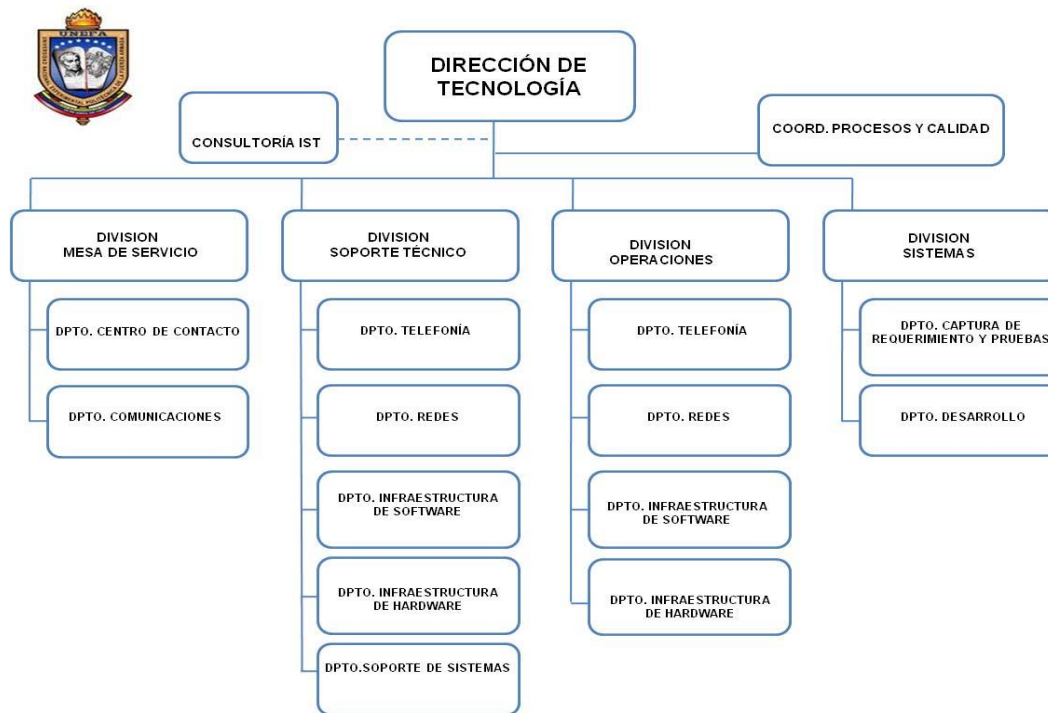


Ilustración 8 – Organigrama de la Dirección de Tecnología de la UNEFA.

Fuente: Departamento de Procesos y Calidad UNEFA. Manual de Procedimientos.

Caracas 01 de Octubre 2007.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación al que responde la propuesta es el denominado Proyecto Factible de acuerdo a la clasificación fundamentada en el Manual de Trabajo de Grado, de Maestría y Tesis Doctorales de la U.P.E.L. (2005), y de acuerdo a la definición extraída del mismo *“El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a las formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”*. (p. 21)

Bajo este contexto, la investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de proyecto factible, debido a que se sustenta en un modelo operativo susceptible de ser realizado, orientado a proporcionar una solución viable a la situación planteada, cubriendo las necesidades y requerimientos de la Dirección de Tecnología de la UNEFA, en la creación de un diseño para la implantación de los procesos de Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas a nivel Nacional, para el mejoramiento continuo de la Gestión de Servicios de TI y la calidad de la prestación del servicio en general.

Es importante hacer notar que esto involucró la realización de un diagnóstico que permitió conocer la situación o problema actual en la

verificación de los indicadores en los parámetros de Calidad de Servicio, basados en los estándares de las mejores prácticas de tecnología de información ITIL.

Adicionalmente y en el contexto planteado (Arias,1999), se puede considerar a esta investigación como Descriptiva, ya que *“Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (P.46)*, debido a que se realizó el diagnóstico de la situación actual de los procesos de Tecnología de las Divisiones de Mesa de Servicios y Soporte Técnico de la UNEFA, se determinó su situación actual y el grado de madurez de los procesos, tomando cómo referencia las “mejores prácticas” para la gestión de los servicios de tecnología ITIL – TSM en su segunda versión (v2), y el modelo de Madurez y Mejora Continua de Gartner Group. De allí se desprendió la programación o cronograma por fases que se adaptarán al modelo propuesto, contando con la información de primera mano, para la verificación del cumplimiento de la norma.

4.2. Estrategia de realización del Proyecto Factible

El diseño de la investigación se clasificó como Documental y de Campo. De acuerdo a la definición presentada por Arias, es de carácter documental ya que *“se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (P.47)*. Para los efectos de la presente investigación, se utilizó la documentación del estándar ITIL – ITSM, para la gestión de servicios de tecnología de Información ITIL v2. De igual forma describe la investigación de campo como *“La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (P.48)*; para lo cual se utilizaron la entrevista directa y la encuesta como instrumentos de recolección de datos, para el levantamiento de información, análisis y desarrollo de la investigación. Estas

aportaron la información necesaria para el desarrollo de la propuesta en sus cinco fases: Planeación, Análisis de la Situación Actual, Diseño de la Situación Deseada, Diseño de Modelo Detallado, Preparación y Recomendaciones para la Implementación. (1997, p. 47 y 48).

4.3. Población y Muestra

En todo proceso de investigación se establece en el objeto de la misma, la población, y de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio. En este orden de ideas, (Arias, 1997, p.49), se define como el *“conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”*.

En conclusión, la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir, el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados. En el presente proyecto la población, estuvo conformada por la totalidad de los cuarenta y seis (46) trabajadores, integrantes de la Dirección de Tecnología de la UNEFA.

Siendo la muestra un *“un subconjunto representativo de un universo o población”* (Morles, 1994, p.54). Para efectos de este estudio la muestra se estableció por veintiún (21) personas de la dirección de tecnología, distribuidos de la siguiente forma: Director de Tecnología, cuatro (4) Jefes de División y la totalidad de dieciséis (16) empleados: dos (2) de la Divisiones de Mesa de Servicios, cinco (5) de Soporte Técnico, cuatro (4) de Operaciones y cinco (5) de Sistemas, quienes están relacionados directamente con el objeto de la investigación.

4.3.1. Tipos de muestreo

Para la obtención de la muestra representativa del personal que conforma las Divisiones de Mesa de Servicios, Soporte Técnico, Operaciones y Sistemas, se aplicará un muestro Intencional u Opinático *“Selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador”* (Arias, 1999, Pág.51), ya que se realizará al grupo del personal y jefes que integran las Divisiones mencionadas anteriormente, quienes son los responsables de los procesos de atención a usuarios.

4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizó para la recolección de los datos, las técnicas de observación directa, el análisis de los documentos, normas y políticas actuales de la Dirección de Tecnología de la UNEFA y la aplicación de instrumentos de recolección de datos, tales como: entrevistas directas apoyadas en el cuestionarios de análisis de requerimientos (ver Anexo N° 2 – Cuestionario para el Análisis de Requerimientos), que fue aplicado a las veintiún personas de la muestra seleccionada de la Dirección de TI de la UNEFA, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de los procesos de gestión incidentes y gestión de problemas, existentes en las Divisiones de Mesa de Servicios y Soporte Técnico de la UNEFA y su relación con otros procesos, con el fin de definir la estrategia del proyecto, las actividades de planeación y logística necesarias para la ejecución de las etapas subsecuentes, e identificar la forma como trabaja la organización, considerando las funciones, roles, actividades y/o procesos (en caso de haberlos), así como la identificación de las oportunidades de mejoras.

4.5. Técnicas de Procesamiento y análisis de Datos

Los datos recolectados de las diversas fuentes, tanto los suministrados por las divisiones, como los obtenidos en campo mediante los instrumentos de recolección de datos, fueron evaluados basados en los criterios de la aplicación de la mejores prácticas ITIL, diseñados para tal fin.

Los datos obtenidos fueron tabulados y ponderados de acuerdo a los niveles del modelo de madurez y mejora continua de Gartner Group, permitiendo determinar, el nivel de madurez de la gestión de los servicios de TI de la organización, a través de la valoración cualitativa y cuantitativa de los procesos actuales, respecto a las recomendaciones y mejores prácticas de ITIL – ITSM.

Apoyados en la documentación de las políticas, normas y procedimientos de la Dirección de TI, así como en el instrumento de entrevista aplicado, se pudo ponderar el nivel de madurez en el que se encuentra actualmente la organización, pudiendo establecer la mejor estrategia a seguir para llegar al nivel próximo de madurez deseado por la institución, todo ello enfocado hacia los procesos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios a usuarios y clientes.

Para ello se construyó el siguiente el cuadro de criterios de evaluación de Madurez de los procesos (Cuadro N° 3), el mismo se encuentra dividido en tres aspectos organizacionales importantes, a ser medidos como lo son: (A) Estrategia de la Gestión de Servicio de TI, (B) Cultura de Servicio y Comportamiento, (C) Prácticas de Gestión de la unidad de TI y (D) el Impacto en el negocio. De acuerdo al nivel que corresponda el resultado, le será asignado el valor correspondiente a la descripción del nivel de madurez establecido que va desde 1 hasta el 04, siendo 01 (como mínimo, No cumple, no poseen) hasta el 04 (máximo- cumple completamente). Esto determinara la situación actual de los niveles de madurez de los procesos de la Dirección de TI.

Escala de valoración:

Valor	Ponderación
1	No cumple, no poseen, no lo aplican
2	Cumple deficientemente
3	Cumple con observaciones
4	Cumple completamente

Cuadro N° 2 – Criterios de evaluación de Madurez de los Procesos

Nivel Madurez	A. Estrategia de la Gestión Servicio de TI	Valor
0 Caótico	No hay una estrategia de Gestión del Servicio TI visible	
1 Reactivo	Iniciativas de Gestión del Servicio motivadas por evitar riesgos	
2 Proactivo	Adopción de las prácticas establecidas para gestionar el servicio TI.	
3 Servicio	Gestión end – to – end de los aspectos del servicio de TI. (orientado a negocio)	
4 Valor	Contribuye al conjunto de la estrategia de negocio y lo fortalece.	

Nivel Madurez	B. Cultura de Servicio y Comportamiento	Valor
0 Caótico	Responsabilidad limitada, no hay una cultura de servicio visible	
1 Reactivo	Heads-down, firefighting, best efforts	
2 Proactivo	Compromiso por cumplir las expectativas de servicio definidas	
3 Servicio	Compresión y entrega de requisitos de negocio como partner de confianza	
4 Valor	Foco en el mercado, ayuda a ganar y mantener el negocio	

Nivel Madurez	C. Prácticas de Gestión de la unidad de TI	Valor
0 Caótico	El servicio está continuamente comprometido por factores externos e internos, lo que impacta severamente sobre los usuarios. No hay procesos críticos	
1 Reactivo	La organización tiene procedimientos y herramientas básicas con las que TI protege al entorno de los riesgos principales, y reacciona ante los fallos restaurando los servicios críticos rápidamente	
2 Proactivo	La organización tiene procedimientos efectivos y herramientas que permiten minimizar y prevenir riesgos que podrían comprometer el servicio. Hay definidos procesos estándar e interfaces entre los grupos	
3 Servicio	La organización gestiona los servicios desde una perspectiva end-to-end, considerando las contribuciones de los componentes, pero centrándose en que la calidad de servicio percibida por el negocio	
4 Valor	La organización gestiona las mejoras en el servicio de forma Cuantitativa, donde los costos y los niveles de servicio se orientan desde la perspectiva de máximo valor para el negocio.	

Nivel Madurez	D. Impacto en el negocio	Valor
0 Caótico	TI puede ser un serio riesgo para el negocio	
1 Reactivo	TI es capaz de prevenir y responder a las cuestiones principales del servicio Tecnología de Información.	
2 Proactivo	El negocio comprende qué puede esperar de IT en términos de sus capacidades y limitaciones. TI es capaz de cumplir los Niveles de Servicios (SLA Service Level Agreements) establecidos.	
3 Servicio	Negocio y usuarios están satisfechos con el servicio de TI.	
4 Valor	TI continuamente mejora su servicio, dando valor añadido y oportunidades para la mejora del negocio	

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Atendiendo a los requerimientos de la Dirección de Tecnología, y de acuerdo a los objetivos planteados, a continuación se presenta la propuesta para el mejoramiento de los procesos del Soporte a Usuarios en la UNEFA, bajo el enfoque de las mejores prácticas ITIL, que permite establecer los estándares a ser utilizados para la Gestión de Procesos de Tecnología de Información, orientados al mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

Para el desarrollo de la propuesta, se elaboró un plan compuesto por cuatro fases:

1. Planificación,
2. Análisis de la situación actual,
3. Diseño de la situación deseada,
4. Recomendaciones para la Implementación

Para cada una de estas fases se realizaron varias actividades, en las cuales se involucró al personal de la Dirección de TI, quienes a su vez serán los entes responsables de difundir, promover y adiestrar a las personas involucradas durante la posterior implantación.

A continuación se detallan cada una de ellas:

5.1. Fase I – Planificación

En el alcance de esta fase se definió la estrategia del proyecto, las actividades de planeación y logística necesarias para la ejecución de las etapas subsecuentes. Principalmente fue indispensable la difusión del

lanzamiento del proyecto, el establecimiento de los objetivos y la formación de equipos de trabajo.

Durante la Fase I - Planeación, se realizaron las siguientes tareas, representadas en siguiente diagrama:



Ilustración 9 – Propuesta Fase I de Planificación

I.1 Analizar la estrategia del Negocio:

Específicamente para el caso de la Dirección de TI de la UNEFA, en primer lugar fue definido el equipo del proyecto, integrado por las personas que están involucradas en los procesos y que poseen los conocimientos del negocio, definiéndoles su rol como dueños de los procesos y responsabilidades específicas dentro de la Dirección de Tecnología de TI. Cabe destacar que aún cuando las áreas de interés a ser evaluadas son la Mesa de Servicios y Soporte a Usuarios, no podemos obviar el resto de las divisiones que conforman a la Dirección de Tecnología, debido a su estrecha interrelación. Motivo por el cual se determinó que las personas que

conforman el equipo de trabajo son: el Director de tecnología, debido a que establece las estrategias a seguir dentro de la dirección; Los cuatro jefes de división así como sus pares dentro de cada área, conformadas por, la Jefe de la división de Mesa de Servicios y dos supervisoras; el Jefe de la división de Soporte Técnico y un supervisor; el Jefe de la división Operaciones con dos supervisores y el Jefe de la división Sistemas y un Web Master, quienes poseen los conocimientos de los procesos diarios actuales, su aplicación y su impacto; También se incorporó la participación de la coordinación de procesos y calidad y su analista, encargadas de la documentación y actualización de los manuales, formatos, normas, políticas, procedimiento y procesos de la Dirección de TI.

Una vez conformado el equipo se procedió a realizar la reunión de inicio del proyecto, en donde se mostraron los requerimientos de la organización, sus metas, objetivos, así como los procesos y servicios críticos de la institución, que deben ser soportados por la Dirección de TI y que cada una de ellas deben estar ajustadas y alineadas con los objetivos y estrategias de la dirección de TI y a la operatividad organizacional. Esta primera reunión también permitió corroborar, la estructura actual de la organización, ya que de ello depende el diseño del flujo de información, que facilite la puesta en práctica de las estrategias y metas, así como el alcance y objetivos del proyecto de mejora.

También fueron asignadas las responsabilidades a cada uno de los integrantes del equipo del proyecto, igualmente fue discutido las actividades a ser desarrolladas y los adiestramientos a ser impartido a el grupo, durante el desarrollo del proyecto (Ver Anexo N° 4 – Adiestramientos Impartidos), como base fundamental para la comprensión e integración al proyecto.

I.2 Delimitar el alcance y objetivos del Proyecto

Siendo la Dirección de Tecnología de la UNEFA, el prestador de servicios de tecnologías de Información, debe ser capaz de proveerlos, administrarlos garantizando su operatividad y continuidad en beneficio del negocio, el alcance y objetivos del proyecto estarán dirigidos principalmente a mejorar los procesos críticos de TI.

Cabe destacar que el alcance del proyecto está delimitado solo a la fase de diseño y contempla el mejoramiento de los procesos de la Gestión de Servicios de TI para el Soporte a Usuarios, que serán implantados por las personas de la Dirección de TI designados para tal fin, en cada una de sus entidades a nivel nacional, centralizando la operación en Caracas.

I.3 Establecer Estructura de Gobierno, Equipos de Trabajo, Roles y Responsabilidades:

Se realizó el análisis detallado de la estructura de gobernabilidad actual de la Dirección de TI, la identificación de la disponibilidad de las personas claves del área, con sus respectivos roles y responsabilidades, así como en las áreas usuarias, determinando que no se encuentra establecido un flujo de toma de decisiones sobre los tópicos determinantes en la gestión tecnológica.

I.4 Establecer Marco de referencia

Las expectativas organizacionales que se pretenden alcanzar, es lograr una gestión de Tecnología de Información predecible y gestionable, que brinde mejoras sustanciales en la calidad de las prestaciones de los servicios en cuanto a funcionalidad y facilidad del uso de herramientas de Tecnología de Información.

De acuerdo a esto se definió la ruta a seguir en la necesidad de diseñar los procesos, procedimientos, normativas, flujos de trabajos y formularios, que son la base fundamental para el diseño del mejoramiento y modernización de los procesos del soporte a usuarios, de la Dirección de Tecnología Información de la UNEFA.

I.5 Consultar convenciones de documentación de Procesos

Se realizó el análisis exhaustivo de la documentación que contienen: las políticas, normas, procedimientos así como de los procesos internos y externos, sus funciones e interrelación en cada proceso, objetivos, técnicas de control, procedimientos, delegación de autoridad y responsabilidad, descripción de los puestos de trabajo, formularios en vigor, descripción sistemas, especificaciones de los productos y/o servicios, dibujos, diagramas, pautas de trabajo, métricas e indicadores, su uso y aplicación en los cuales sustenta la operación de TI.

Determinando que no existe, un estándar o criterio concreto sólido, ni una adecuada administración de los documentos, la misma es limitada y no poseen procesos definidos por áreas. Tampoco tienen normas y procedimientos tanto para los usuarios como para los clientes en el uso, solicitudes de los servicios y recursos tecnológicos de la universidad; en líneas generales carecen de identificación, descripción, numeración y convenciones de nomenclaturas para los diferentes tipos de versiones.

I.6 Priorizar Procesos a definir

Se estableció como prioridad el cambiar el paradigma de la baja calidad de los servicios prestados por la Dirección de TI, a través del desarrollo de los procesos relacionados con el servicio, dirigidos a la atención de los usuarios y clientes para el manejo de TI, brindándoles una nueva manera de

trabajar y herramientas que les permitan gestionar eficientemente la operación a través del uso de indicadores y resultados medibles.

