



*Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas*



*Práctica de especialidad
para optar por el grado académico de
Bachiller en Administración de Empresas*

*“Realización de una auditoría interna de procedimientos
para la Cuenta Credit Suisse de
Hewlett Packard Costa Rica”*

*Elaborado por:
Johana Marcela Arce González*

*Profesor Asesor:
Rony Rodríguez Barquero*

Forum Santa Ana, San José, 1 de Marzo del 2007



*Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas*



*Práctica de especialidad
para optar por el grado académico de
Bachiller en Administración de Empresas*

*“Realización de una auditoría interna de procedimientos
para la Cuenta Credit Suisse de
Hewlett Packard Costa Rica”*

*Elaborado por:
Johana Marcela Arce González*

*Profesor Asesor:
Rony Rodríguez Barquero*

Forum Santa Ana, San José, 1 de Marzo del 2007

Agradecimientos

No se por donde empezar este espacio de Agradecimientos...

Y es que durante la realización de mi práctica y de toda la carrera, he tenido la bendición de toparme con personas maravillosas que me han ayudado en todo lo que han podido.

Por eso se me hace tan difícil encontrar las palabras que encierren mi gratitud por todos esos ángeles que han estado conmigo durante esta etapa de mi vida.

Para ser justos empezaré agradeciéndole Al Todo Poderoso, nuestro Padre del Cielo, que me ha dado la oportunidad de vivir esta experiencia. Él no me ha desamparado en ningún momento de mi vida, así que durante la realización de este trabajo no fue la excepción... Me allanó el camino desde el inicio, y aunque algunas veces me puso pequeñas pruebas, Él mismo me tuvo en sus brazos y me ayudó a superarlas. ¡Gracias Papito Dios por amarme tanto!

Gracias también a mis padres por creer siempre en mí, nunca dudaron ni por un minuto que este sueño podría ser posible. Ellos han estado incondicionalmente a mi lado, y nunca voy a poder pagarles tanto amor y apoyo que he recibido.

¡Gracias de todo corazón!

A Marco, el amor de mi vida, Gracias por ser mi alma gemela. Gracias por estar ahí para mí cada vez que te he necesitado.



Gracias a HP por permitirme realizar este proyecto en su empresa, porque creyeron en mí y me ayudaron durante todo el trayecto.

Gracias a Rony, mi profesor asesor, por toda la ayuda que me brindó durante este tiempo. A Eileen y a todos los del TEC que han sido tan buenos conmigo.

Gracias a los “*chiquillos*” ... mis compañeritos de generación, que más que amigos son mis hermanos. Ustedes han sabido ganarse mi cariño, ustedes también me ayudaron a llegar hasta aquí.

¡¡Gracias y Mil Gracias!!

Dedicatoria

Este trabajo la dedico al angelito que me ha acompañado durante toda la realización de mi proyecto.

Desde el inicio ha estado a mi lado incondicionalmente, por esos planes que Dios tiene para cada uno de nosotros, a ella, mi bebé, le tocó estar junto a mí desde el inicio hasta el final.

A mi pequeñita Kiara, el regalo más lindo que me ha regalado la vida.

A ti mi amor, a ti te dedico tanto esfuerzo.

Resumen

Palabras clave: *Auditoría, procedimientos, HP, ITIL, documentación, call center, Credit Suisse, outsourcing, BS:15000*

El presente trabajo tiene como objetivo aplicar una auditoría interna a los procedimientos de la cuenta Credit Suisse para la cual la empresa Hewlett Packard Costa Rica brinda soporte técnico por medio de un Call Center.

Dicha auditoría se basa en las directrices dispuestas por el ITIL (Information Technology Infrastructure Library). El ITIL es una biblioteca virtual que establece “Las Mejores Prácticas de Administración de los Servicios de Tecnologías de la Información”. Además las empresas que se encuentran en conformidad con las estipulaciones del ITIL pueden acceder al BS:15000, el cual es un estándar mundialmente reconocido. Este es el propósito de HP, poder certificarse de esta manera.

Después de realizar la auditoría, se pudo concluir que se pueden realizar algunas mejoras dentro de la cuenta. De esta manera se podrá estar mejor preparado para concursar por el BS:15000.

Principalmente se recomienda mejorar el nivel de desempeño del servicio, especialmente el nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, a nivel general, se considera que los procedimientos de la empresa se encuentran en conformidad con lo establecido por el ITIL.

Abstract

Key words: Audit, procedures, HP, ITIL, documentation, call center, Credit Suisse, outsourcing, BS: 15000

The present document has as an objective to apply an internal audit to the procedures of the account Credit Suisse for which the company Hewlett Packard Costa Rica offers technical support by a Call Center. This audit is based on the directives developed by ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

The ITIL is a virtual library that establishes “the Best Practices of Administration of the Services of Information Technologies”.

In addition, the companies which procedures are in conformity with the stipulations in the ITIL can accede to the BS: 15000, which is a standard world-wide recognized. This is the intention of HP, be able to certify itself this way.

After making the audit, it was possible to be concluded that some improvements within the account can be made. This way it will be possible to be better prepared to compete by the BS: 15000. Mainly it is recommended to improve the level of performance of the service, specially the level of client satisfaction.

Nevertheless, at general level, it is considered that the procedures of the company are in conformity with the established thing by the ITIL.

Índice

Agradecimientos	i
Dedicatoria	iii
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Figuras.....	x
Capítulo I Introducción	2
1.1. Antecedentes de la Organización	5
1.1.1. Acerca de la empresa	5
1.1.2. Misión y Visión.....	10
1.1.3. La estrategia de HP	11
1.1.4. Objetivos corporativos	14
1.2. ¿Qué es Credit Suisse?.....	20
1.3. Problema.....	22
1.4. Justificación del Proyecto	22
1.5. Objetivo General	24
1.6. Objetivos Específicos	24

1.7.	Alcances y Limitaciones del proyecto	25
Capítulo II Marco Teórico		28
2.1.	Auditoría.....	28
2.2.	Auditoría interna	29
2.3.	Control interno y control de la gestión	29
2.4.	Los procedimientos administrativos.....	33
2.5.	El manual de procedimientos	37
2.6.	ITIL Information Technology Infrastructure Library	41
2.7.	BS15000 (British Standards 15000)	57
2.8.	Outsourcing.....	58
2.9.	Conceptos importantes.....	60
Capítulo III Metodología.....		63
3.1.	Tipo de Investigación.....	63
3.1.1.	Procedimiento Metodológico	63
Capítulo IV Auditoria de Procedimientos		71
4.1	Investigación sobre ITIL	71
4.1.1	El servicio al cliente como función	73
4.1.2	Administración de la Configuración	76
4.1.3	Administración de Incidentes.....	78
4.1.4	Administración de Problemas	82

4.1.5	Administración del Cambio	86
4.1.6	Administración del Lanzamiento	89
4.1.7	Administración del nivel de servicio	91
4.1.8	Administración de la Disponibilidad	93
4.1.9	Administración de la Capacidad	97
4.1.10	Administración de la Seguridad	100
4.1.11	Administración de la Continuidad de los Servicios de TI	102
4.1.12	Administración Financiera para los servicios de TI	104
4.2	Selección de procedimientos a auditar	105
4.3	Resultados de la auditoria de procedimientos	107
4.3.1	Servicio al Cliente	107
4.3.2	Administración del Incidente	118
4.3.3	Administración del Nivel de Servicio	126
4.3.4	Administración de la Continuidad de los Servicios de TI	134
Capítulo V Conclusiones		138
5.1.	Administración del Servicio al Cliente	139
5.2.	Administración del Incidente	142
5.3.	Administración del Nivel de Servicio	144
5.4.	Administración de la Continuidad de los Servicios de TI	146

Capítulo VI Recomendaciones	148
--	------------

6.1. Administración del Servicio al Cliente	148
6.2. Administración del Incidente	149
6.3. Administración del Nivel de Servicio	150
6.4. Administración de la Continuidad de los Servicios de TI	151

Bibliografía	153
---------------------------	------------

Apéndices	155
------------------------	------------

Anexos	176
---------------------	------------

Índice de Tablas

Tabla No. 1	77
-------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico No.1	109
Gráfico No.2.....	113
Gráfico No.3.....	124

Índice de Figuras

FIGURA No. 1.....	9
FIGURA No. 2.....	10
FIGURA No. 3.....	11
FIGURA No. 4.....	19
FIGURA No. 6.....	45
FIGURA No. 6.....	48
FIGURA No. 7.....	50
FIGURA No. 8.....	52
FIGURA No. 9.....	54
FIGURA No. 10.....	56
FIGURA No. 11.....	83
FIGURA No. 12.....	94
FIGURA No. 13.....	98



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. Introducción

Las organizaciones modernas tienen el desafío de competir en un mundo globalizado, con el cambio como única constante y cada vez más acelerado. Es por esto que las organizaciones actuales para permanecer competitivas, requieren de Servicios de Tecnología de la Información que puedan evolucionar y adaptarse a las necesidades del negocio.