I.7 Elaborar plan de trabajo detallado

De acuerdo a lo anterior se realizó el Plan de trabajo detallado. Debido al poco tiempo (nueve meses) estipulado por la organización para el desarrollo del proyecto, y el no contar con la disponibilidad de los recursos humanos requeridos a tiempo completo, el Plan se limitó hasta la etapa de diseño, tal como se muestra en el Anexo N° 5.

I.8 Integrar equipos de trabajo

Para la integración de los equipos de trabajo, se realizó la sensibilización, difusión y comunicación, a través de los adiestramientos continuos del personal involucrado en el proyecto, introduciéndolos en los conceptos y utilización de las mejores prácticas. Esto se llevó a cabo durante el desarrollo del diseño del modelo de procesos, en reuniones semanales.

Es importante destacar que estos conocimientos entregados, son la base fundamental para el éxito del proyecto, proporcionándoles a los patrocinadores de los procesos, los conocimientos y herramientas necesarias, que les permitan desarrollar una mayor comprensión con convencimiento, liderazgo y autoridad suficiente para encabezar y fomentar la implementación de los nuevos procesos.

I.9 Diseñar y difundir el plan de comunicación :

De acuerdo a la estructura de la Dirección de TI, la coordinación de Procesos y Calidad será la encargada de planificar, ejecutar y controlar los planes de difusión y comunicación a todos los niveles de la organización. La estrategia a seguir es el de comenzar esta divulgación desde los niveles más altos de la organización, debido a que la implantación de los nuevos

procesos, supone un cambio cultural, una nueva forma de trabajo y debe estar apoyada, respaldada y difundida como estrategia organizacional a todos los niveles y entes relacionados con la Dirección de TI.

5.2. Fase II - Análisis de la Situación actual

Se identificó la forma de trabajo de la organización, considerando las funciones, roles, actividades y/o procesos. En esta etapa se mapearon la estructuras jerárquicas/ funcionales y los problemas operativos actuales; identificando las oportunidades de mejoras, basados en el modelo de madurez.

Igualmente se elaboró un Diagnóstico General de la Situación Actual, identificando fortalezas y debilidades en las áreas de procesos, recursos humanos, gente, tecnología y relaciones con el cliente. Se identificaron así mismo, un conjunto de “victorias tempranas” que permitieron anticipar, productos y servicios y su pronta aplicación, así como los beneficios del proyecto de mejora.

Esta fase involucró las siguientes tareas:



Ilustración 10 – Propuesta Fase II Análisis de la Situación Actual

II.1 Definir los factores críticos del éxito del Proyecto

Los factores determinantes para el éxito de este proyecto son aquellos aspectos en los que la Dirección de TI, debe destacar para garantizar su ventaja competitiva, como son.

Factores críticos	A ser desarrolladas
<ul style="list-style-type: none">• Personal Competente	En función de los roles y responsabilidades individuales y de equipo, deben ser evaluadas las capacidades y competencias, desarrollando en ellos: aprendizaje continuo, autodeterminación, capacidad de análisis, vocación de servicios y responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo	Se debe hacer un trabajo permanente que fomente la integración de los grupos de trabajo y desarrollar en ellos actividades que los conduzcan a formar equipos, es decir, que aprendan a interactuar en forma óptima para la consecución de sus metas en una atmósfera de confianza, compromiso y cooperación desarrollando las relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo y Gerencia	Facultar a las personas y hacerlas más poderosas en la medida que se construye la confianza y posibilite que identifiquen y desarrollen: la motivación, la influencia, la proactividad, autodisciplina e innovación.

Factores críticos	A ser desarrolladas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a Resultados 	<p>Establecer y garantizar que las metas definidas y objetivos sean alcanzados, tal como fueron planteadas, dirigidas a la mejora de la atención, entrega de productos y servicios, medibles en el tiempo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de atención 	<p>Reducir los tiempos de espera y facilitar acceso a los recursos de TI, centralizando la operación, definiendo los niveles de servicios de acuerdo a las exigencias y satisfacción de los clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Efectiva 	<p>Se debe desarrollar y explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz, tales como: comunicación doble vía, actitud de escucha, relaciones, interpersonales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Organizacional 	<p>Manejar el Gestión del cambio organizacional, brindándoles a los líderes del cambio, conocimientos suficientes para poder entenderlos y manejarlos para que puedan facilitar procesos de la Organización.</p>

II.2 Establecer el mapa actual de los procesos

A través del Análisis de la situación actual, se pudo elaborar el mapa de los procesos existentes de la dirección de tecnología (ver Anexo N° 6), ofreciendo una visual aproximada de los procesos respecto a la organización.

II.3 Identificar los hallazgos y las oportunidades de mejoras

Se efectuó la identificación de los hallazgos y oportunidades de mejoras priorizándolas de acuerdo a su impacto e importancia:

Hallazgo	Oportunidad de Mejora
<ul style="list-style-type: none">• Procesos no establecidos	<ul style="list-style-type: none">• Partiendo de la situación actual, diseñar los nuevos procesos de TI y sus mejoras, así como el establecimiento de las normas, políticas y procedimientos que forman parte de los servicios y su mejoramiento continuo.
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo de TI no alineados con los objetivos del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer las nuevas estrategias para convertir los requerimientos en soluciones de TI y estar alineados siempre a las cambiantes necesidades del negocio, siendo lo suficientemente flexibles, para adaptarse a esos cambios sin impactar el flujo de las operaciones actuales.
<ul style="list-style-type: none">• Deficiencia en la entrega y calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none">• Implantando un procedimiento enfocado en atención de los productos y servicios de TI, que generen mayor confianza, seguridad, en la habilidad de seguirlos, y eficiencia en su gestión, y obtener una clara visión de la actual capacidad de TI y de los actuales servicios críticos de la organización, apoyados en indicadores de gestión necesarios para la toma de decisiones oportuna.

Hallazgo	Oportunidad de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No posee un Punto único de contacto para la atención de los usuarios. Mala percepción del servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientado a buscar un impacto positivo e inmediato, establecer la nueva estrategia para la implantación del Service Desk, que brinde un soporte a usuarios que integre a todos los procesos del negocio. Con el fin de obtener “victoria tempranas”, generando confianza, y cambiar positivamente la percepción de la Dirección de TI, en la organización ante sus usuarios y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Conciencia del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el apoyo y compromiso para el cambio, brindado por la alta Dirección (Rector, Secretario y Director de TI), asegurando obtener el compromiso del equipo de la dirección, presupuestos y recursos.

II.4 Definir los niveles de madurez de los procesos

Del análisis de la entrevista y el cuestionario aplicado (ver Anexo N° 2– Cuestionarios para el Análisis de requerimientos y Anexo N° 3 análisis de resultados), se pudo determinar el estado de madurez de los procesos de la Dirección de TI de la UNEFA, en cuanto a los siguientes criterios:

Análisis- A. Estrategia de la Gestión Servicio de TI: Se determinó que en la aplicación de las estrategias de gestión de servicio de TI, la Dirección de TI de la UNEFA se encuentra en un Nivel de madurez de procesos Cero (0) – Caótico. Debido a que carecen de una estrategia de gestión del servicio de TI disponible para todos y las pocas líneas de acción que existen, no están integradas e interrelacionadas con el resto de los procesos, éstas han sido llevadas por iniciativas aisladas de algunas

divisiones y motivadas por malas experiencias vividas. No poseen métricas, indicadores de gestión, estadísticas de los servicios que permitan tomar decisiones proactivas. Todas las acciones correctivas son realizadas una vez ocurrido un evento, en muchas ocasiones de gran impacto para la organización.

Tampoco poseen procesos para dar prioridad a las iniciativas de negocio a lo largo de los silos de la empresa o de toda la institución, por lo que la Dirección de TI es vista como una herramienta y no como un aliado del negocio, teniendo referencias de servicio insatisfactorio, apreciación de desorden y un alto costo.

Nivel Madurez	A. Estrategia Gestión Servicio de TI	Valor
0 Caótico	No hay una estrategia de Gestión del Servicio TI visible	4
1 Reactivo	Iniciativas de Gestión del Servicio motivadas por evitar riesgos	1
2 Proactivo	Adopción de las prácticas establecidas para gestionar el servicio TI.1	1
3 Servicio	Gestión end – to – end de los aspectos del servicio de TI. (orientado a negocio)	1
4 Valor	Contribuye al conjunto de la estrategia de negocio y lo fortalece.	1

Valor	Ponderación
1	No cumple, no poseen, no lo aplican
2	Cumple deficientemente
3	Cumple con observaciones
4	Cumple completamente

Análisis B. Cultura de Servicio y Comportamiento: Se pudo constatar, que no poseen una cultura de servicios y comportamiento definidos, ante la prestación de los servicios, igualmente carecen de identidad organizacional. La empresa no sabe a ciencia cierta, el rol de TI

dentro del negocio, es decir la Dirección de TI, no es percibida como contribuidor significativo para un éxito estratégico. Tampoco poseen procesos para medir el grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados, la carencia de la aplicaciones de indicadores de calidad y niveles de servicios definidos, no les permite tomar acciones correctivas de mejoramiento continuo, es por ello que en lo referente a los procesos de Cultura de servicios y comportamiento, de la Dirección de TI también se encuentran en un Nivel Cero (0)- Caótico.

Nivel Madurez	B. Cultura de Servicio y Comportamiento	Valor
0 Caótico	Responsabilidad limitada, no hay una cultura de servicio visible	4
1 Reactivo	Heads-down, firefighting, best efforts	1
2 Proactivo	Compromiso por cumplir las expectativas de servicio definidas	1
3 Servicio	Compresión y entrega de requisitos de negocio como partner de confianza	1
4 Valor	Foco en el mercado, ayuda a ganar y mantener el negocio	1

Análisis C. Prácticas de Gestión de la unidad de TI: Referente a las prácticas de la Gestión de la Dirección de TI, la organización carece de procedimientos efectivos documentados y herramientas, que permitan minimizar y prevenir riesgos y eventos no previstos que comprometan los servicios. La comunicación e intercambio de información, entre las divisiones de la direcciones es deficiente, por lo que no poseen interrelación entre los grupos, flujos de trabajo, documentaciones e información precisa, por lo que se presentan retrabajos, y por consiguiente, costos elevados en la operación, retardando la restauración de los servicios críticos y definición de responsables.

Nivel Madurez	C. Prácticas de Gestión de la unidad de TI	Valor
0 Caótico	El servicio está continuamente comprometido por factores externos e internos, lo que impacta severamente sobre los usuarios. No hay procesos críticos	4
1 Reactivo	La organización tiene procedimientos y herramientas básicas con las que TI protege al entorno de los riesgos principales, y reacciona ante los fallos restaurando los servicios críticos rápidamente	1
2 Proactivo	La organización tiene procedimientos efectivos y herramientas que permiten minimizar y prevenir riesgos que podrían comprometer el servicio. Hay definidos procesos estándar e interfaces entre los grupos	1
3 Servicio	La organización gestiona los servicios desde una perspectiva end-to-end, considerando las contribuciones de los componentes, pero centrándose en que la calidad de servicio percibida por el negocio	1
4 Valor	La organización gestiona las mejoras en el servicio de forma cuantitativa, donde los costos y los niveles de servicio se orientan desde la perspectiva de máximo valor para el negocio.	1

Análisis D. Impacto en el negocio: El desconocimiento de los servicios críticos del negocio y la falta de acuerdos de servicios internos y externos definidos, indica que desconocen sus niveles de capacidades y disponibilidad de la infraestructura de TI. También se evidenció, que aún cuando manejan algunos procedimientos de contingencias, estos no son del conocimiento del equipo de TI, debido a que no mantienen un registro de controles de cambios incidencias y tipificaciones de impactos por servicios críticos, que garanticen la continuidad de las operaciones del negocio, así como el poder aplicar cualquier acción, que minimice el impacto de eventos o suspensión de los

servicios de TI, estando limitada a la experiencia particular e individual de pocos. Por todo lo anterior se considera que también la organización se encuentra en un nivel Cero (0) – Caótico respecto al manejo de impactos y niveles de servicios.

Nivel Madurez	D. Impacto en el negocio	Valor
0 Caótico	TI puede ser un serio riesgo para el negocio	4
1 Reactivo	TI es capaz de prevenir y responder a las cuestiones principales del servicio Tecnología de Información.	1
2 Proactivo	El negocio comprende qué puede esperar de IT en términos de sus capacidades y limitaciones. TI es capaz de cumplir los Niveles de Servicios (SLA Service Level Agreements) establecidos.	1
3 Servicio	Negocio y usuarios están satisfechos con el servicio de TI.	1
4 Valor	TI continuamente mejora su servicio, dando valor añadido y oportunidades para la mejora del negocio	1

II.5 Emitir las recomendaciones para el diseño del nuevo modelo

Para realizar el diseño del nuevo modelo de procesos de TI, se recomienda:

- Conocer la estrategia del negocio y establecer la situación actual, revisando, analizando y haciendo las recomendaciones sobre las oportunidades de mejora en cada fase del ciclo de vida del servicio, definiendo: la estrategia, el diseño, la transición y operación del servicio.
- Definir los objetivos tangibles y las métricas iniciales, estableciendo los resultados requeridos a ser alcanzados para la definición de los niveles de servicios.

- Establecer planes de acción de mejora, identificando e implementando actividades para la mejora de los servicios de TI. Administrando racionalmente el costo en la entrega de los servicios, sin sacrificar la satisfacción del cliente.
- Generar informes de acciones correctivas y de afianzamiento, asegurando que sean un mecanismo de gestión de la calidad que soporten las actividades de mejora continua.

5.3. Fase III- Diseño de la Situación Deseada

Se determinó el marco de referencia de mejores prácticas para el modelo a desarrollar, construyendo un modelo ideal considerando los principales procesos, haciendo el análisis de brechas contra la situación actual para diseñar el Modelo de Gobierno futuro. Estas actividades involucraron:

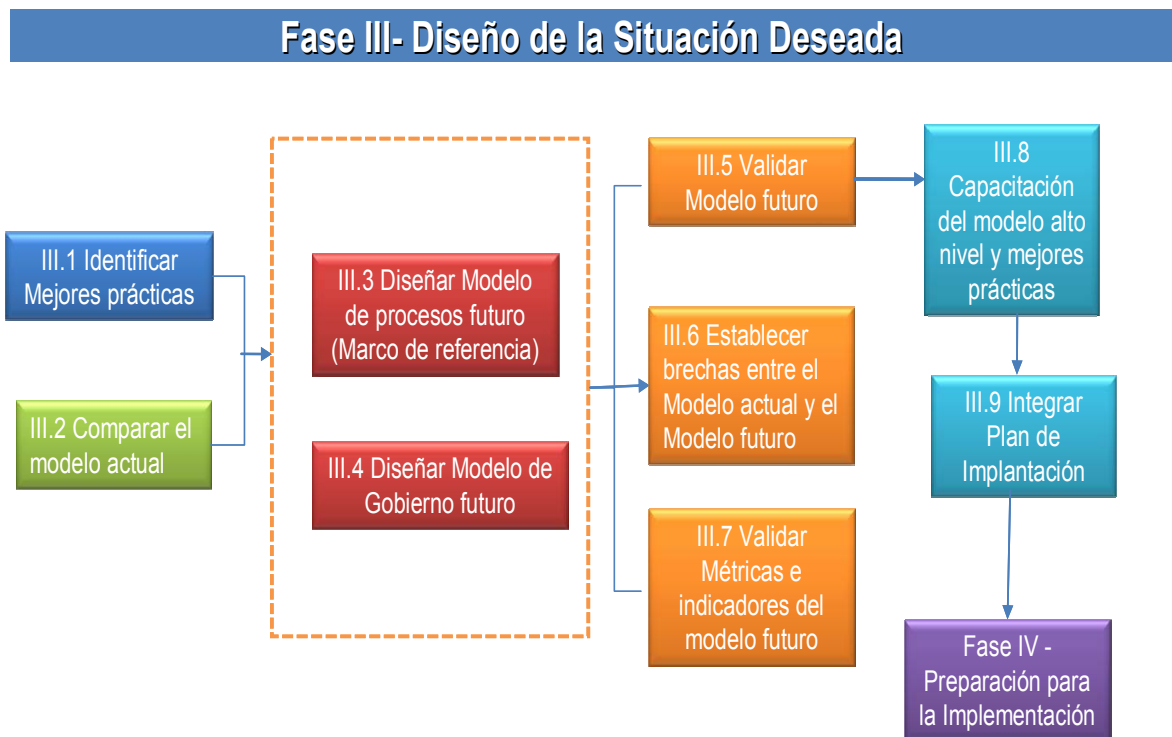


Ilustración 11 – Propuesta Fase III Diseño de la Situación Deseada

III.1 Identificar las mejores prácticas

Algunas de las mejores prácticas e iniciativas internas identificadas en la organización que deben continuarse y desarrollarse son:

- Documentos, normas, políticas y procedimientos que pueden ser actualizados, adaptados para su aplicación.
- Métricas y controles de gestión en las diferentes áreas.
- Lecciones aprendidas, documentando las soluciones efectivas y aportando información importante para la futura base de datos de conocimientos.
- Iniciativas aisladas orientadas al mejoramiento, que colaboran y aporten información que puedan integrarse, en la nueva gestión de los procesos.
- Estructura jerárquica organizacional bien delimitada, para las definiciones de aprobaciones y los flujos de trabajo.
- El conocimiento de personal en cuando a la dinámica organizacional.
- Actitud positiva del personal de la dirección de TI y su actitud ante los cambios.

III.2 Comparar el modelo actual con el modelo deseado

El diagrama de comparación del Modelo actual con el modelo deseado (Ver Ilustración 12), nos permite visualizar, ¿Dónde estamos actualmente? y en base a objetivos tangibles definidos, así como el nivel de madurez de procesos a ser alcanzado, saber ¿Dónde queremos estar?, trazando una ruta de acción.

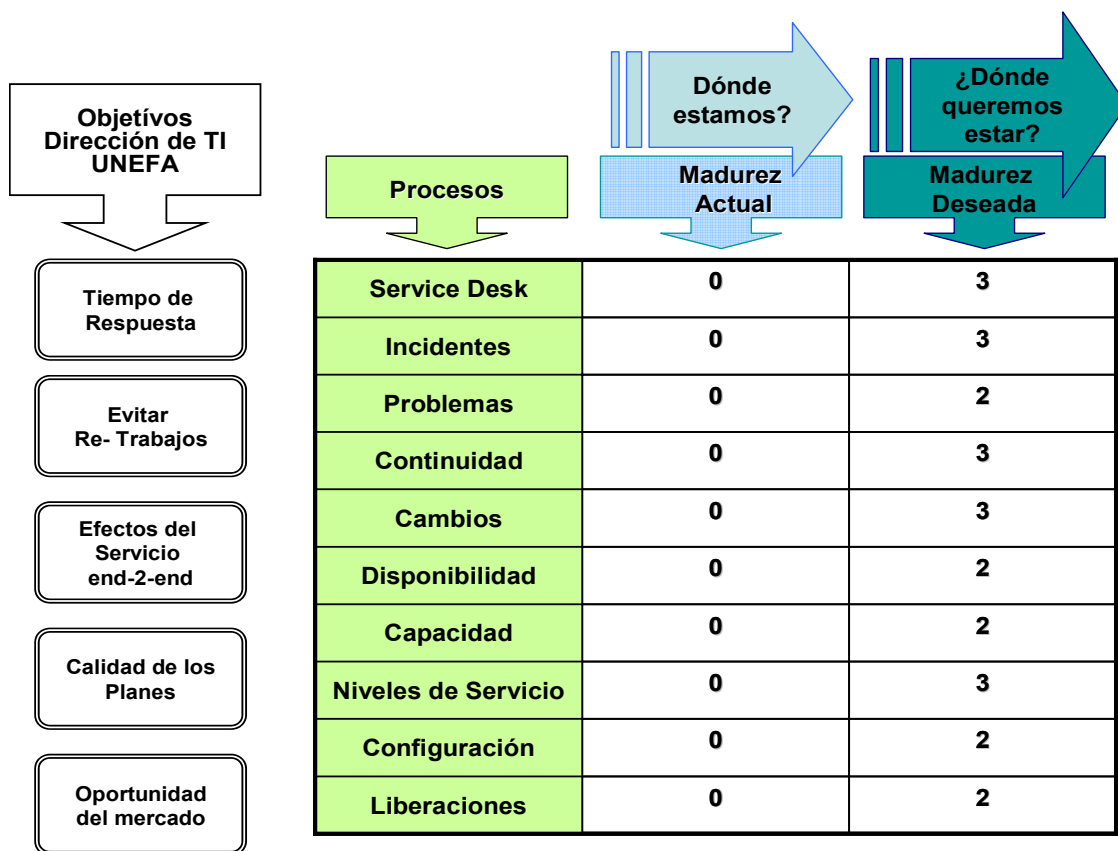


Ilustración 12 – Diagrama de comparación del modelo actual con el modelo deseado.

III.3 Diseñar el modelo de procesos futuros (Marco Referencia)

Se establece un marco de referencia estratégico con orientación al cliente, de acuerdo a los objetivos de mejora y al nivel de madurez de los procesos deseados, permitiendo establecer las nuevas acciones a tomar. Ver Anexo N° 7 - Enfoque y nivel por proceso según la Estrategia “Orientación a Cliente”.

III.4 Diseñar el modelo de gobierno futuro

Se estableció el Modelo de Gobierno para la operación de los procesos, en donde el trabajo está orientado por los servicios, compuestos

a la vez por procesos desde su inicio hasta su fin y sus responsables, brindando un marco de decisiones que establece explícitamente, cuáles decisiones deben tomarse alrededor de TI y quién debe tomarlas, ya sean los directivos de negocio o el personal de TI.

Cada persona va a tener un jefe funcional que maneja los recursos y políticas de la empresa y varios jefes por procesos que gestionan el cumplimiento de los mismos, validando el modelo futuro, como se observa en la ilustración 13. Los roles definidos para el diseño de los procesos son: Patrocinador del proceso, Dueño del proceso, Súper usuario, Mesa de Ayuda (Ver Anexo N° 8).

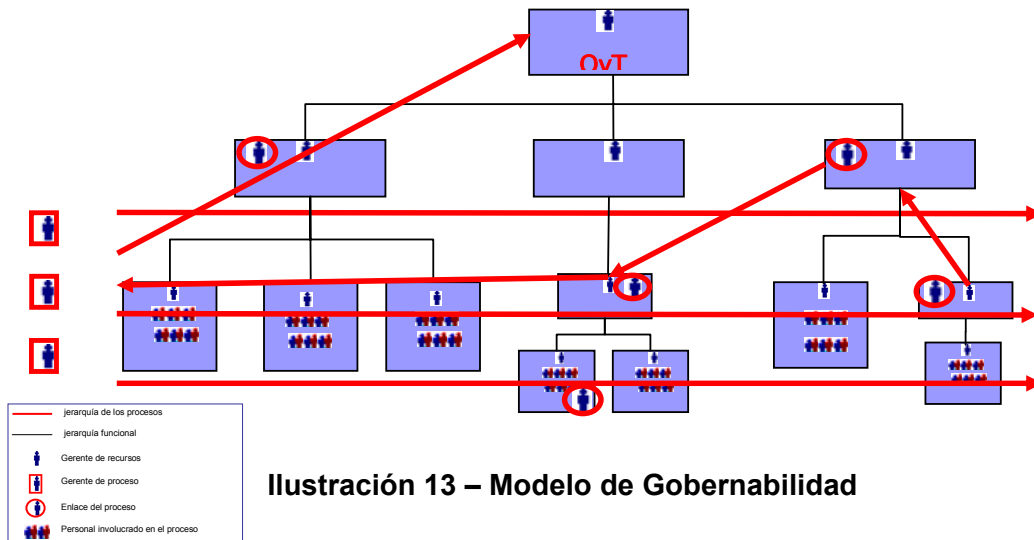


Ilustración 13 – Modelo de Gobernabilidad

III.5 Establecer las brechas entre el modelo actual y el modelo futuro

Como se pudo apreciar en el análisis de los resultados de los niveles de madurez de los procesos actuales y en el cuadro de comparación del modelo actual con el modelo deseado, las brechas establecidas entre el modelo actual y el modelo futuro son iguales a las referencias, es decir, tienen los mismos valores del modelo futuro deseado, ya que todas están partiendo desde un punto más básico.

III.6 Validar Métricas e Indicadores del modelo futuro

Se definieron las métricas e indicadores fundamentales para la gestión de servicios de TI, que permiten establecer los indicadores más relevantes que deberán ser validados y medidos durante la implantación, enfocadas hacia la mejora continua de los servicios. Es importante destacar que el establecimiento de métricas e indicadores de gestión, es un proceso de constante revisión, es por ello que deben cumplir un ciclo de desarrollo desde su definición, hasta su aplicación y mantenimiento, compuesto por las siguientes fases: planificación; ejecución e implementación; revisión monitorización y evaluación; actuación modificación.

Las más relevantes a ser medidas en la gestión de servicios son: los requisitos del negocio, los resultados del negocio, petición de nuevos servicios, la satisfacción del cliente, las métricas del servicio y procesos, los procesos mas efectivos y eficientes, los requisitos externos, los nuevos servicios modificados, los requisitos de seguridad y las mejoras en la actitud del personal de TI.

III.7 Capacitación del modelo de alto nivel y mejores prácticas

Se debe asegurar el más alto nivel de capacitación profesional a los participantes encargados de patrocinar y difundir los nuevos procesos a ser implantados de acuerdo a su rol y responsabilidad asignadas y descritas anteriormente. Estas personas deben poseer las competencias y habilidades específicas para el manejo de los cambios, utilización de nomenclaturas, manejando definiciones de gestión de servicios y poseer actitudes de liderazgo, manejo de equipos de trabajo y ser facilitadores, para continuar en la organización con la labor de adoptar y mejorar los procesos.

III.8 Integrar Plan de Implantación

La visión de la implementación de los nuevos procesos para la atención de los usuarios está dirigida hacia: el cambio cultural en la aplicación de las nuevas normas y procedimientos, obtener tiempos de respuesta adecuados y oportunos orientados al cliente, mejorar la relación costo-eficiencia en la operación, optimización de la calidad de los planes, evitando los retrabajos y alcanzando la estandarización requerida. De tal forma de flexibilizar la organización de TI, para que pueda cubrir los requerimientos organizacionales de crecimiento, demanda del mercado estudiantil, satisfacciones en la entrega y calidad de los servicios de tecnología.

Es por ello que el plan de implantación propuesto, se encuentra dividido en cuatro etapas, tal como se describen el Cuadro N° 3 – Plan de Implantación General.

Cada una de estas etapas se detallan de acuerdo a la orientación al Negocio, los beneficios a obtener por parte de la Dirección TI, su impacto a nivel de operatividad y tecnología (OyT), Gobernabilidad del proyecto, y de los involucrados (Gente), así como el alcance de los procesos ITIL, las Iniciativas de calidad y las herramienta a ser usadas en cada una de ellas. (Ver cuadros 4 al 7 – Plan de implantación propuestos detalles por etapas)

Cuadro N° 3 – Plan de Implantación General.

Tiempo	Etapas	Gobernabilidad del proyecto	Gente	Procesos ITIL	Iniciativas de Calidad	Herramienta
6 meses	1. Adiestramiento del personal y desarrollo de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación del programa a toda la organización. Indicadores de la implementación Seguimiento de la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a la gente sobre el porque del cambio Iniciar la difusión de los conceptos e información de su aplicación en la organización. 	<u>Enfoque en:</u> <ul style="list-style-type: none"> Service Desk Incidentes Cambios Niveles de Servicios Mejora continua en el resto de los Procesos	<u>Alinear con:</u> <ul style="list-style-type: none"> Plan de divulgación CMM Gestión de la Demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Configuración Incidentes Cambios Service Desk Problemas Herramientas de Monitoreo para los procesos Tácticos.
12 meses	2. Monitoreo operacional de los servicios de TI.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar resultados parciales de la implementación Indicadores de la implementación Seguimiento al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones especiales con la dirección Proveer las competencias necesarias para la gestión de los procesos Simulaciones, foros, entrenamiento y grupos de discusión 	<u>Enfoque en:</u> <ul style="list-style-type: none"> Configuración Liberaciones Mejora continua en el resto de los Procesos	<u>Alinear con:</u> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de Proyectos <u>Apalancar:</u> <ul style="list-style-type: none"> CMM 	<ul style="list-style-type: none"> Configuración Liberaciones Crear bases de datos de los procesos Tácticos

Cuadro N° 3 – Plan de Implantación General.

Tiempo	Etapas	Gobernabilidad del proyecto	Gente	Procesos ITIL	Iniciativas de Calidad	Herramienta
18 meses	3. Optimización y Mejoras continua de los servicios de TI	<ul style="list-style-type: none"> Integrar las mediciones de los procesos en el Balance Score Card (BSC). Incorporar en las descripciones de cargo los roles del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de resultados sobre el cumplimiento de los procesos Simulaciones, foros, entrenamiento y grupos de discusión y seguimiento individual 	<u>Enfoque en:</u> <ul style="list-style-type: none"> Todos los procesos de soporte 	<u>Alinear con:</u> Seguridad de la Información Gestión de Proyectos <u>Apalancar:</u> CMM	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de indicadores con el Balance Score Card
24 meses	4. Control Operativo de los servicios de TI	<ul style="list-style-type: none"> Definir nuevas metas Comunicación de los logros con el cliente Medir la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios por cumplimientos de metas 	<u>Enfoque en:</u> <ul style="list-style-type: none"> Todos los procesos Tácticos 		Automatización de los procesos tácticos

Cuadro N° 4 – Plan de Implantación propuesto, detalle Etapa 1

ETAPA 1		Adiestramiento del personal y desarrollo de los procesos
Orientación al Negocio		<ul style="list-style-type: none"> Enfoque interno Operación y Tecnología <i>“limpiar la propia casa”</i>
Beneficios Dirección TI		<ul style="list-style-type: none"> Cambio Controlado para visualizar primeros beneficios para OyT Registrar y medir en tiempos reales los cambios y incidentes: Disminuir tiempos de solución, Disminuir los incidentes, mejorar tiempos de respuesta, planeación de los cambios
Impacto OYT	Gobernabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación del programa a toda la organización Indicadores de la implementación Seguimiento de la implementación
	Gente	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a la gente sobre el porqué del cambio. Iniciar la difusión de la teoría y su aplicación en la organización Crear actitud de servicios y TI como un proveedor, evitando buscando culpables y islas
Alcance	Procesos ITIL	Enfoque en: Service Desk, Incidentes, Cambios, Niveles de Servicios Mejora continua en el resto de los Procesos
	Iniciativas de Calidad	Alinear con: CMM, Gestión de la Demanda
	Herramienta	Preparar Configuración, Implementar Incidentes, Implementar Cambios, implementar el Service Desk, Iniciar la gestión de Problemas Herramientas de Monitoreo para los procesos Tácticos

Cuadro N° 5 – Plan de Implantación propuesto detalle Etapa 2

ETAPA 2		Monitoreo Operacional de los servicios de TI.
Orientación al Negocio		<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar primeros entregables al Cliente: Catálogo de servicios, prioridades en la solución de los incidentes, cambios estandarizados • Los beneficios en tiempos de respuesta, re-trabajo, planeación, costo-eficiencia
Beneficios Dirección TI		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestión a través los procesos, cómo manejar una organización matricial. Posibilidad de proveer información integrado de infraestructura, para hacer análisis de impacto y evaluaciones de infraestructura
Impacto OYT	Gobernabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar resultados parciales de la implementación Indicadores de la implementación • Seguimiento al proyecto
	Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones especiales con la dirección • Proveer las competencias necesarias para la gestión de los procesos • Simulaciones, foros, entrenamiento y grupos de discusión
Alcance	Procesos ITIL	Enfoque en: Configuración, Liberaciones, Finanzas Mejora continua en el resto de los Procesos
	Iniciativas de Calidad	Alinear con: ISO 9001:2000, Gestión de Proyectos Apalancar: CMM
	Herramienta	Configuración, Liberaciones, Finanzas Crear bases de datos de los procesos Tácticos

Cuadro N° 6 – Plan de Implantación propuesto detalle Etapa 3

ETAPA 3		Optimización y Mejoras Continua de los servicios de TI
Orientación al Negocio		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer diferentes soluciones (en costo y niveles de servicios para los requerimientos del negocio) • Los beneficios en tiempos de respuesta, Re-trabajo, planeación, costo-eficiencia
Beneficios Dirección TI		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y acciones de mejora en la operación
Impacto OYT	Gobernabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las mediciones de los procesos en el BSC • Incorporar en las descripciones de cargo los roles del proyecto.
	Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de resultados sobre el cumplimiento de los procesos • Simulaciones, foros, entrenamiento y grupos de discusión y • seguimiento individual
Alcance	Procesos ITIL	Enfoque en: Todos los procesos de soporte
	Iniciativas de Calidad	Alinear con: Seguridad de la Información, Gestión de Proyectos Apalancar: CMM
	Herramienta	Automatización de indicadores con el BSC

Cuadro N° 7 – Plan de Implantación propuesto, detalle Etapa 4

ETAPA 4		Control Operativo de los servicios de TI
Orientación al Negocio		<ul style="list-style-type: none"> • Responder adecuada al necesidades del negocio • Los beneficios en tiempos de respuesta, Re-trabajo, planeación, costo-eficiencia, aprovechar oportunidades del mercado
Beneficios Dirección TI		<ul style="list-style-type: none"> • Control Operación; Acciones correctivas están tomadas durante el curso de los procesos • Implementación de los Cambios pro-activos propuestas por los procesos tácticos
Impacto OYT	Gobernabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Definir nuevas metas Comunicación de los logros con el cliente • Medir satisfacción del cliente
	Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento puntual • Seguimiento individual • Beneficios por cumplimientos de metas
Alcance	Procesos ITIL	Enfoque en: Todos los procesos Tácticos
	Herramienta	Automatización de los procesos tácticos

5.4. Fases IV – Recomendaciones para la Implementación

Existen una serie de actividades previas que se deben realizar antes de ejecutar la implementación, como la adquisición de herramientas, la realización de cambios organizacionales (asignación de nuevos roles), cambios a los reglamentos internos, preparación de infraestructura, etc.

Es por ellos que se recomienda para la implantación de los nuevos procesos, incluir en el Plan de implantación, las siguientes actividades:

- Definir las actividades previas de implementación, que conlleven al éxito de la implantación de los nuevos procesos, tales como:
 - Establecer comités de Gestión de Servicios de IT,
 - Calendarios de reuniones periódicas que no afecten el desarrollo de Plan de implantación.
 - Establecer actas de estas reuniones para la ratificación de acuerdos, así como los medios, formatos y formularios
 - Cuadros de mando para la comunicación en el proyecto y matriz de responsabilidades
 - Elaboración de un Plan de Formación específico
 - Ejecutar las tareas previas por procesos
 - Definir los escenarios de prueba a ser utilizado así como sus mecanismos de control.
 - Diseñar la prueba piloto de procesos, definiendo los tiempos de ejecución, participantes y responsables en cada fase de la prueba.
 - Implementar el Plan Piloto
 - Planear Roll Out
 - Establecer la estrategia de capacitación

CAPÍTULO VI

EVALUACION DEL PROCESO DE TEG

6.1 Resultados Relevantes

El aporte principal del presente trabajo es, el brindar un marco referencial para el diseño de procesos de mejora continua en la gestión del soporte a usuarios de tecnologías de información, para otras instituciones, orientadas a la calidad de los servicios.

Los resultados relevantes obtenidos durante el desarrollo de diseño fueron:

- Definición de la situación actual de la Dirección de TI de la UNEFA en cuanto a sus niveles de madurez de sus procesos.
- Definición de los objetivos de la Dirección de TI alineado a los objetivos organizacionales.
- Fortalecimiento de la estructura de la Dirección de TI de la UNEFA, en la definición de sus Roles y responsabilidades por áreas.
- Capacitación del personal para el fortalecimiento de conocimiento en la aplicación de las mejores prácticas y de gestión de servicios.
- Fomentar e impulsar una conciencia de cambios positivos, orientados hacia el mejoramiento continuo.

6.2 Comparar lo planificado y lo ejecutado

Se considera que fueron alcanzados en el tiempo previsto y según lo planificado todos los objetivos planteados. Es importante destacar que

existe un compromiso por parte de la Dirección de TI de la UNEFA, de continuar con la implantación de los nuevos procesos en vista de los aportes significativos obtenidos durante el desarrollo del diseño.

6.3 Logro del Objetivo Planteado

Se considera que fue logrado el objetivo planteado, ya que el diseño del modelo propuesto está dirigido a mejorar los procesos de atención a usuarios de TI de la UNEFA, así como la calidad en la entrega y prestación de los servicios por parte de la Dirección de TI de la UNEFA. Estos fueron cubiertos de acuerdo a lo descrito en las actividades desarrolladas en el capítulo V – La propuesta.