Esto implica que las áreas de IT (Tecnologías de Información), deben apoyar el desarrollo de ventajas competitivas de la organización, mejorando el desempeño de las personas, procesos y tecnologías de forma continua en función de la calidad requerida por el cliente.

Pero las organizaciones de hoy no solo deben preocuparse por tener Tecnologías de Información que sean flexibles a los cambios del entorno. También deben tener como prioridad lograr una adecuada Gestión del Control Interno. Esto se puede lograr por medio de periódicas auditorías a los procedimientos que se realizan dentro de ella.

En este trabajo se presentará una auditoría de procedimientos para la cuenta Credit Suisse, para la cual Hewlett Packard brinda servicios de Outsourcing en Soporte Técnico.

Esta auditoría se basa en los postulados del ITIL (Information Technology Infrastructure Library), una especie de biblioteca virtual que pertenece al OGC (Office of Government Commerce-UK) –Oficina de Gobernación del Comercio del Reino Unido por sus siglas en inglés.

De esta manera, la cuenta puede prepararse para concursar por una acreditación mundial -BS15000- primer estándar mundial para empresas que brindan servicios en Tecnologías de Información.

El proyecto está compuesto por varios capítulos donde se muestra de manera lógica y ordenada la realización en todas las etapas de la auditoría.

Los capítulos que se muestran son los siguientes:

1. Capítulo de Introducción

En el capítulo de Introducción se puede encontrar como primer punto la información relacionada propiamente a la empresa, en un segundo apartado el problema, justificación y objetivos del estudio; así como todos aquellos alcances y limitaciones que se dieron con la ejecución del estudio.

2. Capítulo de Marco Teórico

El propósito del marco teórico es suministrarle al lector del trabajo un punto de referencia para poder comprender más profundamente términos y conceptos más específicos del proyecto.

3. Capítulo de Metodología

En el capítulo de metodología se pueden encontrar todos los pasos, métodos y procedimientos que se establecieron para la realización del estudio.

4. Capítulo de la Auditoría de Procedimientos

Este capítulo se muestra el desarrollo propiamente de la auditoría de procedimientos en la cuenta Credit Suisse. Es de suma importancia porque puede ser considerado como uno de los más importantes dentro del trabajo.

5. Capítulo de Conclusiones y Recomendaciones

El fin de este proyecto es poder llegar a establecer ciertas conclusiones y recomendaciones que puedan utilizarse para detectar puntos de mejora. Es por eso que en este capítulo se plantean aquellas conclusiones y recomendaciones que surjan del desarrollo del proyecto.

Bibliografía, Apéndices y Anexos

Por último se encontrarán los capítulos de Bibliografía, Apéndices y Anexos, también necesarios para la comprensión del proyecto como un todo.

1.1. Antecedentes de la Organización

HP es un proveedor de soluciones de tecnología para consumidores, empresarios e instituciones de todo el mundo. Las soluciones de la compañía abarcan infraestructura de Tecnología en Información (TI), dispositivos informáticos personales y de acceso, servicios globales, creación de imágenes e impresión para consumidores y pequeñas y medianas empresa.

1.1.1. Acerca de la empresa

La inversión anual en Investigación y Desarrollo I&D es de US \$4.000 millones y alimenta la invención de productos, soluciones y tecnologías nuevas para que se pueda atender mejor a los clientes y así introducirse en nuevos mercados. De esta manera HP inventa, diseña y entrega soluciones tecnológicas que impulsan el valor comercial, crean valor social y mejoran la vida de los clientes.

La fusión en el año 2002 con Compaq Computer Corporation forjó un equipo dinámico y potente de 140.000 empleados con capacidades en 178 países que hacen negocios en más de 40 divisas y 10 idiomas diferentes. Los ingresos de las empresas combinadas fueron de US \$72.000 millones para el año fiscal que finalizó el 31 de octubre de 2002. ¹

¹ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

1.1.2. Cuatro grupos comerciales básicos de HP

Grupo de sistemas para empresas (ESG) - se concentra en ofrecer los componentes tecnológicos clave de la infraestructura TI empresarial para mejorar la agilidad comercial, por ejemplo, almacenamiento de la empresa, servidores, software de gestión y una variedad de soluciones.

Grupo de impresión y creación de imágenes (IPG) - HP es el primer proveedor de soluciones de imágenes e impresión para el uso de consumidores y empresas. IPG incluye hardware de impresoras, dispositivos todo en uno para creación de imágenes digitales tales como cámaras y escáneres, y también insumos y accesorios asociados. También se está expandiendo en el mercado de la impresión comercial.

Servicios de HP (HPS) - Servicios de HP es un equipo global de servicios de TI de primera clase. Ofrece lineamientos, conocimientos y una cartera de servicios completa que permite que los clientes obtengan un valor de negocios apreciable de sus inversiones TI (el outsourcing que HP le brinda al Banco Credit Suisse se encuentra dentro de este grupo comercial).

Grupo de sistemas personales (PSG) - se concentra en ofrecer soluciones de computación personal y dispositivos para el hogar y la empresa simples, confiables y a precios asequibles, que incluyen PCs de escritorio, equipos portátiles, estaciones de trabajo, clientes ligeros, dispositivos personales y de bolsillo inteligentes.

Además de los cuatro grupos comerciales, el Laboratorio de HP brinda una función de investigación fundamental para la compañía. El Laboratorio de HP se centra en la invención de tecnologías nuevas que cambian el mercado y crean oportunidades comerciales.

1.1.3. Todo comenzó en el garaje y en una tienda de pasteles

Los compañeros de estudio de la Universidad de Stanford, Bill Hewlett y Dave Packard, fundaron HP en 1939. El primer producto de la empresa, construido en un garaje de Palo Alto, fue un oscilador de audio - un instrumento de pruebas electrónico usado por los ingenieros de sonido. Uno de los primeros clientes de HP fue Walt Disney Studios, que compró ocho osciladores para desarrollar y probar un novedoso sistema de sonido para la película "Fantasía".