6.4 Formato de hoja de evaluación. (Ver Anexo N° 9).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Después de realizado el análisis de los requerimientos y haber evaluado la situación actual de la Dirección de TI de la UNEFA, en cuanto a la gestión y niveles de madurez de sus procesos, se pudo evidenciar la necesidad de implantar mejoras de los procesos de la Dirección de TI, en cuanto a la gestión de los servicios y su entrega a los usuarios, pudiendo establecer las alternativas de acción, para la aplicación de las mejores prácticas, con el fin de optimizar la prestación de los servicios a los clientes y usuarios relacionados con la institución y la necesidad de generar un cambio cultural

El haber diseñado un modelo de referencia para la implantación de los procesos de mejora, en la gestión del soporte a usuarios de tecnología de información de la UNEFA, brinda a la Dirección de tecnología de TI un marco de apoyo para el desarrollo de las mejores prácticas. Obteniendo beneficios adicionales e inmediatos en el mejoramiento del trabajo integrado, estandarizado y orientado a procesos-clientes-negocio, con responsabilidades delimitadas. De igual manera, permitió el desarrollo de comunicación, tanto interna como externa, con el seguimiento continuo de resultados.

También se considera que el diseño del modelo de mejora de los procesos propuestos, es de carácter estratégico, debido a que se describe la estrategia que debe emplear la organización, para mantener actualizadas las

prácticas, habilidades y conocimientos de mejora, eficiencia y calidad de todas las áreas de la organización de TI. En él se detallan las actividades de planeación y logística necesarias para la ejecución de las etapas tales como: difusión del proyecto, establecimiento de objetivos, formación de equipos de trabajo, definición de roles responsabilidades, niveles de gobernabilidad, oportunidades de mejoras, así como la ruta a seguir para poder alcanzar los niveles de madurez deseados y requeridos por la organización.

Por último, se estableció un modelo para la implantación y sus recomendaciones, describiendo sus etapas y los aspectos a ser cubiertos para producir los resultados deseados, el diseño propuesto para la gestión de servicios, facilita la definición de las funciones y la creación de una arquitectura de gestión orientada a servicios.

7.2. Recomendaciones

- Impulsar las nuevas estrategias organizacionales, asegurando el apoyo de las autoridades de la Universidad, mediante un Plan de difusión a nivel Nacional, involucrando a cada uno de las personas que intervienen ya sea directa o indirectamente, en cada uno de los procesos.
- Cumplir con el compromiso adquirido por parte de la Dirección de Tecnología de la UNEFA, de continuar con la implantación de los nuevos procesos de TI apoyados en las mejores prácticas para la correcta, adecuada y eficiente gestión de los servicios de TI.
- Mejorar los niveles de comunicación de la dirección de tecnología tanto interna como a sus clientes, a través de correos, reuniones, charlas, comunicaciones, etc. En la aplicación de las nuevas políticas, normas y procedimientos a ser implantados en la Universidad. Igualmente los líderes promotores deben incentivar confianza y

motivación para lograr la efectiva y eficiente implantación de los cambios.

- Continuar con el seguimiento e implantación de los nuevos procesos, controlarlos y medirlos, a través reuniones de trabajo de todo el equipo de la dirección, con el fin de dar a conocer los logros obtenidos, nuevas acciones, identificar los riesgos y mitigantes.
- Realizar talleres de integración y trabajo en equipo de la dirección de tecnología, con el fin de lograr un trabajo colaborativo, oportuno, efectivo y eficiente mejorando la imagen de la Dirección de Tecnología.
- Realizar el seguimiento continuo de los procesos a ser implantados, con el fin de determinar los posibles cambios o ajustes que la dinámica de la organización lo requiera, así como su documentación y difusión.
- Preparar a la organización de TI en el manejo del cambio organizacional y cultural. Adoptando el proyecto de mejora continua de los procesos, con la participación activa del personal de toda la Universidad, entendiendo que es un aprendizaje sistemático que debe ser chequeado durante su desarrollo, e implantación.

REFERENCIAS

- ARIAS, F. (1999) *El proyecto de investigación*. (3era. Ed), Caracas: Episteme.
- BALESTRINI A., M. (1987). *Procedimientos técnicos de la investigación documental*. (2da. Ed), Caracas: Panapo.
- CERDA, Hugo (2005). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: el Buho,
- COMBALIA, PATRICIA, (2005). *Conceptos Generales sobre Gestión de Servicios IT. Descripción de los conceptos básicos sobre Gestión de Servicios IT, filosofía y otros aspectos. (Versión.01)* Argentina: ITSM Forum Argentina, Buenos Aires.
- COMBALIA, PATRICIA, (2005). *Conceptos Generales sobre ITIL. Descripción de los conceptos básicos sobre ITIL, alcance, beneficios y otros temas relacionados.(Versión.01)* Argentina: ITSM Forum Argentina, Buenos Aires.
- DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y CALIDAD UNEFA (2007). *Manual de Procedimiento*. Caracas: Autor
- LLORENS Fabregas, (2005). *Gerencia de proyectos de Tecnología de Información*". Caracas: CEC, S.A
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL ITSM (INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE MANAGER FORUM, CAPÍTULO VENEZUELA, (2007). *Definiciones ITSM*. <http://www.itsmf.org.ve>. EEUU: Autor
- QUINT WELLINGTON REDWOOD, (2005). *Fundamentos de ITIL para la Gestión de Servicios de IT*. (versión 06B). EEUU: Autor.

- RENIE DUBD DE MOYA (2002). *El Proyecto Factible: Una modalidad de Investigación*. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/410/41030203.pdf>, SA PIENS. (Vol.3. Numero 002.2002). Caracas: Universidad Pedagógica Libertador
- SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación (2da Ed.)*. Caracas: Panapo.
- UNIVERSIDAD NACIONAL POLITÉCNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS, (2008). *Historia, Misión, Visión UNEFA*. <http://www.unefa.edu.ve/>. Caracas : Autor

ANEXOS

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
Acuerdo de Nivel de Servicio (Service Level Agreement)	Un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y el cliente(s) que documenta los niveles de servicio acordados para un servicio.
Ambiente (Environment)	Una colección de hardware, software, comunicaciones de red y procedimientos que trabajan en conjunto para proveer un tipo de servicio de computación. Puede haber uno o más ambientes en una plataforma física, por Ej., ambiente de prueba, ambiente de producción, etc. Un ambiente características y facilidades únicas que determinan como ellas son administradas de formas similares y diversas.
Ambiente de Software (Software Environment)	Software utilizado para dar soporte a una aplicación, tal como sistema operativo, sistema de gestión de bases de datos, herramientas de desarrollo, compiladores, y software de aplicación.
Arreglo Temporario (Rodeo) (Work-around)	Método para eludir un Incidente o Problema, ya sea de un arreglo temporario o de una técnica que significa que un Cliente no confía en un aspecto particular de un servicio que se sabe que tiene un problema.
Autoridad de Cambio (Change authority)	Grupo que tiene asignada la autoridad para aprobar Cambios. A menudo es referido como

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	el Comité de Configuración.
Base de Datos de la Gestión de Configuración - CMDB (Configuration Management Database - CMDB)	Una Base de Datos que contiene todos los detalles relevantes de cada Elemento de Configuración y los detalles de las relaciones importantes entre ellos.
Biblioteca de Software Definitivo - DSL (Definitive Software Library - DSL)	<p>Biblioteca en la cual se almacenan y protegen las versiones definitivas autorizadas de todos los Elementos de Configuración del tipo Software. Es una biblioteca física o un repositorio de almacenamiento en donde se resguardan las copias maestras de las versiones de software. Esta área lógica de almacenamiento puede consistir en realidad de uno o más bibliotecas físicas de software o almacenes de archivos. Sólo debe ser aceptado dentro de la DSL el software autorizado, controlado estrictamente por la Gestión de Cambio y Gestión de versiones.</p> <p>La DSL existe no solo debido a la necesidad del proceso de Gestión de Configuración, sino que también como una base común para los procesos de Gestión de versiones y la Gestión de Configuración.</p>
Cambio (Change)	El agregado, modificación o remoción de elementos aprobados, soportados o definidos

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	<p>como línea base de hardware, red, software, aplicaciones, entorno, sistemas construidos y su documentación asociada.</p> <p>Acción que da como resultado un nuevo estado para uno o más elementos de configuración de la infraestructura de TI.</p>
Categoría (Category)	Clasificación de un grupo de Elementos de Configuración, documentos de Cambio o Problemas.
Ciclo de Vida (Life-cycle)	Una serie de estados conectados por transiciones permitidas. El Ciclo de Vida representa un proceso de aprobación para los Elementos de Configuración, Informes de Problemas y Documentos de Cambios.
Cierre (Closure)	Cuando el Cliente está satisfecho con la resolución de un incidente.
Clasificación (Classification)	<p>Proceso de agrupamiento formal de los Elementos de Configuración por tipo, por ejemplo: software, hardware, documentación, ambiente, aplicación.</p> <p>Proceso de identificación formal de los Cambios por tipo, por ejemplo: requerimiento de cambio del alcance del proyecto, requerimiento de validación de cambio, requerimiento de cambio de la infraestructura</p>

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	Proceso de identificación formal de Incidentes, Problemas y Errores Conocidos por origen, síntomas y causa.
Cliente (Customer)	Destinatario de un servicio; a menudo el Cliente es responsable del costo del servicio, ya sea directamente a través del cargo o en términos de una necesidad de negocio demostrable.
Comité Asesor de Cambios (Change Advisory Board)	Grupo de personas que pueden brindar asesoramiento a la Gestión de Cambios en la implementación de Cambios. Es conveniente que este Comité esté integrado por representantes de todas las áreas de TI y de las áreas de negocios.
Control de Cambio (Change control)	Procedimiento para asegurar que todos los Cambios son controlados, incluyendo el envío, análisis, toma de decisión, aprobación, implementación y post-implementación del Cambio.
Control de Configuración (Configuration control)	Actividades que comprenden el control de Cambios a los Elementos de Configuración después del establecimiento formal de sus documentos de configuración. Incluye la evaluación, coordinación, aprobación o rechazo de los Cambios. La implementación de los

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	Cambios incluye cambios, desvíos o abandonos que impactan en la configuración.
Control de Proceso (Process Control)	El proceso de planificación y regulación, con el objetivo de llevar adelante un proceso en una forma efectiva y eficiente.
Cronograma de Seguimiento de Cambios (Forward Schedule of Changes)	Un cronograma que contiene los detalles de todos los Cambios aprobados para su implementación y las fechas de implementación propuestas. Debe ser acordado con los Clientes y las áreas de Negocios, la Gestión de Nivel de Servicio, la Mesa de Servicio y la Gestión de Disponibilidad. Una vez acordado, la Mesa de Servicio debe comunicar a la comunidad de Usuarios cualquier caída adicional planificada como consecuencia de la implementación de los Cambios, utilizando los métodos más efectivos disponibles.
Disponibilidad (Availability)	Habilidad de un componente o servicio para realizar su funcionalidad requerida en un instante o sobre un período de tiempo determinado. Se expresa comúnmente como una tasa de disponibilidad, por ejemplo, la proporción de tiempo que un servicio está disponible para que los Clientes/Usuarios lo

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	usen dentro del horario acordado del servicio.
Documentación de Configuración (Configuration documentation)	Documentos que definen los requerimientos, diseño de sistema, construcción, producción y verificación para un Elemento de Configuración.
Documento de Cambio (Change document)	Requerimiento de Cambio, formulario de Control de Cambio, orden de Cambio, Registro de Cambio.
Elemento de Configuración - CI (Configuration item - CI)	Componente de una infraestructura - o un elemento, tal como un Requerimiento de Cambio, asociado con una infraestructura – que está (o tiene que estar) bajo el control de la Gestión de Configuración. Los CI pueden variar en complejidad, tamaño y tipo, desde un sistema completo (incluyendo todo el hardware, software y documentación) hasta un módulo simple o un componente menor de hardware.
Elemento de Configuración Software - SCI (Software Configuration Item - SCI)	Similar a Elemento de Configuración, excluyendo el hardware y los servicios.
Error Conocido (Known Error)	Un Incidente o Problema para el cual se conoce la causa raíz y para el que se ha identificado una solución temporaria o una alternativa permanente.

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
Estructura de Configuración (Configuration structure)	Jerarquía de todos los Elementos de Configuración que comprenden una configuración.
Gestión de Cambio (Change Management)	Proceso para el control de Cambios a la infraestructura o a cualquier aspecto de los servicios, para habilitar Cambios aprobados con la mínima interrupción, de una forma controlada.
Gestión de Configuración (Configuration Management)	Proceso para identificar y definir los Elementos de Configuración en un sistema, registrando e informando el estado de ellos y de los Requerimientos de Cambio, y verificando la entereza y veracidad de los Elementos de Configuración.
Herramienta para la Gestión de Configuración (Configuration Management tool)	Un producto de software que provee soporte automatizado para control de Cambios, Configuraciones o Versiones.
Historial del Cambio (Change history)	Información auditable que registra, por ejemplo, que, cuando, por quién y cómo fue realizado el cambio.

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
Identificación de Configuración (Configuration identification)	Actividades que determinan la estructura del producto, la selección de los Elementos de Configuración, y la documentación de las características físicas y funcionales de los elementos de configuración, incluyendo las interfaces y los cambios subsiguientes. Incluye la asignación de caracteres o números de identificación a los Elementos de Configuración y sus documentos. También incluye la numeración unívoca de los formularios de control de configuración asociados con Cambios y Problemas.
Identificador de Versión (Version Identifier)	Un número de versión, fecha de versión, o fecha de versión y punto particular de tiempo.
Impacto (Impact)	Medida de la criticidad sobre el negocio de un Incidente. A menudo igual al grado con que un Incidente distorsiona el nivel de servicio acordado o esperado.
Incidente (Incident)	Cualquier evento que no es parte de la operación estándar de un servicio y que causa, o puede causar, una interrupción de ese servicio o una disminución de la calidad del mismo.
Interfase (Interface)	Interacción física o funcional de los límites entre los Elementos de Configuración.

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
Liberación (Release)	Una colección de Elementos de Configuración nuevos o modificados que están probados y se introducen en conjunto en el ambiente de producción.
Liberación Completa (Full Release)	Todos los componentes de una unidad de Liberación que es construida, probada, distribuida e implementada en conjunto. Vea también "Liberación Delta"
Línea Base de Configuración (Configuration baseline)	<p>Configuración de un producto o sistema establecido en punto específico del tiempo, la que registra la estructura y los detalles de ese producto o sistema, y permite que ese producto o sistema sea reconstruido en una fecha posterior.</p> <p>Se registra una foto a ese momento. Aunque sea actualizado posteriormente, la línea de base se mantenimiento inalterable y disponible como referencia del estado original y como una comparación frente a la posición actual</p>
Plan de la Gestión de Configuración (Configuration Management plan)	Documento que define la organización y los procedimientos para la Gestión de Configuración de un producto, proyecto, sistema, grupo de soporte o servicio específicos.
PRINCE2	Metodología estándar del gobierno del Reino

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
	Unido para la Gestión de Proyectos.
Prioridad (Priority)	Secuencia en la cual un Incidente o Problema necesita ser resuelto, basado en el impacto y la urgencia.
Problema (Problem)	Causa subyacente desconocida de uno o más Incidentes.
Proceso (Process)	Serie de acciones, actividades, Cambios, etc. conectadas ejecutadas por los agentes con la intención de satisfacer un propósito o alcanzar un objetivo.
Registro de Cambio (Change record)	Un registro que contiene los detalles de qué Elementos de Configuración están afectados por un Cambio autorizado (planificado o implementado) y cómo son afectados.
Requerimiento de Cambio - RFC (Request for Change - RFC)	Formulario o pantalla, utilizada para registrar los detalles de un requerimiento para un Cambio a cualquier Elemento de Configuración (CI) dentro de una infraestructura o los procedimientos o elementos asociados con la infraestructura.
Requerimiento de Servicio (Service Request)	Todo Incidente que no representa una falla en la infraestructura de TI.
Resolución (Resolution)	Acción que solucionará un Incidente. Este puede ser un arreglo temporario.

Anexo N° 1 - Glosario de Términos ITIL

Concepto	Descripción
Rol (Role)	Un conjunto de responsabilidades, actividades y autorizaciones.
Sistema (System)	Un conjunto integrado que consiste de uno o más procesos, hardware, software, facilidades y personas, que proveen una capacidad para satisfacer una determinada necesidad u objetivo.
Urgencia (Urgency)	Medida de la criticidad para el negocio de un Incidente o Problema basada en el impacto sobre las necesidades de negocios del Cliente.
Usuario (User)	La persona que utiliza los servicios de una manera regular.
Versión (Version)	Instancia identificada de un Elemento de Configuración dentro de una estructura detallada de producto o una estructura de configuración con el propósito de realizar un seguimiento y auditoría del historial de cambios. También es usado por los Elementos de Configuración Software para definir una identificación específica liberada para el desarrollo, revisión o modificación, prueba o producción.

Anexo N° 2 . Cuestionario para el Análisis de Requerimientos

Cuestionario

Para el

Análisis de Requerimientos

Realizado por

Gerencia de Procesos y Calidad

Responsable Isis Rueda

Fecha 12/05/2008

CONTENIDO

PROPÓSITO	3
INFORMACIÓN GENERAL	4
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	5
PROCESOS	7

PROPÓSITO

Este documento es una guía para ser utilizada en la(s) reunión(es) con el cliente a fin de identificar sus requerimientos para la implantación de los actuales procesos que servirán de base para la elaboración de la propuesta de servicios.

INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE				
Nombre de la Empresa				
Descripción Breve				
Gerencia Responsable del Proyecto				
Descripción Breve				
Contactos	Nombre	Cargo	Teléfono	email
Líder de Proyecto				
Contacto administrativo				
Contacto Técnico				
Otro Contacto				

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Situación Actual	
¿Se utiliza actualmente alguna aplicación para el registro de los incidentes?	
¿Existen múltiples Mesas de Ayuda en la Organización? Por favor indique nombres, unidad responsable y localidad.	
¿Qué servicios se ofrecen? Por favor detallar por Unidades de atención	
¿Cuáles son los problemas actuales que se desean resolver?	
¿Cuáles son las bondades o beneficios que se desean preservar?	
¿Se están midiendo y cumpliendo los niveles de servicio? ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes?	
¿Los niveles de servicios se encuentran relacionados con otros Help Desk?	
Qué indicadores y estadísticas se llevan en la gestión actual	
Nº de clientes	
Llamadas por mes	
# de contactos en horas picos	
Tiempo de atención promedio por contacto	
Objetivos y metas	
Descripción de los objetivos del cliente para el proyecto	
Fecha estimada de inicio de proyecto	

Alcance
Describir de manera general si se trata de una implantación de alcance departamental, empresarial o Corporativa en función de los clientes que serán atendidos y los servicios que serán prestados
Clientes
¿Quiénes? Cantidad y ubicación
Catálogo de Servicios y clasificación
¿Que servicios son ofrecidos?
Planes para incorporar otros áreas/servicios, ¿cuáles?
Organización de servicio y soporte al cliente
Identificar las organizaciones/unidades involucradas en el proceso de atención: ubicación y cantidad de personas, incluir supervisores y gerentes
Centro de atención: ubicación y cantidad de personas
¿Participan terceros? ¿Para qué servicios? ¿Quiénes? ¿Qué tipo de acceso al sistema?