Compaq Computer Corporation se formó después de una reunión realizada en 1982 en una tienda de pasteles de Houston, Texas. En forma conjunta, los empleados de la nueva HP comparten la pasión de satisfacer a los clientes, un intenso interés en el trabajo de grupo, en la velocidad y agilidad, y un compromiso de confianza y respeto por todos los individuos.²

² Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

Algunos datos de la empresa:

- Número 1 en el mundo en impresoras de chorro de tinta de función única e integrales, impresoras láser mono y color, impresiones de gran formato, escáneres, servidores de impresión e insumos de tinta y láser
- Número 1 en el mundo en rendimiento total de servidores y envíos
- Número 1 en el mundo en sistemas de almacenamiento en disco, sistemas de almacenamiento en disco externo y redes de áreas de almacenamiento abiertas
- Número 1 en el mundo en software de administración de sistemas y redes
- Número 1 en el mundo en PCs portátiles
- Número 1 en el mundo en PCs de bolsillo
- Número 2 en el mundo en envíos de PCs
- Número 2 en el mundo en rendimientos por ventas de PCs
- Número 2 en el mundo en dispositivos de bolsillo
- Número 3 en el mundo en servicios de TI ³

³ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

1.1.4. La cadena de valor de la diversidad

HP se ha reconocido por ser una empresa preocupada por crear un ambiente diverso. Cada paso en el proceso tiene una significación importante a recordar mientras que se mueve adelante en el siglo XXI. Juntos los pasos crean una cadena de valor de la diversidad sobre la cual se está construyendo una mano de obra y lugar de trabajo globales en que ganan la empresa y sus empleados.⁴

**FIGURA No. 1
LA CADENA DE VALOR DE LA DIVERSIDAD**



FUENTE: INTRANET DE HP

⁴ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)
Auditoría interna de procedimientos
Credit Suisse, Hewlett Packard

1.1.5. Misión y Visión

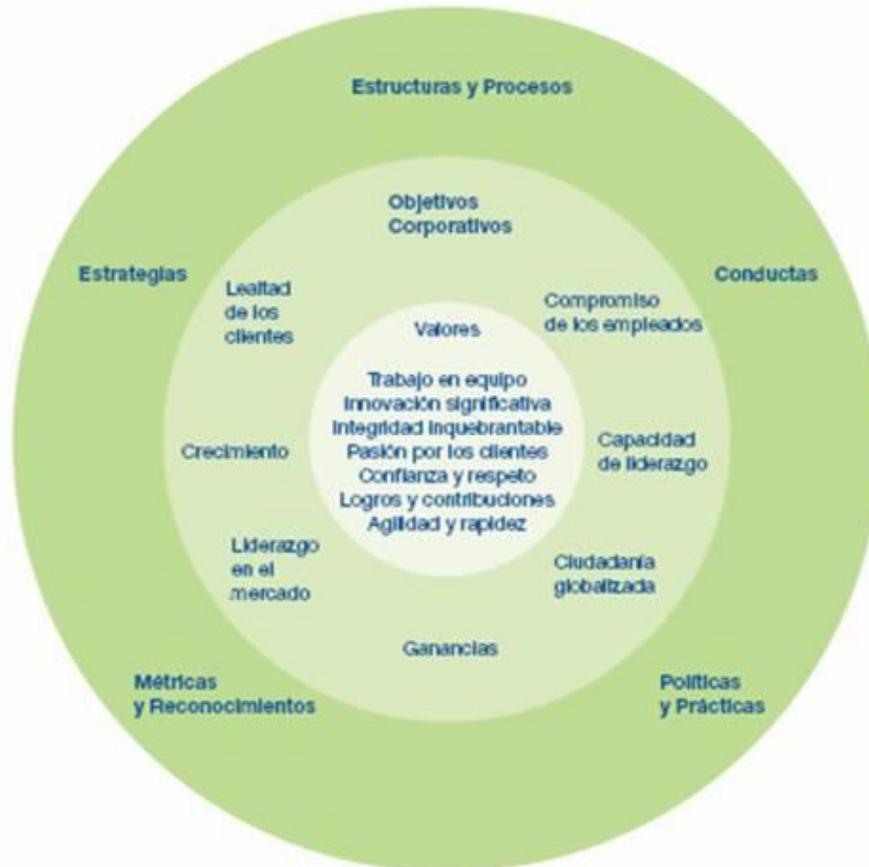
Visión

"Ser líder global en servicios de Tecnología de Información, estableciéndose como la referencia contra la cual otros se midan"

Misión

"Ayudar a nuestros clientes a obtener de sus inversiones en Tecnología de Información un valor de negocio que se pueda medir"

**FIGURA No. 2
ELEMENTOS DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE HP**



FUENTE: INTRANET DE HP

1.2. La estrategia de HP

En HP, se cree que la diversidad es un conductor dominante del éxito. La aspiración consiste en que los comportamientos y las acciones que apoyan la diversidad y la inclusión vendrán de la convicción de cada empleado de HP - haciendo diversidad y la inclusión a la parte consciente de cómo funciona el negocio a través del mundo.⁵

**FIGURA No. 3
LA ESTRATEGIA DE HP**



FUENTE: INTRANET DE HP

⁵ Información recopilada de la página Web principal de HP

1.2.1. El significado detrás de las palabras

En HP, se toma el tiempo necesario para poner un significado propio detrás de las palabras.

Diversidad

La diversidad es la existencia de muchos individuos únicos en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Esto incluye a hombres y a mujeres de diversas naciones, de las culturas, de los grupos étnicos, de las generaciones, de los fondos, de las habilidades, de las capacidades y de todas las otras diferencias únicas que poseemos los seres humanos.

Inclusión

La inclusión significa un ambiente del trabajo donde cada una tiene una oportunidad de participar completamente en el éxito del negocio y donde valoran a cada persona por sus habilidades, experiencias y perspectivas distintivas. La inclusión significa también crear una comunidad global donde HP conecte a cada uno de los elementos como un todo a través de los productos, servicios y mano de obra con que cuenta.

Navegación del trabajo/de la vida

Cada uno de nosotros tiene diversas necesidades. Como compañía, HP está confiado en que las habilidades del trabajo se conviertan en fuente de la vida, proporcionando las herramientas, los recursos y un ambiente de apoyo para todos los empleados. Esta clase de sociedad recíproca con empleados y un ambiente flexible del trabajo ha sido un sello de éxito del negocio de HP.⁶

⁶ Información recopilada de la página Web principal de HP

1.2.2. Políticas y prácticas que apoyan diversidad

En HP, se cuenta con políticas y prácticas que apoyan diversidad y la inclusión.

A continuación aparece una lista de algunas de las políticas y las prácticas que están establecidas en HP con el fin de construir una mano de obra y un lugar de trabajo que ganen.

- Política de no discriminación
- Ambiente de trabajo libre de hostigamiento
- Programa de ayuda para la educación
- Programa de ayuda al empleado (EAP)
- Gerencia por objetivos
- Proporcionar oportunidades de desarrollo
- Horarios flexibles de trabajo
- Ambiente seguro y agradable del trabajo ⁷

⁷ Información recopilada de la página Web principal de HP

1.2.3. Objetivos corporativos

"Es necesario que las personas trabajen juntas al unísono en pos de objetivos comunes y eviten en todos los niveles trabajar en metas contrarias si desean obtener lo mejor en eficacia y logros"

- Dave Packard

Los objetivos corporativos de HP han guiado a la compañía en sus actividades comerciales desde 1957, cuando sus cofundadores, Bill Hewlett y Dave Packard, los redactaron por primera vez.

a) Lealtad de los clientes

Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a los clientes ganando su respeto y lealtad.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- La continuidad del éxito depende del crecimiento de la fidelidad de los clientes.
- Escuchar con atención a los clientes para comprender verdaderamente sus necesidades y ofrecerles luego soluciones que se traduzcan en éxitos es fundamental para obtener su lealtad.
- El costo total competitivo de propiedad, calidad e inventiva y la manera en que se llevan a cabo las actividades comerciales impulsan la lealtad de los clientes.

b) Ganancia

Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de la empresa, crear valor para los accionistas y proveer los recursos que se necesitan para alcanzar los otros objetivos corporativos.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- La ganancia es responsabilidad de todos.
- El equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo es la clave de la rentabilidad.
- La ganancia permite reinvertir en nuevas oportunidades de negocios.
- La ganancia guarda una estrecha relación con la generación de efectivo, lo cual trae más flexibilidad a los negocios a un costo más bajo.
- La ganancia permite alcanzar los objetivos corporativos.

c) Liderazgo del mercado

Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que se atienden de esta manera poder expandirse en nuevas áreas tecnológicas, capacidades e intereses de los clientes.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Ser término medio en el mercado no es suficiente, se juega a ganar.
- Se debe ser Número 1 o Número 2 en los campos de especialización.

d) Crecimiento

Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizar las ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos productos, servicios y soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Hay crecimiento cuando se corren riesgos inteligentes, según el estado de la industria, lo que requiere una convicción tanto para estudiar las tendencias como para inducir cambios en la industria.
- El tamaño (y la diversidad de negocios) da la habilidad de hacerle frente a los ciclos económicos y ponerlos a favor de la empresa.

e) Compromiso de los empleados

Ayudar a que los empleados de HP compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus diversidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- El desempeño de HP comienza con empleados motivados; su lealtad es fundamental.
- Se confía en que los empleados harán lo correcto y marcarán una diferencia.
- Todos tienen algo para contribuir: No se trata de título, nivel o posesión.
- Un entorno de trabajo interesante y estimulante es primordial para favorecer el poder de inventiva.
- Una fuerza de trabajo diversificada aporta una ventaja competitiva.

f) Capacidad de liderazgo

Desarrollar líderes en cada nivel que se responsabilicen de obtener los resultados comerciales y ser un ejemplo de los valores de la compañía.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Los líderes inspiran, fomentan la colaboración y transforman la visión y las estrategias en acción, con objetivos claros y precisos.
- Los líderes efectivos entrenan, transmiten las noticias buenas y malas y hacen comentarios que surten efecto.
- Los líderes demuestran tener un conocimiento de sí junto con una disposición a aceptar comentarios y a continuar desarrollándose.
- Los líderes se expresan con unanimidad y actúan para eliminar la tarea mecánica que no es productiva.
- Es importante medir a las personas según los resultados que obtienen comparados con los objetivos que ayudaron a crear.

g) Ciudadanía global

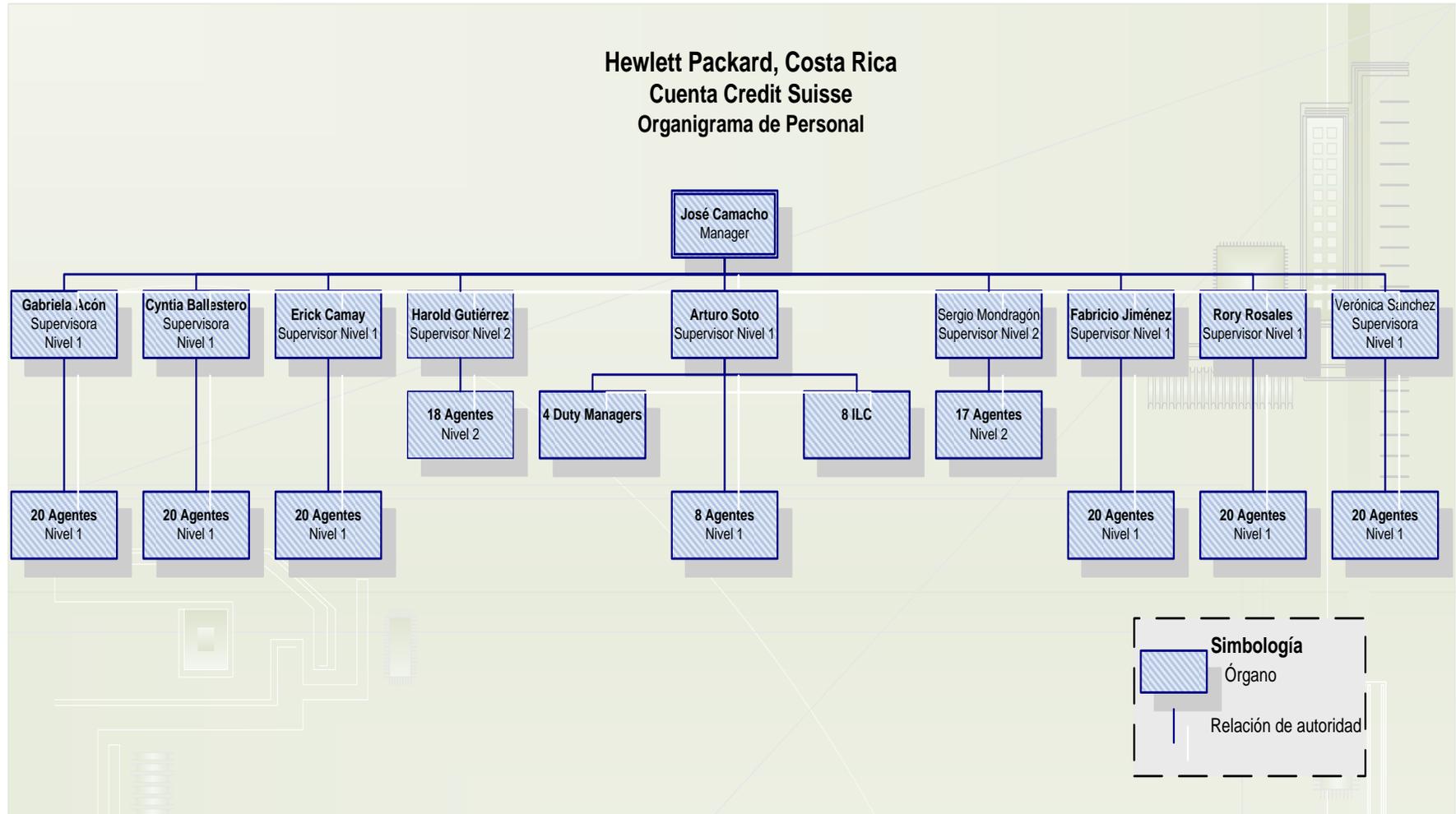
Buenos ciudadanos significa buenos negocios. Hacer honor a la responsabilidad hacia la sociedad siendo un capital económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde se desarrollan las actividades comerciales.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Las normas más elevadas de honestidad e integridad son fundamentales para desarrollar la lealtad de los clientes y personas interesadas.
- El mejoramiento de la sociedad no es un trabajo de unos pocos; es una responsabilidad que se debe compartir con todos.
- Este objetivo es primordial en el compromiso de la marca⁸.

⁸ Información recopilada de la página Web principal de HP

**FIGURA No. 4
ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se mencionó anteriormente, uno de los grupos comerciales más importantes de HP es el basado en brindar servicios de outsourcing a otras grandes empresas.

En Costa Rica, Hewlett Packard ha desarrollado importantes contratos con otras empresas alrededor del mundo. Cada uno de ellos se denomina “**Cuentas**”.

La cuenta en la cual se realiza el presente estudio es Credit Suisse. Se trata de un Banco reconocido internacionalmente. La casa matriz de este banco se encuentra en Suiza, pero tiene otras importantes sedes en New York, Londres, Singapur, entre otras.

El servicio que se le brinda es de soporte técnico a los empleados de este banco alrededor del mundo por medio de un Call Center, especialmente a las sedes de Londres y New York.

A continuación se presentará una pequeña reseña del Banco Credit Suisse:

1.2.4. ¿Qué es Credit Suisse?

El grupo Credit Suisse es un líder mundial en servicios financieros, que aconseja a sus clientes en todos los aspectos financieros alrededor del mundo.

Visión, Misión y Principios

Visión

La visión de Credit Suisse es convertirse en el primer banco alrededor del mundo, reconocido por su experiencia en inversión, banca privada y administración de activos, y que lo más valorado de su asesoramiento sea la innovación y ejecución.

Misión

Con el fin de alcanzar su visión, Credit Suisse plantea nuevos estándares en conjunto con sus clientes para brindarles innovación e integridad. La diversidad cultural es esencial para el éxito de Credit Suisse. Como un banco integrado globalmente, Credit Suisse le dará la oportunidad a la gente de trabajar abierta y respetuosamente unos con otros; y mantener esta relación con sus clientes con el fin de entregarles resultados superiores que llevarán al éxito y prosperidad de todos los accionistas.

Credit Suisse en Costa Rica

Credit Suisse al ser un banco tan grande, requiere de todo un completo servicio de soporte. Es decir, requiere de una empresa proveedora del servicio de soporte técnico.

Para este fin, contrataron los servicios de una empresa canadiense; sin embargo Credit Suisse no estaba completamente conforme con el nivel de servicio que estaba recibiendo. Por eso, a finales del año 2005 deciden probar suerte mediante la contratación del soporte técnico que la empresa Hewlett Packard suministra como parte de su gran paquete de productos y servicios que comercializa.