Alcance Geográfico

Especificar si el alcance es Regional, Nacional o Multinacional, detallar los nombres de las regiones, países, etc. con una breve descripción asociada.

Anexar mapas, organigrama e información relacionada a la estructura de la empresa y cantidades y ubicación de clientes.

PROCESOS

Situación Actual
Indicar si la función de Service Desk y los procesos Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas están definidos, aprobados, en práctica, están basados en ITIL?
Service Desk
Gestión de Incidentes
Gestión de Problemas
Indicar qué documentación de procesos está disponible, que incluya el Flujo de trabajo y el detalle quién hace qué y cuándo; así como los procedimientos y políticas que desean ser automatizados.
¿Qué roles se manejan?
¿Posee definidos los indicadores de gestión (KPI's)? De ser afirmativa por favor indique cuales?
Ciclo de vida la solicitud
¿Origen del requerimiento del cliente: Teléfono, Web, email, otro?
Ciclo de vida de la solicitud: Es el mismo para todas y en todos los casos, ¿Cuál es el proceso?

<p>¿Se requieren niveles de aprobación? para qué servicios? Criterios de aprobación, ¿Quiénes son los aprobadores?</p>
Grupos de atención
Asignación de peticiones, métodos disponibles
<p>1. Habilidades del Grupo de Soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorización y localidad ▪ Categorización solamente ▪ Localidad solamente <p>El Caso quedaría asignado sólo al grupo y para asignarlo a un Analista en particular se tienen dos métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El supervisor asigna los casos manualmente ▪ Los analistas se auto asignan los casos según sus áreas de experticia o reglas dentro del grupo.
<p>2. Habilidades por Individuo o analista:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorización y localidad ▪ Categorización solamente ▪ Localidad solamente
Si se tiene otro proceso de asignación, especifique
Proceso y criterios de escalación
<p>Casos que no han sido atendidos en un tiempo configurable y clasificados por prioridad :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Urgente ▪ Alta ▪ Media ▪ Baja <p>Cambian de estado y se envía una notificación al supervisor</p>
Si se tiene otro proceso de escalación, especifique
Reasignaciones
La reasignación puede ser solicitada por el individuo asignado a su supervisor, en cuyo

<p>caso éste debe asignar manualmente un nuevo responsable, ó puede realizarse automáticamente cuando la categoría, tipo y elemento de un caso cambia, y el responsable del caso escoge la opción para que sea automáticamente reasignado. El supervisor puede decidir hacer una reasignación sin que nadie lo solicite, cuando la realiza se envía notificación a los interesados.</p>
<p>Si se tiene otro proceso, especifique</p>
<p>Horario de atención</p>
<p>El horario de trabajo se define por grupos o individuos y se puede excluir el tiempo de almuerzo</p>
<p>Si se tiene otro criterio para asignar horarios de trabajo, especifique</p>
<p>Encuestas</p>
<p>¿Existen encuestas de satisfacción del cliente? De ser afirmativa, por favor indique el método de aplicación de aplicación.</p>
<p>En caso de determinar la no satisfacción de los requerimientos del cliente, ¿cuáles son las acciones que se toman al respecto?:</p>
<p>Manejo de Requerimientos de Cambios y Tareas. No tienen Aprobaciones.</p>
<p>Por favor indiquen si actualmente si se manejan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Tareas. ▪ Creación de Tareas Predefinidas: ▪ Órdenes de Trabajo: ▪ Programación de Tareas:
<p>Si sus procedimientos son diferentes, favor especifique</p>
<p>Existe alguna unidad para el manejo de problemas? Cual? Responsable?</p>

Existe un registro de los problemas duplicados y relacionados?
Actualmente posee una Base de Datos de Soluciones? Dónde reside? Quién es su administrador?
En toda organización de Ti es importante determinar los costos asociados a la prestación de los Servicio. Existe actualmente algún mecanismo de control? Cuál? Quién hace?

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Información de Clientes y personas de la organización de soporte
Dónde reside la información de clientes y personal de soporte, plataforma, base de datos?
La información de los casos actualmente reside en alguna aplicación? Por favor indique si esto es llevado por un tercero
Existe algún estándar para la Clave de identificación del cliente login de la red/correo o cédula de identidad de los usuarios?
Procedimiento de autenticación
Información de los tickets
Información de la petición ¿se requiere información específica por tipo de servicio? ¿Cuál?

Que información de seguimiento es necesario registrar, qué se desea auditar
Información de los Activos
Indique tipo de activos y cantidad estimada
Posee información de activos actualizada? De existir un descubrimiento activo. Por favor indique si la actualización es automática y el nombre de la aplicación
Se dispone de herramientas de captura de inventario? Cuál? Versión? Se encuentra integrada con otras aplicaciones?

Anexo N° 3 – Análisis de resultados

Tabulación Encuesta

Encuestados	1	2	3	4	5	6
Información general del proyecto						
Situación Actual						
¿Se utiliza actualmente alguna aplicación para el registro de los incidentes?	No	No	Hoja en Excel	No	Hoja en Excel	No
Existen múltiples Mesas de Ayuda en la Organización? Por favor indique nombres, unidad responsable y localidad.	Si, pero solo personal de TI fuera de la Dirección de TI en Secretaría, Laboratorios	Si, en laboratorio	No	Si, Postgrado, Laboratorios	No	Si, Secretaría, Laboratorios
¿Qué servicios se ofrecen? Por favor detallar por Unidades de atención?	Soporte a Usuarios, conexión a redes, Internet, correo electrónico solo edificio Sede	Internet, redes, correo	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correo	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Sistemas Administrativos, Sistemas Nomina, Portal, Sistema Control de Estudios
¿Cuáles son los problemas actuales que se desean resolver?	Servicio al Cliente, Inventarios, creación de normas y procedimientos	El Soporte a Usuarios	Registro de Reportes, Inventario actualizado, atención a el cliente con calidad	El Soporte a usuarios	La atención a los usuarios	La Calidad en el servicio de soporte a usuarios
¿Cuáles son las bondades o beneficios que se desean preservar?	N/A	N/A	Nombres de los Usuarios	N/A	Ninguna	N/A
¿Se están midiendo y cumpliendo los niveles de servicio? ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes?	No están definidos acuerdos de servicios con los usuarios, pero hay alguno con los proveedores. Cabe destacar que estos no se controlan.	No	No	No	No	No
Los niveles de servicios se encuentran relacionados con otros Help Desk?	no se encuentran relacionados	No	No	No	No	No
Qué indicadores y estadísticas se llevan en la gestión actual	No se lleva un Registro	Ninguna	Solo cantidad de usuarios atendidos	Ninguna	Solo cantidad de usuarios atendidos	Ninguna
Nº de clientes	Aproximadamente 600	Aprox 350	500	600	450	600
Llamadas por mes	No se lleva un Registro	No se lleva un Registro	mas o menos 50	No se lleva un Registro	mas o menos 50	
# de contactos en horas picos	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Tiempo de atención promedio por contacto	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Objetivos y metas						
Descripción de los objetivos del cliente para el proyecto	Mejorar los Procesos actuales de TI, con el fin de optimizar la atención a el cliente.	Aplicar Mejores Prácticas	Calidad en el servicio	Mejorar la atención a los usuarios	Crear un Hekp desk	Aplicar Mejores Prácticas y mejorar la atención a el Cliente

Tabulación Encuesta

Encuestados	1	2	3	4	5	6
Clientes						
Quiénes? Cantidad y ubicación	Mas de 600 a nivel Nacional. (docentes, personal administrativo, estudiantes)	300 en la Sede y 100 en otros núcleos y extensiones	350 Solo en Sede	300 Solo en sede	Aproximadamente 200 en total solo en sede	400 aproximadamente entre sede y los 64 núcleos
Catálogo de Servicios y clasificación						
Que servicios son ofrecidos?	Red, Internet, correo, sistema administrativo, Sist. Nomina, Sistema de Control de Estudios	No existe un catalogo	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correc	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Sistemas Administrativos, Sistemas Nomina, Portal, Sistema Control de Estudios
Planes para incorporar otros áreas/servicios. cuáles?	Intranet, Dominio	No sabe	Desconoce	No sabe	No	No sabe
Organización de servicio y soporte al cliente						
Identificar las organizaciones/unidades involucradas en el proceso de atención: ubicación y cantidad de personas, incluir supervisores y gerentes	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional
Centro de atención: ubicación y cantidad de persona:	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos
Participan terceros? ¿Para qué servicios? ¿Quiénes? ¿Qué tipo de acceso al sistema?	No	No	No	No	No	No
Procesos						
Situación Actual						
Indicar si la función de Service Desk y los procesos Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas están definidos, aprobados, en práctica, están basados en ITIL?	No definidos	No	No	No	No	No
Service Desk	No definidos	No	No	No	No	No
Gestión de Incidentes	No definidos	No	No	No	No	No
Gestión de Problemas	No definidos	No	No	No	No	No
Indicar que documentación de procesos está disponible, que incluya el Flujo de trabajo y el detalle quién hace qué y cuándo; así como los procedimientos y políticas que desean ser automatizados.	algunos, desconoce cuantos	No existe	Desconoce	No sabe	No existe	No se tiene
Que roles se manejan?	No Existen	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Posee definidos los indicadores de gestión (KPI's)? De ser afirmativa por favor indique cuales?	No definidos	No	No	No	No	No
Ciclo de vida la solicitud						
¿Origen del requerimiento del cliente: Teléfono, Web, email, otro?	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal se registra en la Hoja de excel	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal se registra en la Hoja de excel	Telefonico, y verbal sin registro
Ciclo de vida de la solicitud: Es el mismo para todas y en todos los casos, ¿Cuál es el proceso?	No setiene uno Definido solo se atiende a los usuarios cuando vienen o llaman	No existe	Solo es apertura y cierre	No Existe	Solo es apertura y cierre	No Existe
Se requieren niveles de aprobación? para que servicios? Criterios de aprobación, ¿Quiénes son los aprobadores?	No existen niveles de aprobación, inclusive las divisiones y otras gerencias son autonomas en la compra de tecnologia.	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario
Grupos de atención						
Asignación de peticiones, métodos disponibles						
1. Habilidades del Grupo de Soporte						
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
El Caso quedaría asignado sólo al grupo y para asignarlo a un Analista en particular se tienen dos métodos:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ El supervisor asigna los casos manualmente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Los analistas se auto asignan los casos según sus áreas de experticia o reglas dentro del grupo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Habilidades por Individuo o analista:						
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Tabulación Encuesta

Encuestados	1	2	3	4	5	6
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si se tiene otro proceso de asignación, especifique	No se tiene un proceso definido	No	No existe	No	No se tiene un proceso definido	No
Proceso y criterios de escalación						
Casos que no han sido atendidos en un tiempo configurable y clasificados por prioridad : Urgente, Alta, Media, Baja	No estan clasificados	No existen	Depende de la falla	no definidos	No existen	no definidos
Cambian de estado y se envía una notificación al supervisor	no existe porque no se tiene un sistema de control automatico	No	No se hace, los reporte son abiertos o cerrados y no se reasignan	No	No	No
Si se tiene otro proceso de escalación, especifique	no existe	No	No	No	No	No
Reasignaciones: La reasignación puede ser solicitada por el individuo asignado a su supervisor, en cuyo caso éste debe asignar manualmente un nuevo responsable, ó puede realizarse automáticamente cuando la categoría, tipo y elemento de un caso cambia, y el responsable del caso escoge la opción para que sea automáticamente reasignado. El supervisor	No existe metodo de reasignación, es informal	No	No	No	No	No
Si se tiene otro proceso, especifique	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno
Horario de atención						
El horario de trabajo se define por grupos o individuos y se puede excluir el tiempo de almuerzo	Solo se atiende de Lunes a Viernes de 8 a 4, y cuando la situación lo amerita se llama al jefe del area que corresponda. Los sabados no atendemos a pesar de haber actividades en la Universidad	Horario de Oficina	En Horario de Oficina y si es grave llaman al director	Horario de Oficina	En Horario de Oficina y si es grave llaman al director	Horario de Oficina
Si se tiene otro criterio para asignar horarios de trabajo, especifique	No	No	No	No	No	No
Encuestas: Existen encuestas de satisfacción del cliente? De ser afirmativa, por favor el método de aplicación de aplicación?	No se aplican encuesta	No	Nunca	No	Nunca	No
En caso de determinar la no satisfacción de los requerimientos del cliente, cuales son las acciones que se toman al respecto?:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Manejo de Requerimientos de Cambios y Tareas.	No	No	No	No	No	No
Por favor indiquen si actualmente si se manejan:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Manejo de Tareas.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Creación de Tareas Predefinidas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Órdenes de Trabajo:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Programación de Tareas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si sus procedimientos son diferentes, favor especifique	No se tiene procedimientos documentados	No	No	No	No	No
Existe alguna unidad para el manejo de problemas? Cual? Responsable?	No	No	No	No	No	No
Existe un registro de los problemas duplicados y relacionados?	No	No	No	No	No	No
Actualmente posee una Base de Datos de Soluciones? Donde reside? Quien es su administrador?	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe
En toda organización de Ti es importante determinar los costos asociados a la prestación de los Servicio. Existe actualmente algún mecanismo de control? Cual? Quien hace?	No existen mecanismos de control de costos	No sabe	No sabe	Desconoce	No Sabe	No
Análisis de los Datos						
Información de Clientes y personas de la organización de soporte						
Donde reside la información de clientes y personal de soporte, plataforma, base de datos	No existe	No existe	En una Hoja de Excel en una PC	No sabe	En un Pc	No existe
La información de los casos actualmente reside en alguna aplicación? Por favor indique si esto es llevado por un tercero:	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	1	2	3	4	5	6
Existe algún estándar para la Clave de identificación del cliente login de la red/correo o cédula de identidad de los usuarios?	Es a criterio de administrador sin estándar y en las aplicaciones administrativas, de control de estudios e Intranet	Desconoce	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	No esta seguro, pero cree q lo asignan los administradores	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet
Procedimiento de autenticación	No se tiene para algunos equipos	No se tiene para los equipos, No se tiene dominio	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	No se tiene para los equipos, No se tiene dominio	No se tiene	No
Información de los tickets						
Información de la petición ¿se requiere información específica por tipo de servicio? ¿Cuál?	N/A	Ninguna	N/A	Ninguna	N/A	N/A
Que información de seguimiento es necesario registrar, que se desea auditar	Seran definidas a posterior	No existen hay que asignarlas	No existen	No sabe	Desconoce	Desconoce
Información de los Activos						
Indique tipo de activos y cantidad estimada	Aprox 300	Aprox 350	400	250	200	370
Posee información de activos actualizada? De existir un descubrimiento activo. Por favor indique si la actualización es automática y el nombre de la aplicación	En Hojas de Word no ha sido actualizada	No	En Hojas de Word	No	En Hojas de Word	No
Se dispone de herramientas de captura de inventario? Cual? Versión? Se encuentra integrada con otras aplicaciones?	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	7	8	9	10	11	12
Información general del proyecto						
Situación Actual						
¿Se utiliza actualmente alguna aplicación para el registro de los incidentes?	No	No	No	No	No	No
Existen múltiples Mesas de Ayuda en la Organización? Por favor indique nombres, unidad responsable y localidad.	Si, Laboratorios, Rectoria	No	Si, Secretaria, Laboratorios, Rectoria, Postgrados	Si, en Laboratorios	Si, Rectoria y Laboratorios	Si, Secretaria, Laboratorios, Rectoria, Postgrados
¿Qué servicios se ofrecen? Por favor detallar por Unidades de atención?	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correo
¿Cuáles son los problemas actuales que se desean resolver?	La atención a los usuarios	El Soporte a Usuarios	El Soporte a Usuarios, las herramientas de tecnología	La Calidad en el servicio de soporte a usuarios	Los procedimientos y normas	Modernizar la Direccion
¿Cuáles son las bondades o beneficios que se desean preservar?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
¿Se están midiendo y cumpliendo los niveles de servicio? ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes?	No	No	No	No	No	No
Los niveles de servicios se encuentran relacionados con otros Help Desk?	No	No	No	No	No	No
Qué indicadores y estadísticas se llevan en la gestión actual	Reporte de Actividades	Ninguna	No existen indicadores, solo se hacen informes semanales de lo realizado en el mes	Ninguna	No estan definidos ni se lleva	No sabe
Nº de clientes	Aprox. 350	200	500	600	800	250
Llamadas por mes						
# de contactos en horas picos	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Tiempo de atención promedio por contacto	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Objetivos y metas						
Descripción de los objetivos del cliente para el proyecto	Mejorar el Soporte a usuarios	Crear normas y procedimientos	Aplicar Mejores Prácticas y mejorar la atención a el Cliente	Aplicar Mejores Prácticas y mejorar la atención a el Cliente	Aplicar Mejores Prácticas y mejorar la atención a el Cliente	Mejorar la calidad del servicio

Tabulación Encuesta

Encuestados	7	8	9	10	11	12
Cientes						
Quiénes? Cantidad y ubicación	250	200	370	300	350	300
Catálogo de Servicios y clasificación						
Que servicios son ofrecidos?	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios		Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correc
Planes para incorporar otros áreas/servicios. cuáles?	Intranet	Portal Web	No sabe	Desconoce	No sabe	Desconoce
Organización de servicio y soporte al cliente						
Identificar las organizaciones/unidades involucradas en el proceso de atención: ubicación y cantidad de personas, incluir supervisores y gerentes	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional
Centro de atención: ubicación y cantidad de persona:	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos
Participan terceros? ¿Para qué servicios? ¿Quiénes? ¿Qué tipo de acceso al sistema?	No	No	No	No	No	No
Procesos						
Situación Actual						
Indicar si la función de Service Desk y los procesos Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas están definidos, aprobados, en práctica, están basados en ITIL?	No	No	No	No	No	No
Service Desk	No	No	No	No	No	No
Gestión de Incidentes	No	No	No	No	No	No
Gestión de Problemas	No	No	No	No	No	No
Indicar que documentación de procesos está disponible, que incluya el Flujo de trabajo y el detalle quién hace qué y cuándo; así como los procedimientos y políticas que desean ser automatizados.	No Existe	No	Existen pero estan muy desactualizadas	No se aplican	Ninguna	No se aplican
Que roles se manejan?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Posee definidos los indicadores de gestión (KPI's)? De ser afirmativa por favor indique cuales?	No	No	No	No	No	No
Ciclo de vida la solicitud						
¿Origen del requerimiento del cliente: Teléfono, Web, email, otro?	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro
Ciclo de vida de la solicitud: Es el mismo para todas y en todos los casos, ¿Cuál es el proceso?	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe
Se requieren niveles de aprobación? para que servicios? Criterios de aprobación, ¿Quiénes son los aprobadores?	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario
Grupos de atención						
Asignación de peticiones, métodos disponibles	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos
1. Habilidades del Grupo de Soporte	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
El Caso quedaría asignado sólo al grupo y para asignarlo a un Analista en particular se tienen dos métodos:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ El supervisor asigna los casos manualmente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Los analistas se auto asignan los casos según sus áreas de experticia o reglas dentro del grupo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Habilidades por Individuo o analista:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Tabulación Encuesta