Es por esto que la cuenta Credit Suisse en Costa Rica es muy nueva, y aún se encuentra en el proceso de transición de procedimientos canadienses a costarricenses.

1.3. Problema

¿Cumplen los procedimientos actuales que se realizan en la cuenta Credit Suisse de Hewlett Packard con las normas establecidas dentro del ITIL a marzo 2007?

1.4. Justificación del Proyecto

El proyecto se genera debido al deseo y necesidad de la empresa de poder certificarse con el BS15000.

Este estándar de negocios (British Standard 15000, por sus siglas en inglés), es el primer estándar específicamente dirigido al IT Service Management (Administración de Servicios en Tecnología de Información).

Describe de manera integrada un conjunto de procedimientos administrativos para una entrega del servicio efectiva tanto para beneficio del negocio como de los clientes. Para lograr certificarse con este estándar, se requiere que la empresa pase por una auditoría de sus procedimientos. Dicha auditoría la realizan personas de la Oficina de Gobernación del Comercio del Reino Unido, por sus siglas en inglés OGC (Office of Government Commerce-UK).

Esta es una organización de origen inglés que posee todos los derechos del ITIL (Information Technology Infrastructure Library). El ITIL es una biblioteca universal que posee una serie de libros que establecen ciertos requerimientos para obtener las mejores prácticas de administración de las tecnologías de información de las empresas.



Como Hewlett Packard es una empresa muy exitosa a nivel mundial, y su negocio se basa principalmente en los servicios tecnológicos, desea poder recibir esta certificación. Razón por la cual ya se tiene todo preparado para recibir la visita de representantes de la OGC que realizarán la auditoría de sus procedimientos.

De esta manera ellos requieren realizar un chequeo de sus procedimientos según lo que se establece por el ITIL antes de esta auditoría, para posteriormente poder detectar si existe alguna necesidad de mejora en alguno de ellos antes de pasar por la auditoría.

La práctica se basa específicamente en la revisión de los procedimientos que se tienen dentro de una de las cuentas de HP, para poder elaborar un documento que sirva como base para posteriores revisiones y correcciones a dichos procedimientos, si fuera el caso.

1.5. Objetivo General

Realizar una auditoría interna a los procedimientos de la cuenta Credit Suisse en el área de Call Center de la empresa Hewlett Packard Costa Rica, basándose en las directrices dispuestas por el ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

1.6. Objetivos Específicos

- Evaluar los procedimientos que se realizan en el área de Call Center por medio de las herramientas que suministrará la empresa, los requerimientos dispuestos dentro del ITIL y las de elaboración propia.
- Estudiar los procedimientos actuales de la cuenta Credit Suisse del área del Call Center en HP Costa Rica con el fin de determinar si estos son apropiados para ejecutar las tareas cotidianas del área.
- Brindar a HP un documento guía que funcione como una herramienta eficaz para prepararse para la auditoría que la OGC (Office of Government Commerce-UK) les aplicará para optar por la BS1500 (British Standard 15000).
- Realizar propuestas para aquellos procedimientos en los cuales se identifiquen oportunidades de mejora.

1.7. Alcances y Limitaciones del proyecto

1.7.1. Alcances del proyecto

El presente trabajo se trata de una auditora interna de procedimientos para la Cuenta Credit Suisse de Hewlett Packard Costa Rica. Esta cuenta le brinda soporte al banco internacional del mismo nombre, ubicado en distintas latitudes alrededor del mundo.

La auditoría se realizó tomando como punto de partida los estándares que se encuentran contemplados en la Biblioteca de Infraestructura en Tecnologías de la Información (ITIL Information Technology Infrastructure Library), publicada por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (OGC Office of Government Commerce-UK) y que plantea Las Mejores Prácticas de Administración para Tecnologías de Información.

Esta auditoría tiene el fin de preparar a la cuenta para la auditoría que dicha organización le aplicará a la misma, ya que la auditoría que la OGC aplica es el requisito primordial para que las empresas que brindan servicios en tecnologías de la información puedan acceder al BS1500 (British Standard 15000).

1.7.2. Limitaciones del proyecto

La cuenta Credit Suisse se encuentra actualmente en un periodo de transición, esto porque anteriormente el soporte que se le brindaba al Banco era suministrado por un Call Center en otro país. Esto hace que la cuenta sea muy nueva en Costa Rica y aún se encuentre en la etapa de adaptación de los procedimientos que se ejecutaban en Canadá, por lo que la presente auditoría no cubre la versión final de tales procedimientos.

Para la realización de la auditoría se requirió de un amplio proceso de investigación sobre ITIL. Además la empresa consideró apropiado que antes de realizarla se realizarán exámenes de preparación aprobados internacionalmente. Esto para garantizar el adecuado conocimiento necesario para poder realizar un proyecto tan delicado. Todo este periodo tan amplio de estudio e investigación sobre el ITIL retrasó el cronograma planteado para el proyecto, por lo que se sacrificó profundidad de análisis de los procedimientos a cambio de adquirir las herramientas técnicas para el análisis de los mismos.

Los procedimientos que se contemplan dentro del ITIL son muchos y cada uno de ellos abarca una gran cantidad de temas, razón por la cual no se pudo auditar todos los procedimientos como hubiera sido lo ideal. Se decidió seleccionar aquellos procedimientos más relacionados con las características de la cuenta y que se consideraran de mayor importancia.

Una gran cantidad de documentación y material auditado es considerada de carácter confidencial, razón por la cual no se pudo adjuntar este en el capítulo de Anexos como evidencia de auditoría.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II. Marco Teórico

2.1. Auditoría

La auditoría permite que dentro de una empresa se puedan dar estudios especializados de los documentos legales, técnicos, financieros y contables durante un periodo de tiempo.

La auditoría es examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. con el objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad (Mira Navarro, 2006: 3).

Todo esto para que se pueda alcanzar un adecuado control interno que permita la cobertura adecuada de las contingencias y la verificación de los sistemas de prevención y registro.

Existen diferentes tipos de auditoría que se pueden aplicar en una organización. Algunos de ellos son (Mira Navarro, 2006: 3):

- Auditoría de estados financieros.
- Auditoría de informes económicos y financieros.
- Auditoría interna.
- Auditoría operativa.
- Auditoría de sistemas.
- Auditoría económico-social.

En este trabajo se pretende realizar una auditoría interna de los procedimientos que se realizan en la cuenta Credit Suisse. Por lo cual es importante conocer el concepto de auditoría interna para tener una mejor apreciación del trabajo como un todo.

2.1.1. Auditoría interna

Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con el fin de conocer si funcionan como se había previsto al tiempo que ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos. (Mira Navarro, Juan Carlos; 2006, Apuntes de Auditoría, Página 3)

2.1.2. Control interno y control de la gestión

Control interno

En su significado más amplio, control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de:

- Proteger sus activos,
- Asegurar la validez de la información,
- Promover la eficiencia en las operaciones, y
- Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección. (Mira Navarro, Juan Carlos; 2006, Apuntes de Auditoría, Página 11)

Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

- Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.
- Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito.

Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc.

Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por tanto el objetivo primero del control interno.

La transacción origina un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costes, existencias, etc.

Las cuatro fases son:

- Autorización,
- Ejecución,
- Anotación, y
- Contabilización⁹

Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros.

Es fundamental que toda empresa tenga una clara y bien planteada organización y cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función.

2.2. El control de Gestión

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

⁹ Mira Navarro, Juan Carlos; 2006, Apuntes de Auditoría, Página 15
Auditoría interna de procedimientos
Credit Suisse, Hewlett Packard

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos. (Mira Navarro, Juan Carlos; 2006, Apuntes de Auditoría, Página 16)

2.3. Los procedimientos administrativos

Un procedimiento es un conjunto de instrucciones resultantes del ordenamiento lógico y secuencia de los elementos que resuelven un problema o que integran una actividad.

2.3.1. Ubicación de los procedimientos en el proceso administrativo

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación, es decir, en el primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos.

- El objetivo señala la meta a alcanzar.
- Las políticas nos trazan un camino de cómo llegar a esas metas.
- Los procedimientos nos indican paso a paso como realizar las actividades fijadas o trazadas por la política. (Bernal Martínez (Compilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS).

2.3.2. Consideraciones básicas

Consideraciones anteriores al hecho (decidir lo que va a ejecutarse):

- Qué va a hacerse: Planeación, formulación de políticas, metas de trabajo.
- Cuándo debe hacerse: Prioridad, secuencia y programación de la producción.
- Quién va a ejecutarlo: Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.
- Cómo va a ejecutarse: Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, etc.
- Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo: Adquisición de abastecimiento, construcción, mantenimiento, administración del personal y dirección financiera.

Consideración inmediata (ejecución):

Ejecución de lo que va a hacerse, en la forma en que debe hacerse, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto. (Bernal Martínez (Copilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS).

Consideraciones posteriores al hecho (valoración de lo que se ha hecho):

- Qué se ha hecho: Las evidencias de los resultados obtenidos: informes y estadísticas sobre las producciones cuantitativas y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectados.
- Qué tan bien se hizo: revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, etc.
- ¿Debe continuarse haciendo?: Revisión del producto final, análisis de mercado, análisis de costo, etc.
- Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar el producto, reorientación del servicio y mejoramiento de la estructura de la organización y de los procedimientos involucrados en la producción, manejo del personal, manejo de abastecimientos, etc.

Importancia de los procedimientos

El objetivo básico de todo estudio de procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Sin embargo, existen otros objetivos secundarios:

- Eliminar operaciones.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al máximo para ahorrar tiempo.
- Eliminar las demoras con el mismo fin de tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos clave.

Eliminar demoras aparentemente innecesarias para evitar los “cuellos de botella” (Bernal Martínez (Copilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS.)

Responsabilidades en relación a los procedimientos

La carencia de una clara determinación de la responsabilidad correspondiente a cada nivel jerárquico y aún a cada empleado, en relación a los procedimientos autorizados, entraña el riesgo de que el personal no los tome en cuenta, desaprovechando así las ventajas de su aplicación, o de que se caiga en un manejo anárquico de los mismos.

Para evitar estos peligros se emplean numerosos medios y recursos, entre otros los siguientes:

- El documento explicativo del programa total de la compañía para el control y perfeccionamiento de los procedimientos, dicho en otras palabras, el Programa de Procedimientos de la Compañía, expresado en términos claros, firmado por lo general (y de preferencia) por el más alto funcionario de la misma y referente al tema de responsabilidad con la extensión en que debe hacerse, en un amplio instructivo de la compañía.
- Traslaciones del amplio instructivo de la compañía a programas departamentales definitivos, haciéndolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.
- Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre la significación de lo programado en el instructivo y que conduzca al mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que el programa operará.

Viendo que todas las descripciones del trabajo escritas contengan referencias específicas de las responsabilidades a los sistemas y procedimientos concernientes a cada individuo o trabajo prototipo que se ejecuta. (Bernal Martínez (Copilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS).

El manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son también llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, etc.

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de los procedimientos de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas; señala generalmente en su descripción, quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones.

Objetivos de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo principal, difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización, se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

Se pueden considerar otros objetivos acerca de los manuales de procedimientos tales como:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Permitir que tanto el empleado como el jefe, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Justificación de su existencia

Antes de iniciar la elaboración de un manual de procedimientos, es recomendable determinar de forma precisa la necesidad del mismo, teniendo presente que su existencia se justificará cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Que resulte conveniente asegurar la uniformidad del desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con las descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo, tales como el análisis de tiempos y movimientos, delegación de facultades, etc.
- Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites, etc.

Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen la información necesaria para la determinación de los flujos de ésta. (Bernal Martínez (Copilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS.

Integración

Dado que las necesidades de una unidad administrativa difieren en mayor o en menor grado con relación a las necesidades de otras unidades, algunas requerirán un solo manual que contenga todos sus procedimientos, otras requerirán varios manuales, con los procedimientos agrupados por funciones, o bien, manuales con procedimientos individuales, preparados para distintos niveles de empleados; por lo tanto se puede decir que no existe un patrón para prepararlos, sin embargo se recomiendan los siguientes apartados como elementos integrados de los manuales de procedimientos.

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación.
- Políticas o normas de operación.
- Texto o descripción del procedimiento.
- Diagramas de flujo: Como ya se ha mencionado, los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado, para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos; sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible dentro del manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.
- Formas. (Bernal Martínez (Copilador). ANÁLISIS ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL Y MÉTODOS).

2.4. ITIL Information Technology Infrastructure Library

ITIL son las siglas de una metodología desarrollada a finales de los años 80's por iniciativa del gobierno del Reino Unido, específicamente por la OGC u Oficina Gubernativa de Comercio Británica (Office of Government Commerce). Las siglas de ITIL significan (Information Technology Infrastructure Library) o Librería de Infraestructura de Tecnologías de Información.

Esta metodología es la aproximación más globalmente aceptada para la gestión de servicios de Tecnologías de Información en todo el mundo, ya que es una recopilación de las mejores prácticas tanto del sector público como del sector privado. Estas mejores prácticas se dan en base a toda la experiencia adquirida con el tiempo en determinada actividad, y son soportadas bajo esquemas organizacionales complejos, pero a su vez bien definidos, y que se apoyan en herramientas de evaluación e implementación.¹⁰

2.4.1. Visión general del ITIL

- Es una visión integral de la Administración de Servicios de TI, expresada en un conjunto de siete publicaciones de la Office of Government Commerce (OGC).
- Nació hace más de quince años como iniciativa del gobierno Inglés, quien reunió a empresas exitosas para extraer las mejores prácticas que realizaban.
- Contiene un conjunto consistente y detallado de las Mejores Prácticas del Mercado, recolectadas y seleccionadas por empresas y organismos de todo el mundo.

¹⁰ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

- Se mantiene en evolución permanente mediante el aporte de la comunidad ITIL global.
- Por su nivel de adopción y utilización se ha convertido en el estándar de mayor importancia a nivel mundial.

2.4.2. Objetivos del ITIL

- Promover la visión de TI como proveedor de servicios con el foco en el cliente, en lugar de la administración de tecnologías.
- Fomentar el alineamiento de la organización de TI con el negocio de la empresa, posicionándola como parte de la cadena de valor.
- Estandarizar los procesos de administración de TI y generar indicadores para Benchmarking.
- Promover el uso de conceptos comunes para los servicios de TI, que estandaricen y mejoren la comunicación y el lenguaje entre las áreas de TI y para con el negocio.

2.4.3. El objetivo de implementar ITIL en el negocio

ITIL como metodología propone el establecimiento de estándares que ayuden en el control, operación y administración de los recursos (ya sean propios o de los clientes). Plantea hacer una revisión y reestructuración de los procesos existentes en caso de que estos lo necesiten (si el nivel de eficiencia es bajo o que haya una forma más eficiente de hacer las cosas), lo que lleva a una mejora continua.

Otra de las cosas que propone es que cada actividad que se realice se debe de hacer con la documentación pertinente, ya que esta puede ser de gran utilidad para otros miembros del área, además de que quedan asentados todos los movimientos realizados, permitiendo que toda la gente esté al tanto de los cambios y no tome a nadie por sorpresa.

En la documentación se pone la fecha en la que se hace el cambio, una breve descripción de los cambios que se hicieron, quién fue la persona que hizo el cambio, así como quién lo autorizó, para que así se lleve todo un seguimiento de lo que pasa en el entorno. Esto es más que nada como método con el que se puede establecer cierto control en el sistema de cambios, y así siempre va a existir un responsable y se van a documentar los procedimientos y cambios efectuados.

2.4.4. Concepto de soluciones para ITIL desde el punto de vista de negocio

Según lo observado en La Figura No.5 se aprecia cómo aparentemente se tienen segmentos del negocio aislados, pero en realidad todos tienen algo que ver para la obtención de las soluciones.