Encuestados	7	8	9	10	11	12
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si se tiene otro proceso de asignación, especifique	No	No se tiene un proceso definido	Ninguno	No existen procedimientos ni procesos ni normas	No existen	No
Proceso y criterios de escalación						
Casos que no han sido atendidos en un tiempo configurable y clasificados por prioridad : Urgente, Alta, Media, Baja	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos
Cambian de estado y se envía una notificación al supervisor	No	No	No	No	No	No
Si se tiene otro proceso de escalación, especifique	No	No	No	No	No	No
Reasignaciones: La reasignación puede ser solicitada por el individuo asignado a su supervisor, en cuyo caso éste debe asignar manualmente un nuevo responsable, ó puede realizarse automáticamente cuando la categoría, tipo y elemento de un caso cambia, y el responsable del caso escoge la opción para que sea automáticamente reasignado. El supervisor	No	No	No	No	No	No
Si se tiene otro proceso, especifique	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno
Horario de atención						
El horario de trabajo se define por grupos o individuos y se puede excluir el tiempo de almuerzo	Horario de Oficina	Solo se atiende de Lunes a Viernes de 8 a 4,				
Si se tiene otro criterio para asignar horarios de trabajo, especifique	No	No	No	No	No	No
Encuestas: Existen encuestas de satisfacción del cliente? De ser afirmativa, por favor el método de aplicación de aplicación?	No	No	No	No	No	No
En caso de determinar la no satisfacción de los requerimientos del cliente, cuales son las acciones que se toman al respecto?:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Manejo de Requerimientos de Cambios y Tareas.	No	No	No	No	No	No
Por favor indiquen si actualmente si se manejan:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Manejo de Tareas.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Creación de Tareas Predefinidas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Órdenes de Trabajo:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Programación de Tareas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si sus procedimientos son diferentes, favor especifique	No	No	No	No	No	No
Existe alguna unidad para el manejo de problemas? Cual? Responsable?	No	No	No	No	No	No
Existe un registro de los problemas duplicados y relacionados?	No	No	No	No	No	No
Actualmente posee una Base de Datos de Soluciones? Donde reside? Quien es su administrador?	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe
En toda organización de Ti es importante determinar los costos asociados a la prestación de los Servicio. Existe actualmente algún mecanismo de control? Cual? Quien hace?	No Sabe	El director	No sabe	No existen	No se lleva	El Director
Análisis de los Datos						
Información de Clientes y personas de la organización de soporte						
Donde reside la información de clientes y personal de soporte, plataforma, base de datos	Desconoce	No sabe	Desconoce	No Existe	No Existe	No sabe
La información de los casos actualmente reside en alguna aplicación? Por favor indique si esto es llevado por un tercero:	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	7	8	9	10	11	12
Existe algún estándar para la Clave de identificación del cliente login de la red/correo o cédula de identidad de los usuarios?	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios
Procedimiento de autenticación	Los usuarios trabajan con el login local	No tienen	No se tiene para los equipos, No se tiene dominio	No	No se tiene para los equipos, No se tiene dominio	Los usuarios trabajan con el login local
Información de los tickets						
Información de la petición ¿se requiere información específica por tipo de servicio? ¿Cuál?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Que información de seguimiento es necesario registrar, que se desea auditar	Desconoce	Reportes de Seguimiento de las atenciones a los usuarios	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce
Información de los Activos						
Indique tipo de activos y cantidad estimada	300	350	300	400	250	150
Posee información de activos actualizada? De existir un descubrimiento activo. Por favor indique si la actualización es automática y el nombre de la aplicación	No	No	No	No	No	No
Se dispone de herramientas de captura de inventario? Cual? Versión? Se encuentra integrada con otras aplicaciones?	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	13	14	15	16	17	18
Información general del proyecto						
Situación Actual						
¿Se utiliza actualmente alguna aplicación para el registro de los incidentes?	No	No	No	No	No	No
Existen múltiples Mesas de Ayuda en la Organización? Por favor indique nombres, unidad responsable y localidad.		Si, Laboratorios, Rectoria	Si, Laboratorios, Rectoria y en algunos núcleos	Si, Laboratorios, Rectoria	No	Si, Secretaria, Laboratorios, Rectoria, Postgrados
¿Qué servicios se ofrecen? Por favor detallar por Unidades de atención?	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios	Internet, redes, correo	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios
¿Cuáles son los problemas actuales que se desean resolver?	El Soporte a Usuarios	El Soporte a Usuarios, las herramientas de tecnología	Registro de Reportes, Inventario actualizado, atención a el cliente con calidad	Los procedimientos y normas, atención a usuarios, mejoras en el area	La Calidad en el servicio de soporte a usuarios	Los procedimientos y normas, atención a usuarios, mejoras en el area
¿Cuáles son las bondades o beneficios que se desean preservar?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
¿Se están midiendo y cumpliendo los niveles de servicio? ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes?	No	No	No	No	No	No
Los niveles de servicios se encuentran relacionados con otros Help Desk?	No	No	No	No	No	No
Qué indicadores y estadísticas se llevan en la gestión actual	No estan definidos	Algunos reporte individuales	Desconoce	No existe	Desconoce	No Sabe
Nº de clientes	350	300	600	350	400	400
Llamadas por mes						
# de contactos en horas picos	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Tiempo de atención promedio por contacto	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce
Objetivos y metas						
Descripción de los objetivos del cliente para el proyecto	Definir Procedimientos y normas	Calidad de servicio	Mejorar la calidad del servicio	Aplicar Mejores Prácticas	Mejorar la calidad del servicio	Crear normas y procedimientos

Tabulación Encuesta

Encuestados	13	14	15	16	17	18
Cientes						
Quiénes? Cantidad y ubicación	400	250	150	250	300	350
Catálogo de Servicios y clasificación						
Que servicios son ofrecidos?	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios	Internet, redes, correo	Internet, redes, correo, Portal, Sistemas administrativos, y control de estudios
Planes para incorporar otros áreas/servicios. cuáles?	No	Intranet y Portal Web	No sabe	Desconoce	Help Desk	Desconoce
Organización de servicio y soporte al cliente						
Identificar las organizaciones/unidades involucradas en el proceso de atención: ubicación y cantidad de personas, incluir supervisores y gerentes	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional
Centro de atención: ubicación y cantidad de persona:	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos
Participan terceros? ¿Para qué servicios? ¿Quiénes? ¿Qué tipo de acceso al sistema?	No	No	No	No	No	No
Procesos						
Situación Actual						
Indicar si la función de Service Desk y los procesos Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas están definidos, aprobados, en práctica, están basados en ITIL?	No	No	No	No	No	No
Service Desk	No	No	No	No	No	No
Gestión de Incidentes	No	No	No	No	No	No
Gestión de Problemas	No	No	No	No	No	No
Indicar que documentación de procesos está disponible, que incluya el Flujo de trabajo y el detalle quién hace qué y cuándo; así como los procedimientos y políticas que desean ser automatizados.	No sabe	Existen pero estan muy desactualizadas	Desconoce	Desconoce	No Existen	Existian pero ya no se usan
Que roles se manejan?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Posee definidos los indicadores de gestión (KPI's)? De ser afirmativa por favor indique cuales?	No	No	No	No	No	No
Ciclo de vida la solicitud						
¿Origen del requerimiento del cliente: Teléfono, Web, email, otro?	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro
Ciclo de vida de la solicitud: Es el mismo para todas y en todos los casos, ¿Cuál es el proceso?	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe	No Existe
Se requieren niveles de aprobación? para que servicios? Criterios de aprobación, ¿Quiénes son los aprobadores?	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario
Grupos de atención						
Asignación de peticiones, métodos disponibles	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos
1. Habilidades del Grupo de Soporte	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
El Caso quedaría asignado sólo al grupo y para asignarlo a un Analista en particular se tienen dos métodos:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ El supervisor asigna los casos manualmente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Los analistas se auto asignan los casos según sus áreas de experticia o reglas dentro del grupo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Habilidades por Individuo o analista:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Tabulación Encuesta

Encuestados	13	14	15	16	17	18
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si se tiene otro proceso de asignación, especifique	No estan definidos	No	No definidos	No	No	No
Proceso y criterios de escalación						
Casos que no han sido atendidos en un tiempo configurable y clasificados por prioridad : Urgente, Alta, Media, Baja	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos	no definidos
Cambian de estado y se envía una notificación al supervisor	No	No	No	No	No	No
Si se tiene otro proceso de escalación, especifique	No	No	No	No	No	No
Reasignaciones: La reasignación puede ser solicitada por el individuo asignado a su supervisor, en cuyo caso éste debe asignar manualmente un nuevo responsable, ó puede realizarse automáticamente cuando la categoría, tipo y elemento de un caso cambia, y el responsable del caso escoge la opción para que sea automáticamente reasignado. El supervisor	No	No	No	No	No	No
Si se tiene otro proceso, especifique	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno
Horario de atención						
El horario de trabajo se define por grupos o individuos y se puede excluir el tiempo de almuerzo						
Si se tiene otro criterio para asignar horarios de trabajo, especifique	No	No	No	No	No	No
Encuestas: Existen encuestas de satisfacción del cliente? De ser afirmativa, por favor el método de aplicación de aplicación?	No	No	No	No	No	No
En caso de determinar la no satisfacción de los requerimientos del cliente, cuales son las acciones que se toman al respecto?:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Manejo de Requerimientos de Cambios y Tareas.	No	No	No	No	No	No
Por favor indiquen si actualmente si se manejan:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Manejo de Tareas.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Creación de Tareas Predefinidas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Órdenes de Trabajo:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
n Programación de Tareas:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Si sus procedimientos son diferentes, favor especifique	No	No	No	No	No	No
Existe alguna unidad para el manejo de problemas? Cual? Responsable?	No	No	No	No	No	No
Existe un registro de los problemas duplicados y relacionados?	No	No	No	No	No	No
Actualmente posee una Base de Datos de Soluciones? Donde reside? Quien es su administrador?	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe
En toda organización de Ti es importante determinar los costos asociados a la prestación de los Servicio. Existe actualmente algún mecanismo de control? Cual? Quien hace?	No	No existe	No	Ninguno	No sabe	No
Análisis de los Datos						
Información de Clientes y personas de la organización de soporte						
Donde reside la información de clientes y personal de soporte, plataforma, base de datos	Desconoce	No Existe	No sabe	No existe	No sabe	No existe
La información de los casos actualmente reside en alguna aplicación? Por favor indique si esto es llevado por un tercero:	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	13	14	15	16	17	18
Existe algún estándar para la Clave de identificación del cliente login de la red/correo o cédula de identidad de los usuarios?	Solo para las aplicaciones administrativas, correo, control de estudios	Solo para los Sistemas de Nomina, administrativos, control de estudios y correo	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	Solo para los Sistemas de Nomina, administrativos, control de estudios y correo	Solo para los Sistemas de Nomina, administrativos, control de estudios y correo
Procedimiento de autenticación	No	No	Los usuarios trabajan con el login local	no	No	Los usuarios trabajan con el login local
Información de los tickets						
Información de la petición ¿se requiere información específica por tipo de servicio? ¿Cuál?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Que información de seguimiento es necesario registrar, que se desea auditar	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce
Información de los Activos						
Indique tipo de activos y cantidad estimada	250	300	350	200	250	300
Posee información de activos actualizada? De existir un descubrimiento activo. Por favor indique si la actualización es automática y el nombre de la aplicación	No	No	No	No	No	No
Se dispone de herramientas de captura de inventario? Cual? Versión? Se encuentra integrada con otras aplicaciones?	No	No	No	No	No	No

Tabulación Encuesta

Encuestados	19	20	21	Resultados
Información general del proyecto				
Situación Actual				
¿Se utiliza actualmente alguna aplicación para el registro de los incidentes?	No	No	No	A pesar de no poseer una herramienta para el registro de los incidentes, este no se encuentra debidamente establecido, siendo una iniciativa individual, debido a que sus registros no son validados, procesados, ni están relacionados con las otras áreas de atención.
Existen múltiples Mesas de Ayuda en la Organización? Por favor indique nombres, unidad responsable y localidad.	Si, Laboratorios, Rectoría y en algunos núcleos	Si, Secretaria, Rectoría	Si, Secretaria, Laboratorios, Rectoría	Se evidencia Grupos de soporte técnico aislados, con autonomía propia, no relacionados con la Dirección de TI de la UNEFA. En donde la actividades realizadas y programadas atienden a requerimientos específicos de las áreas a las cuales prestan los servicios, y no a los objetivos y estrategias de la organización.
¿Qué servicios se ofrecen? Por favor detallar por Unidades de atención?	Internet, red Lan Wan, Correo, Sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	A grandes rasgos los Servicios de TI ofrecidos para los clientes y usuarios de la Unefa, son los servicios de: Redes LAN/WAN con conectividad a nivel nacional, Internet, Portal Web, Sistemas Administrativos incluyendo el sistema de Nomina, Sistema de Control de Estudios, a través de sus las 4 divisiones y la coordinación que conforman la dirección de Tecnología. Para poder determinar el alcance, impacto de los servicios ofrecidos se debe elaborar un catálogo de servicios y productos.
¿Cuáles son los problemas actuales que se desean resolver?	Los procedimientos y normas	El Soporte a Usuarios	La Calidad en el servicio de soporte a usuarios	No está claro para el grupo de la Dirección de TI, los problemas actuales que se desean resolver es por ello que se realizaron talleres de información y adiestramientos para lograr el compromiso de los involucrados en el Proyecto.
¿Cuáles son las bondades o beneficios que se desean preservar?	N/A	N/A	N/A	Se pudo constatar que los datos recolectados en las hojas de Excel, no son relevantes en cuanto a suministrar información veraz y confiable de los soportes realizados. Por lo tanto no se preservará la información allí contenida para futuras aplicaciones o implantaciones.
¿Se están midiendo y cumpliendo los niveles de servicio? ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes?	No	No	No	No están definidos acuerdo de servicios internos (OLA's) ni los externos SLA. Motivo por el cual tampoco se encuentran definidas, ni registrados las conformidades de los usuarios. Se deberá realizar el análisis detallado de los servicios y productos ofrecidos, los acuerdos establecidos con proveedores, a fin de establecer las métricas necesarias que permitan evaluar y gestionar los servicios.
Los niveles de servicios se encuentran relacionados con otros Help Desk?	No	No	No	No Existen SLA, ni se encuentran relacionados con otras Mesas de Ayuda.
¿Qué indicadores y estadísticas se llevan en la gestión actual?	Desconoce	Ninguna	Ninguno	No poseen indicadores de gestión establecidos
Nº de clientes	200	550	600	Debido a que se desconoce la cantidad exacta de usuarios internos, a los que se les brinda los servicios de TI, se debe realizar un conteo preliminar y definir a quienes, como y cuando se les proporciona los servicios y productos de TI.
Llamadas por mes				
# de contactos en horas pico	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	
Tiempo de atención promedio por contacto	Se desconoce	Se desconoce	Se desconoce	No se tiene Registros de las llamadas mensuales. Como se pudo constatar la Data proporcionada por las hojas de Excel no presentan información relevante y confiable que aporte datos válidos para la toma de decisiones.
Objetivos y metas				
Descripción de los objetivos del cliente para el proyecto	Mejorar la atención a los usuarios	Crear Normas y Procedimientos		Se realizará un Kick Off, con el propósito de presentar el objetivo del Proyecto, entregar los Roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo, así como las pautas para la creación, manejo, aprobación y flujo de la información a ser procesado y recolectado durante el proyecto

Tabulación Encuesta

Encuestados	19	20	21	Resultados
Cientes				
Quiénes? Cantidad y ubicación	200	250	300	Se determinará a través del levantamiento del inventario y de catálogo de los servicios la información precisa de las ubicaciones, la cantidad de usuarios por localidad y los servicios que se les proporcionan en cada una de las localidades.
Catálogo de Servicios y clasificación				
Que servicios son ofrecidos?	Internet, red Lan Wan, Correo, Sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	Internet, red, sistemas administrativos, sistemas Nomina, Sistema Control de Estudios, Portal, Intranet	Se creará el Catálogo de servicios y definiendo las limitaciones, responsabilidades, indicadores Grupos de atención asociados.
Planes para incorporar otros áreas/servicios, cuáles?	No sabe	No sabe	Intranet, Portal	
Organización de servicio y soporte al cliente				
Identificar las organizaciones/unidades involucradas en el proceso de atención: ubicación y cantidad de personas, incluir supervisores y gerentes	A nivel Nacional	A nivel Nacional	A nivel Nacional	No se tiene información precisa, por lo que se realizará el levantamiento de información detallado
Centro de atención: ubicación y cantidad de personal	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	Sede y Nucleos	No se cuenta con ayuda de terceros para la prestación del Servicio de Soporte a Usuarios.
Participan terceros? ¿Para qué servicios? ¿Quiénes? ¿Qué tipo de acceso al sistema?	No	No	No	
Procesos				
Situación Actual				
Indicar si la función de Service Desk y los procesos Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas están definidos, aprobados, en práctica, están basados en ITIL?	No	No	No	Los Procesos Operativos de estion de incidente y Gestion de Problemas, son un concepto nuevo para la organización. Se realizaran las actividades necesarias para poder alinear las tareas diarias, relacionados con estas Gestiones de Servicios.
Service Desk	No	No	No	
Gestión de Incidentes	No	No	No	
Gestión de Problemas	No	No	No	
Indicar que documentación de procesos está disponible, que incluya el Flujo de trabajo y el detalle quién hace qué y cuándo; así como los procedimientos y políticas que desean ser automatizados.	Se tienen actualizar			
Que roles se manejan?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	
Posee definidos los indicadores de gestión (KPI's)? De ser afirmativa por favor indique cuales?	No	No	No	
Ciclo de vida la solicitud				
¿Origen del requerimiento del cliente: Teléfono, Web, email, otro?	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	Telefonico, y verbal sin registro	No Existe un proceso definido para la notificación y registros de los incidentes, es por ello que se generaran las politicas, normas y procedimientos a ser implantadas a nivel Nacional, creando un punto único de Contacto.
Ciclo de vida de la solicitud: Es el mismo para todas y en todos los casos, ¿Cuál es el proceso?	No Existe	No Existe	No Existe	
Se requieren niveles de aprobación? para que servicios? Criterios de aprobación, ¿Quiénes son los aprobadores?	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	los accesos a los sistemas y los prueba el director, rector o el secretario	
Grupos de atención				
Asignación de peticiones, métodos disponibles	no definidos	no definidos	no definidos	Se debe crear y definir en los procesos de Gestión de Incidentes y Gestión de Problemas, los Grupos de atención de acuerdo a el catálogo de servicios, los niveles de escalación y aprobación para cada de las tipificaciones y categorías de los casos, los horarios de atención.
1. Habilidades del Grupo de Soporte	N/A	N/A	N/A	
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	
El Caso quedaría asignado sólo al grupo y para asignarlo a un Analista en particular se tienen dos métodos:	N/A	N/A	N/A	
§ El supervisor asigna los casos manualmente	N/A	N/A	N/A	
§ Los analistas se auto asignan los casos según sus áreas de experticia o reglas dentro del grupo.	N/A	N/A	N/A	
2. Habilidades por individuo o analista:	N/A	N/A	N/A	
§ Categorización y localidad	N/A	N/A	N/A	

Tabulación Encuesta

Encuestados	19	20	21	Resultados
§ Categorización solamente	N/A	N/A	N/A	
§ Localidad solamente	N/A	N/A	N/A	
Si se tiene otro proceso de asignación, especifique	No	No	No	
Proceso y criterios de escalación				
Casos que no han sido atendidos en un tiempo configurable y clasificados por prioridad : Urgente, Alta, Media, Baja	no definidos	no definidos	no definidos	
Cambian de estado y se envía una notificación al supervisor	No	No	No	
Si se tiene otro proceso de escalación, especifique	No	No	No	
Reasignaciones: La reasignación puede ser solicitada por el individuo asignado a su supervisor, en cuyo caso éste debe asignar manualmente un nuevo responsable, ó puede realizarse automáticamente cuando la categoría, tipo y elemento de un caso cambia, y el responsable del caso escoge la opción para que sea automáticamente reasignado. El supervisor	No	No	No	
Si se tiene otro proceso, especifique	ninguno	ninguno	ninguno	
Horario de atención				
El horario de trabajo se define por grupos o individuos y se puede excluir el tiempo de almuerzo				
Si se tiene otro criterio para asignar horarios de trabajo, especifique	No	No	No	
Encuestas: Existen encuestas de satisfacción del cliente? De ser afirmativa, por favor el método de aplicación de aplicación?	No	No	No	<i>Se crearán los mecanismos y procedimientos para el control y análisis de las conformidades de los usuarios, proporcionando una herramienta para el mejoramiento y mantenimiento de la calidad de los servicios.</i>
En caso de determinar la no satisfacción de los requerimientos del cliente, cuales son las acciones que se toman al respecto?:	N/A	N/A	N/A	
Manejo de Requerimientos de Cambios y Tareas.	No	No	No	<i>Estos puntos forman parte de los procesos de Gestion de Incidentes y Gestion de problemas que serán creados para la Dirección de TI.</i>
Por favor indiquen si actualmente si se manejan:	N/A	N/A	N/A	
n Manejo de Tareas.	N/A	N/A	N/A	
n Creación de Tareas Predefinidas:	N/A	N/A	N/A	
n Órdenes de Trabajo:	N/A	N/A	N/A	
n Programación de Tareas:	N/A	N/A	N/A	
Si sus procedimientos son diferentes, favor especifique	No	No	No	
Existe alguna unidad para el manejo de problemas? Cual? Responsable?	No	No	No	
Existe un registro de los problemas duplicados y relacionados?	No	No	No	
Actualmente posee una Base de Datos de Soluciones? Donde reside? Quien es su administrador?	No existe	No existe	No existe	
En toda organización de Ti es importante determinar los costos asociados a la prestación de los Servicio. Existe actualmente algún mecanismo de control? Cual? Quien hace?	El director	El director	El director	<i>Se documentará el procedimiento definiendo los indicadores necesarios con el fin de determinar los costos asociados a la prestación de los servicios.</i>
Análisis de los Datos				
Información de Clientes y personas de la organización de soporte				
Donde reside la información de clientes y personal de soporte, plataforma, base de datos	No existe	No sabe	Desconoce	<i>Estos puntos forman parte de los procesos de Gestion de Incidentes y Gestion de problemas que serán creados para la Dirección de TI.</i>
La información de los casos actualmente reside en alguna aplicación? Por favor indique si esto es llevado por un tercero:	No	No	No	

Tabulación Encuesta

Encuestados	19	20	21	Resultados
Existe algún estándar para la Clave de identificación del cliente login de la red/correo o cédula de identidad de los usuarios?	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	Solo para las aplicaciones, correo e Intranet	
Procedimiento de autenticación	No se tiene	No	No se tiene	
Información de los tickets				
Información de la petición ¿se requiere información específica por tipo de servicio? ¿Cuál?	N/A	N/A	N/A	<i>Estos puntos forman parte de los procesos de Gestion de Incidentes y Gestion de problemas que serán creados para la Dirección de TI.</i>
Que información de seguimiento es necesario registrar, que se desea auditar	Desconoce	Desconoce	Desconoce	
Información de los Activos				
Indique tipo de activos y cantidad estimada	350	300	400	<i>Se procederá a realizar la recolección de la información referente a los activos de la organización a Nivel nacional</i>
Posee información de activos actualizada? De existir un descubrimiento activo. Por favor indique si la actualización es automática y el nombre de la aplicación	No	No	No	
Se dispone de herramientas de captura de inventario? Cual? Versión? Se encuentra integrada con otras aplicaciones?	No	No	No	

Anexo N° 4 - Adiestramientos impartidos

Los adiestramientos impartidos al equipo del proyecto de Dirección de Tecnología de la UNEFA fueron los siguientes:

Taller	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Roles y Responsabilidades <p>Tópicos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La importancia de los Roles y Responsabilidades en una organización. ✓ Definición de los concepto de Rol, Responsabilidad: Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Trabajo en Equipo: <p>Tópicos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de equipos eficaces ✓ Diferencia entre grupo y equipo ✓ Roles equipo de Trabajo ✓ Estructura Organizativa ✓ Dirección de Tecnología Roles del Director ✓ Roles del Equipo de Trabajo de la División de Mesa de Servicios y Soporte ✓ Roles del Equipo de Trabajo de la División de Operaciones ✓ Roles del Equipo de Trabajo del División de Sistemas ✓ Roles del Equipo de Trabajo de la Coordinación de Procesos y Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Avances Catálogo de Servicios: Primeros Pasos para una Implementación de Mesa 	

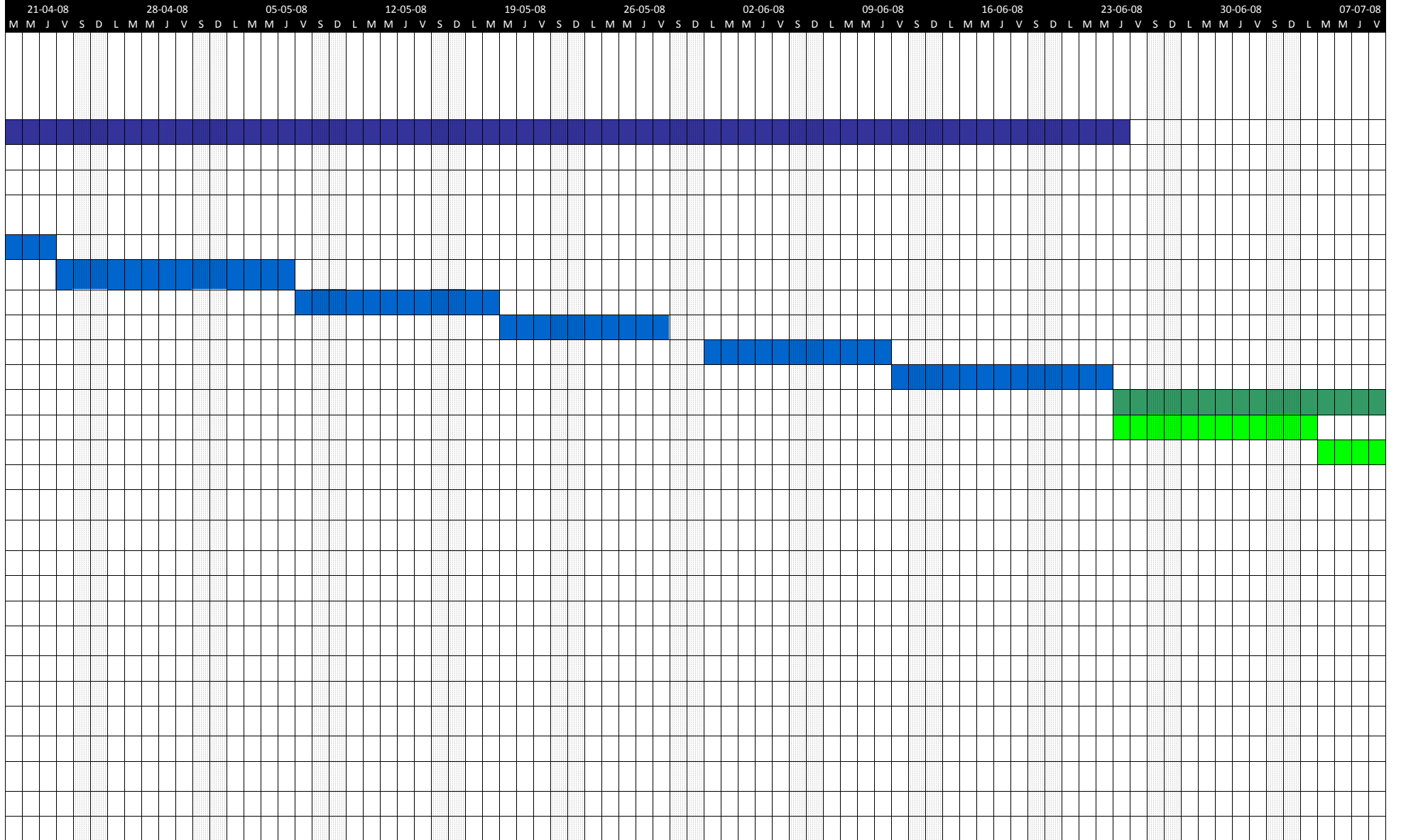
Taller	Participantes
<p>de Servicio Efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios PC y Periféricos ✓ Servicios Redes (Operaciones) ✓ Servicios Telefonía (Operaciones) <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Sistemas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Trabajo en Equipo : Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud positiva • Deletreando ITIL: La Biblioteca de Infraestructura de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Programación Neurolingüística aplicada a la Calidad y Productividad. Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento Positivo ✓ PLN en la resolución de problemas ✓ Asumir responsabilidades y como llegar al cumplimiento de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División ✓ Personal de la Dirección de Tecnología.
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional en la empresa Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia emocional en la empresa ✓ Importancia de las aptitudes personales y sociales del ser humano ante diferentes situaciones. Así como el control y manejo adecuado de las emociones, para lograr una gestión eficiente en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Organizacional Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Antecedentes: Relación de los esquemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de

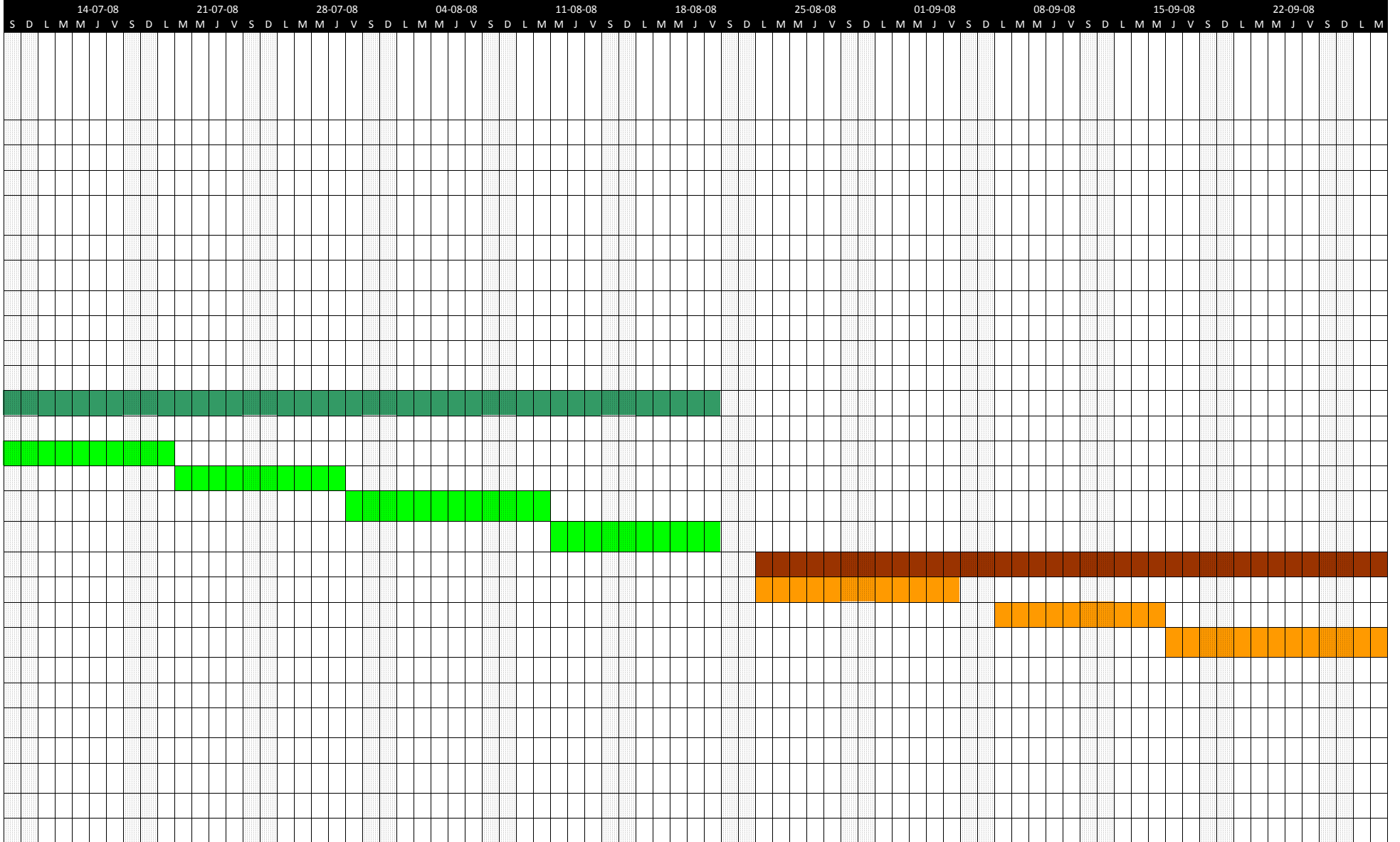
Taller	Participantes
<p>de las empresa ayer y los cambios de las empresas de hoy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia de hoy participativa con lideres comprometidos ✓ Gestión ganar-ganar ✓ Importancia de los cambios organizacionales ✓ Cambios en la organización orientados a los procesos ✓ Recursos que intervienen ✓ Medir el desempeño del personal usando indicadores de gestión • Actitud proactiva superando la resistencia al cambio. 	<p>División</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Liderando el cambio <p>Tópicos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El nuevo desafío de los lideres ✓ Importancia de Liderar y motorizar los cambios en la organización ✓ Estrategias de los lideres del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Peligro en la Zona de Confort <p>Tópicos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El peligro de la Zona de Confort ✓ Necesidad de Instrumentar cambios en la organización, enfocados al mejoramiento continuo de los procesos. ✓ Estrategias de los lideres del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a las Mejores Prácticas ITIL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de

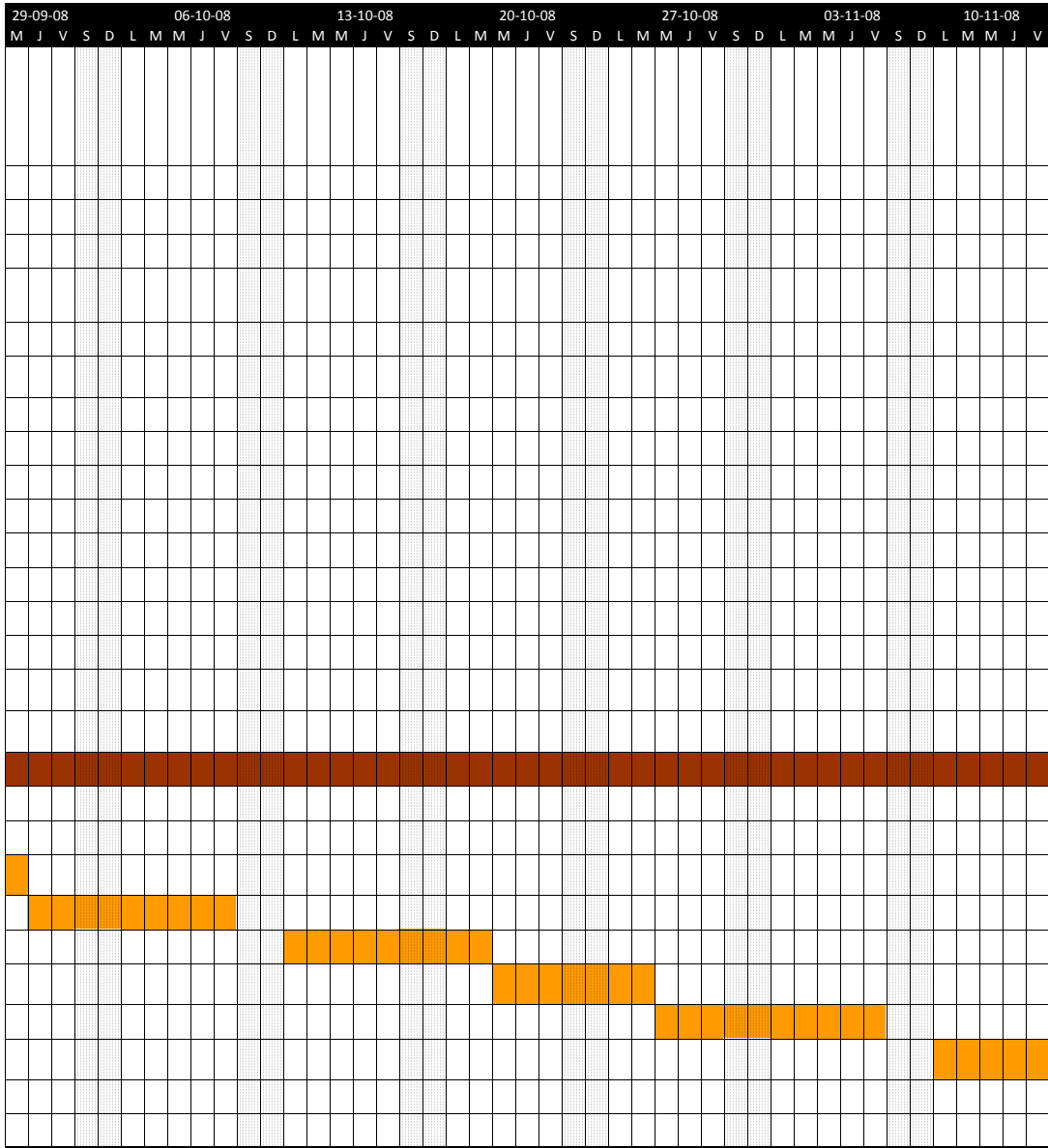
Taller	Participantes
	Tecnología ✓ Jefes de División ✓ Personal de la Dirección de Tecnología.
<ul style="list-style-type: none"> • Porqué Medir y Para Qué? Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los controles y las mediciones en la organización ✓ Habilidades de gestionar los activos intangibles de la organización. ✓ Aspectos a satisfacer de las métricas en la organización: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Comunicar la estrategia y las metas, ◦ Identificar problemas y oportunidades ◦ Diagnosticar Problemas ◦ Entender procesos ◦ Definir responsabilidades ◦ Mejorar el control de la organización. 	✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División
<ul style="list-style-type: none"> • Los secretos de la comunicación de los grandes lideres Tópicos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los secretos de la comunicación de los grandes lideres ✓ Etapas: 	✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División