Por ejemplo, la prestación de servicios muchas veces no sería posible sin la gestión de infraestructura, asimismo las perspectivas del negocio no se darían sin la prestación de servicio, y los servicios no serían posibles sin un soporte al servicio. Y el punto de interacción que se da entre estos segmentos del negocio es la búsqueda de soluciones, donde lo que se busca es que las perspectivas del negocio estén soportadas con base en la prestación de servicios; la prestación de servicios requiere que se le de un soporte al servicio para que esté siempre disponible, la disponibilidad se puede lograr mediante una gestión de la infraestructura y en lugar de tener en el centro las soluciones se va a encontrar a los clientes satisfechos.¹¹

¹¹ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

FIGURA No. 5
SOLUCIONES DE ITIL PARA EL NEGOCIO



FUENTE: INTRANET DE HP

2.4.5. Forma de uso de ITIL en Service Management

ITIL postula que el servicio de soporte, la administración y la operación se realicen a través de cinco procesos:

- Manejo de incidentes
- Manejo de problemas
- Manejo de configuraciones
- Manejo de cambios y
- Manejo de entregas ¹²

¹² Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)
Auditoría interna de procedimientos
Credit Suisse, Hewlett Packard

Proceso de manejo de incidentes

Su objetivo primordial es reestablecer el servicio lo mas rápido posible para evitar que el cliente se vea afectado, esto se hace con la finalidad de que se minimicen los efectos de la operación. Se dice que el proveedor se debe de encargar de que el cliente no perciba todas aquellas pequeñas o grandes fallas que lleguen a presentarse dentro del sistema. A este concepto se le llama disponibilidad (que el usuario pueda tener acceso al servicio y que nunca se vea interrumpido).

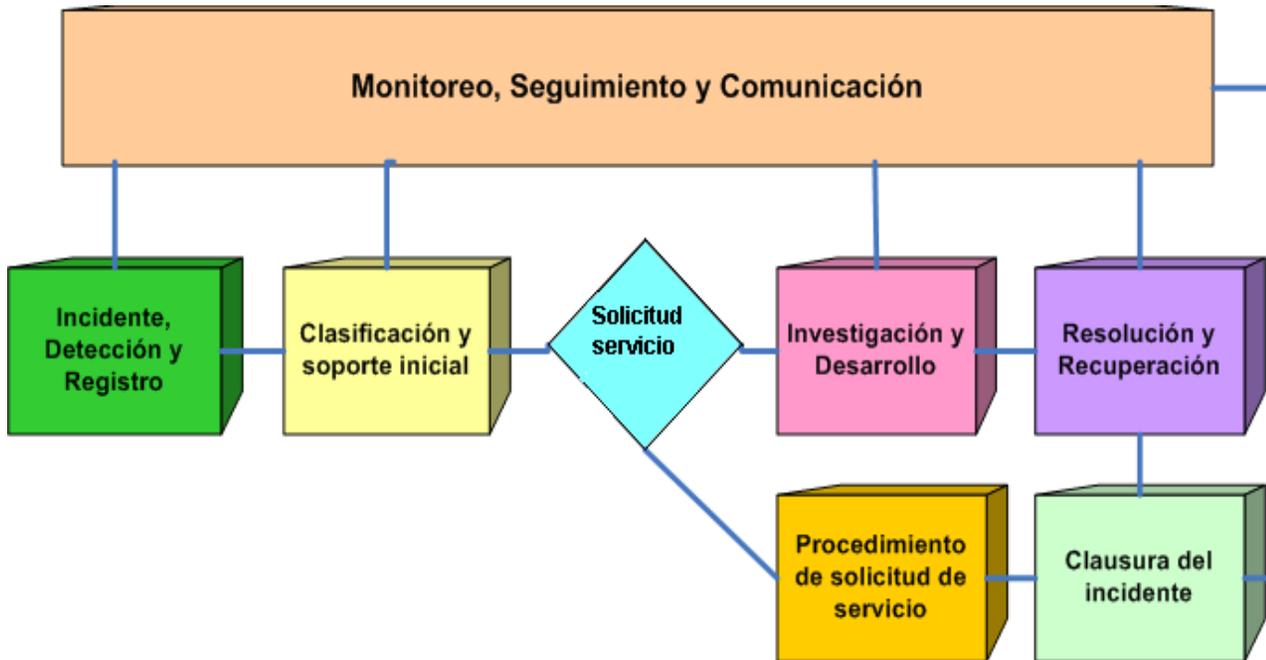
Para este proceso se tiene un diagrama donde para cada una de sus fases se manejan cuatro pasos básicos que son: propiedad, monitoreo, manejo de secuencias y comunicación.

En el proceso de manejo de incidentes posee como primera etapa la detección del incidente (es cuando el sistema presenta alguna anomalía o falla, y que esto se puede traducir en un error en el sistema o que el usuario no puede hacer algo y recurre a pedir ayuda); ya que se tiene identificado se hace una clasificación del incidente (se determina si el error que se presenta es conocido o si nunca se ha presentado) y de la mano va el soporte inicial (es el punto en el que el cliente llega a la mesa de servicio a solicitar ayuda, porque no sabe o no puede hacer algo); en caso de que el incidente sea conocido se hace el procedimiento de solicitud de servicio (se ejecutan los pasos a seguir según el manual de procedimientos para poder llegar a la solución de una forma viable y eficiente); una vez que ya se le dio una solución al incidente por medio del manual de procedimientos se recurre a la documentación y contabilización del incidente, para ver qué tanta incidencia tiene este caso.¹³

¹³ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

Finalmente se hace una evaluación para ver si efectivamente se resolvió el incidente de forma satisfactoria y en el supuesto de ser afirmativo se cierra el incidente, y el otro supuesto sería que de la solución que se planteó no sea lo suficientemente eficiente o acertada para que resuelva el problema, es entonces cuando se recurre a hacer una investigación y un diagnóstico de la situación para ver cómo es que se puede atacar el problema de frente y resolverlo; una vez que se tiene todo un contexto analizado se recurre a la ejecución de la propuesta de solución del incidente, y se hace un estudio para ver si el incidente es recuperable o si es caso perdido (la mayoría de los casos son recuperables, pero cuando el nivel de daño es muy fuerte, se da el caso de que se de por perdido); y finalmente se cierra el incidente y esta solución se documenta en una base de datos a la que se le llama base del conocimiento o Knowledge Data Base (aquí vienen documentadas todas las soluciones, y se establecen los pasos a seguir para que se hagan de forma eficiente) para que al momento de volverse a presentar el incidente ya esté documentado y esto permita que sea mas fácil, rápida y eficiente su resolución.

FIGURA No. 6
PROCESO DE MANEJO DE INCIDENTES



FUENTE: INTRANET DE HP

Proceso de manejo de problemas

El objetivo de este proceso es prevenir y reducir al máximo los incidentes, y esto lleva a una reducción en el nivel de incidencia. Por otro lado ayuda a proporcionar soluciones rápidas y efectivas para asegurar el uso estructurado de recursos.

En este proceso lo que se busca es que se pueda tener pleno control del problema, esto se logra dándole un seguimiento y un monitoreo al mismo. El diagrama de este proceso es muy particular, ya que se maneja en dos fases: la primera está relacionada con lo que es el control del problema y la segunda es con el control del error.

En lo que respecta a la fase de control del problema: primero se tiene que identificar el problema con base en alguna sintomatología; ya se que tiene este antecedente, se pasa a la clasificación de los problemas (en este proceso al igual que en el proceso de manejo de incidentes se tiene que saber si es un problema conocido), en caso de ser conocido, se recurre al procedimiento de solicitud de servicio, donde se van a aplicar las soluciones de acuerdo a como están en el manual de procedimientos; y en caso de no ser conocido se tendría que hacer una fase de investigación para conocer el origen del problema y más tarde hacer un diagnóstico; ya que se tiene el diagnóstico correspondiente se pasa a realizar el RFC (Request For Change o Solicitud de Cambio).