Taller	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Desarrollo del mensaje, lo que se desea decir y hacer ◦ Comunicar el mensaje ◦ Respaldar el mensaje ✓ La planificación de las estrategias de comunicación: visión, misión y estrategias de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser único <p>Tópicos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Práctica gerencial de calidad total – KAIZEN ✓ Importancia de la alineación del recurso humano con los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Tecnología ✓ Jefes de División

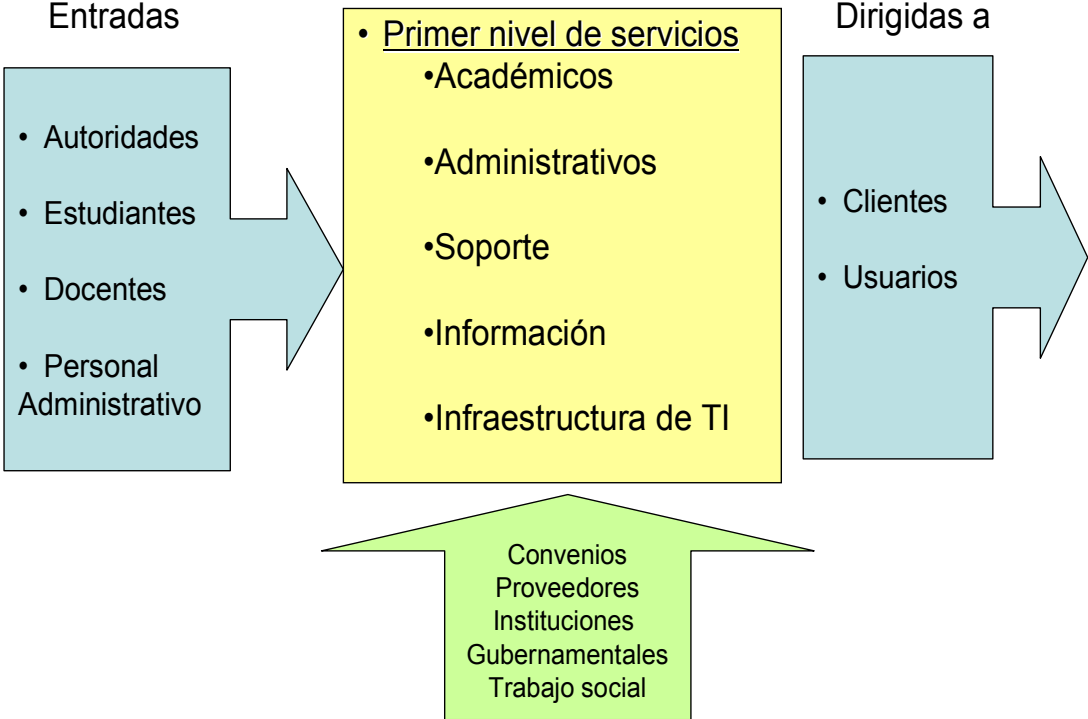
Anexo N° 5. Plan de Trabajo Detallado



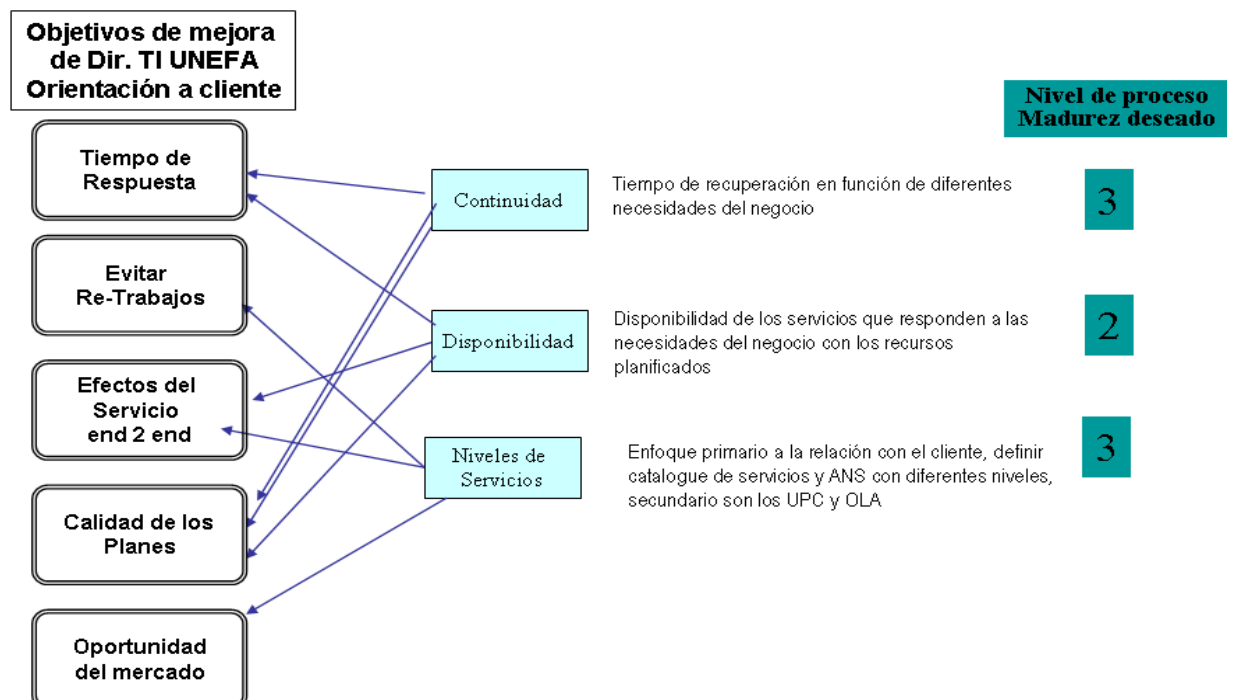
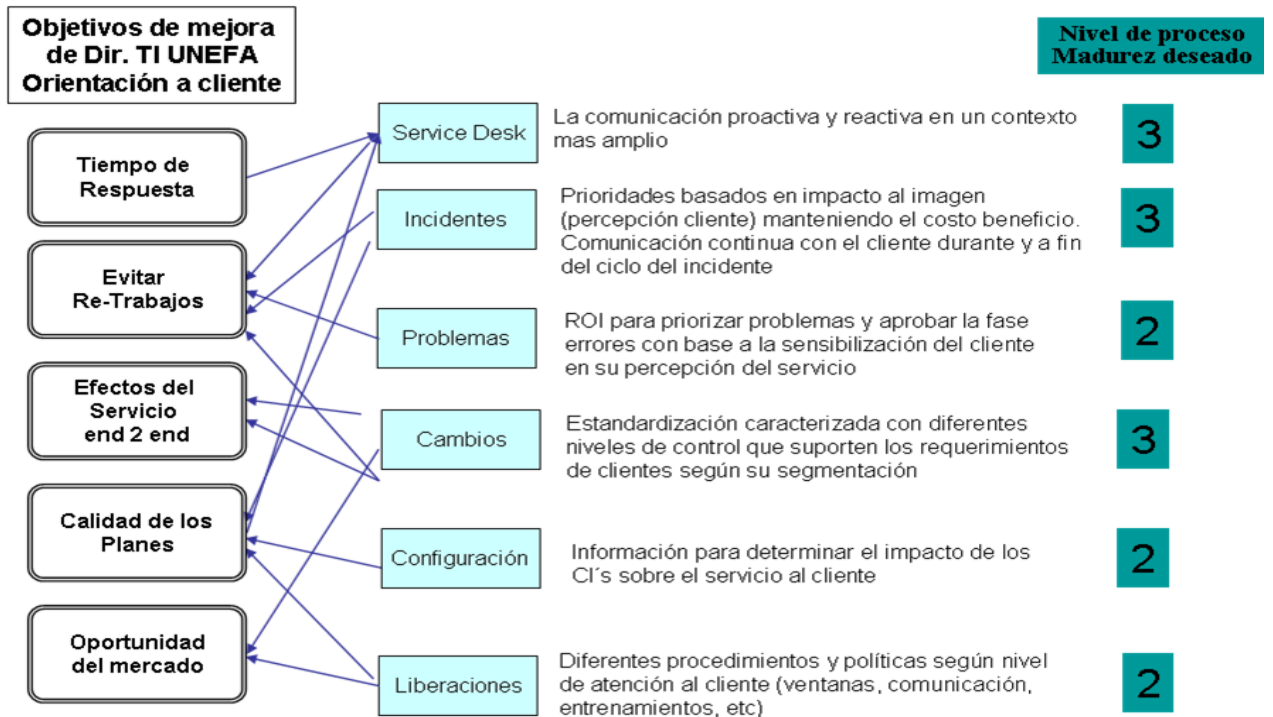




Anexo N° 6. Mapa actual de los procesos



Anexo N° 7- Enfoque y nivel por proceso según la Estrategia “Orientación a Cliente”.



Anexo N° 8. Los roles definidos en el diseño de los procesos:

Los roles definidos para el diseño de los procesos son:

Rol	Descripción/responsabilidades	Perfil
<i>Patrocinador del Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none">• Informar a su equipo los compromisos respecto al proceso• Facilitar los recursos) humanos, materiales, financieros)• Nombrar a los Dueños del proceso• Colaborar en la asignación de personas como Super usuarios• Formalizar a los Super usuarios de los procesos que le correspondan• Transmitir mensajes claves• Colaborar en el proceso de mesa de ayuda	<ul style="list-style-type: none">• Director de área que ejecute o vaya a ejecutar el proceso• Visión general de la Operación• Conocimientos básicos de procesos• Conocimientos básicos de parámetros de desempeño y elaboración
<i>Dueño del Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la implantación del proceso de principio a fin y el cumplimiento de indicadores• Supervisar el desempeño de (los) procesos(s) de inicio a fin, vigilando las métricas de los indicadores• Seleccionar a los Super	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de División que ejecute o vaya a ejecutar el proceso• Visión general de la operación de la empresa• Visión específica del proceso a implantar

Rol	Descripción/responsabilidades	Perfil
	<p>usuarios a través de las áreas (negociación con las áreas). Y Dar seguimiento por proceso, independientemente del área a la que pertenezca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en los cursos y capacitación programadas y coordinar las asistencias • Proponer y autorizar mejoras de cambios al proceso de acuerdo a la retroalimentación recibida durante la implantación • Autorizar mejoras de cambios a los indicadores de acuerdo a la retroalimentación recibida durante la implantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos avanzado de procesos • Conocimiento básico de parámetros de desempeño y su elaboración.
<i>Super Usuario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Designado por los Dueños del proceso y nombrados formalmente por los patrocinadores. • Este rol cumple funciones paralelas a la operación, durante la implantación • En la Implantación: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un conocimiento especializado sobre uno o mas procesos, indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de la operación de la empresa. • Conocimiento de mejores prácticas aplicables al proceso a implantar • Conocimiento en la determinación de parámetros y niveles

Rol	Descripción/responsabilidades	Perfil
	<p>y métricas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la implantación de los procesos del área que ejecute o vaya a ejecutar • Verificar la implantación de situaciones sin contemplar, en los procesos de su área. • Supervisar el desempeño de un proceso en particular en cuanto al segmento de su responsabilidad, asignado por el Dueño del Proceso • Retroalimentar al Dueño del Proceso en cuanto al desempeño del proceso y del personal • Participar en la capacitación programada y resolver dudas en la misma • Colaborar en el proceso de Mesa de Ayuda. 	<p>de servicios.</p>
<p>Mesa de Ayuda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar Soporte, Identificar áreas de riesgos • Resolver dudas sobre la ejecución del proceso a usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento sobre los procesos que le correspondan • Capaz de resolver inquietudes o dudas

Rol	Descripción/responsabilidades	Perfil
	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar documentación relacionada al proceso (diagrama, manuales, formatos, entre otros) en caso de ser necesario. • Analizar incidentes reportadas al centro de contacto y promover mejoras • Canalizar las incidencias hacia las instancias pertinentes en caso de poder resolver • Participar a lo largo del proceso de Mesa de Ayuda 	<p>que existan durante la implantación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se integra por: <ul style="list-style-type: none"> • Lideres de ejecución o dueños de los procesos de área que ejecute o vaya a ejecutar el proceso • Conocimiento básico de procesos • Habilidades de comunicación para dar soporte a la implantación

Anexo N° 9. Formato de hoja de Evaluación:

Trabajo Especial de Grado a nivel Especialización
(Instrumento de Co y Auto-Evaluación)

Escalas para la evaluación:

A = Ausencia; **I** = Incompleto, necesita mejorar; **B** = Bueno, cumple con lo solicitado; **E**= Excelente, Trabajo **ALTAMENTE MERITORIO**.

I. ASPECTOS GENERALES A EVALUAR	Escala			
1.1. El Título: Expresa con claridad la situación.	A	I	B	E
1.2. El Índice: Está en coherencia con los títulos en el cuerpo del trabajo.	A	I	B	E
1.3. El Resumen: Está elaborado en una página.	A	I	B	E
Expresa el Propósito de la propuesta.	A	I	B	E
1.4. Palabras Claves: Identifican la temática de la propuesta	A	I	B	E
1.5. Las portadas cumplen con la presentación formal del trabajo	A	I	B	E
II ASPECTOS GENERALES A EVALUAR				
2.1 INTRODUCCIÓN: Introduce al lector en el texto y plantea la estructura general del trabajo	A	I	B	E
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:				
a) Plantea el problema o la oportunidad que quiere atender (algunos indicios de lo que parece ser la situación actual), o la necesidad percibida (situación deseada), señalando algunos indicios fundamentados de dicha necesidad;	A	I	B	E
b) Señala las razones por las cuales es necesario atender a ese problema, oportunidad, necesidad o situación e incluso las implicaciones de su no-atención;	A	I	B	E
c) Concluye especificando los posibles aportes de proyecto y con las preguntas de investigación.	A	I	B	E
2.3 LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO				
a) Establece los objetivos generales, con claridad y la forma correcta.	A	I	B	E
b) Establece los objetivos específicos, con claridad y la forma correcta.	A	I	B	E
2.4 JUSTIFICACIÓN				
a) Se lee en la Justificación la pertinencia social, académica y la motivación personal	A	I	B	E

2.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL				
a) Se establecen en el Marco Teórico Conceptual: Antecedentes, Paradigmas, Conceptos Clave: Definición de variables o categorías de análisis, Términos Básicos, Aspectos Legales, según sea el caso.	A	I	B	E
b) Hay evidencias de una revisión documental coherente.	A	I	B	E
2.6 MARCO METODOLÓGICO				
a) En el caso que va a elaborar una proposición de mejora o Proyecto Factible:	A	I	B	E
1.1. Describe en qué consistió el Examen de la Situación, cuál fue su propósito y qué método o técnicas para la recolección de la información utilizó.	A	I	B	E
1.2. Expone las premisas o criterios que fundamentaron la propuesta de mejora (el programa de acción; el Diseño de la Intervención, etc.);	A	I	B	E
1.3. Expone qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la evaluación de la proposición de mejora.	A	I	B	E
1.4. Expone (si es el caso) qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la ejecución de lo que se diseñó.	A	I	B	E
b) En el caso de quien va a aplicar una metodología específica en su área de formación:	A	I	B	E
2.1. Describe Población y Muestra.	A	I	B	E
2.2. La Metodología: Tipo de Investigación, definición de variables o sistema de hipótesis, técnicas, instrumentos de recolección que se utilizaron.	A	I	B	E
2.3. Técnicas de análisis de la información.	A	I	B	E
III ASPECTOS RELEVANTES A EVALUAR				
3.1 EN EL CASO DE PROPUESTAS O PROYECTOS FACTIBLES	A	I	B	E
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico	A	I	B	E
b) Atiende los requerimientos formales de un Proyecto Factible (Diagnóstico, diseño, factibilidad, ejecución y evaluación) si es el caso.	A	I	B	E
c) Las fases atendidas tienen el alcance necesario.	A	I	B	E
d) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial.	A	I	B	E
3.2 EN EL CASO DE PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN	A	I	B	E
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico	A	I	B	E
b) Los resultados se presentan interrelacionados con lo planteado a nivel teórico y metodológico	A	I	B	E
c) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta	A	I	B	E

inicial.				
3.3 SE EVIDENCIAS RESULTADOS RELEVANTES	A	I	B	E
3.4 EXISTE COHERENCIA ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO	A	I	B	E
3.5 EN LAS CONCLUSIONES EL ESTUDIANTE REFLEXIONA SOBRE EL TRABAJO REALIZADO	A	I	B	E
3.6 LAS RECOMENDACIONES CONSIDERAN ÁREAS, LÍNEAS O PROYECTOS QUE PUDIERAN DERIVARSE DEL TEG				
3.7 LAS REFERENCIAS: Cumplen las normas establecidas.	A	I	B	E
3.8 LOS ANEXOS: Cumplen las normas establecidas.	A	I	B	E
3.9 CLARIDAD FORMAL DEL LENGUAJE Corrección gramatical.	A	I	B	E
Coherencia del estilo.	A	I	B	E