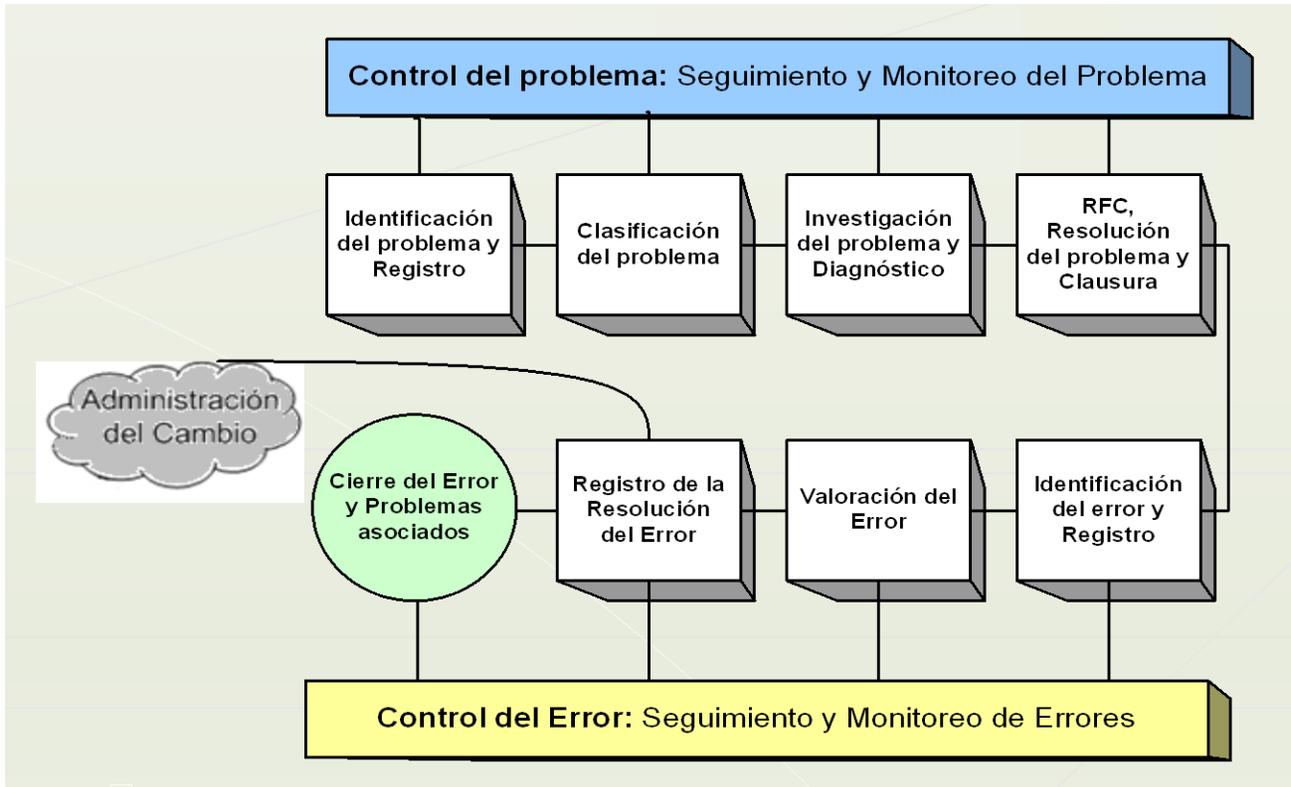
Esta solicitud de cambio implica la implementación de la solución y finalmente se procede a una evaluación para conocer si se resolvió el problema de raíz. En caso de que funcione esta solución se pasa a la documentación.

Con lo que respecta a la segunda fase del modelo, el control del error se hace por medio de una identificación del error en general, posteriormente se hace una especie de registro, y este va a servir para clasificar el error; ya que se tiene una clasificación, se recurre a una evaluación de qué tanto daño generó o puede llegar a generar el error, esto con la finalidad de cuantificar los desperfectos que podría llegar a causar en caso de que el error prevalezca y no se solucione.

Posteriormente se hace la resolución o corrección del error (este puede deberse a varios aspectos: configuraciones, falta de seguridad, inconsistencia de datos, etc.); y este modelo tiene una fase muy difícil, que es determinar qué problemas están asociados o cómo reacciona el sistema al momento de cambiar algo. Por ejemplo qué es lo que pasaría si se cambian algunos de los datos en la configuración del sistema, se tendría que afectar el sistema de manera uniforme para que siga en equilibrio y esté alterado en algunas partes y en otras no. ¹⁴

¹⁴ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

**FIGURA No. 7
CONTROL DE PROBLEMAS Y ERRORES**



FUENTE: INTRANET DE HP

Proceso de manejo de configuraciones

Su objetivo es proveer de información real y actualizada de lo que se tiene configurado e instalado en cada sistema del cliente.

Este proceso es uno de los más complejos, ya que se mueve bajo cuatro vértices que son: administración de cambios, administración de liberaciones, administración de configuraciones y la administración de procesos diversos.

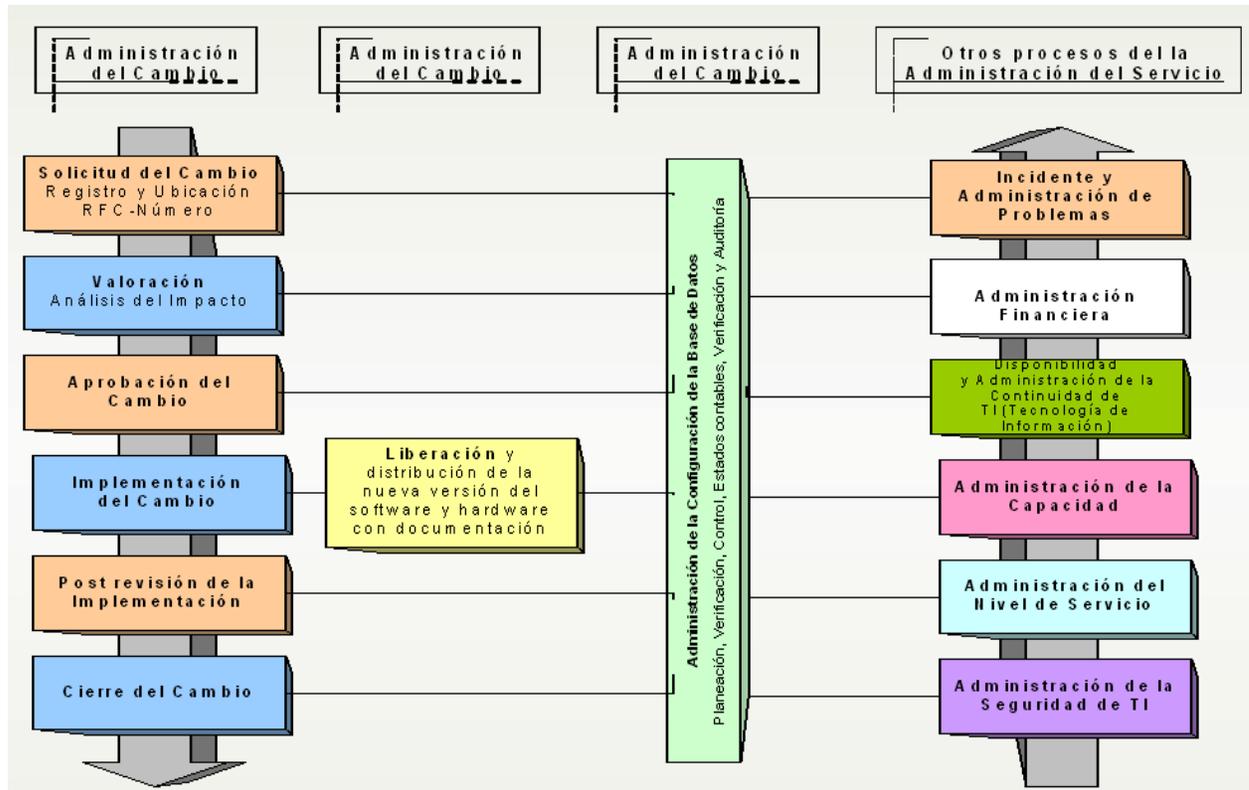
El nivel de complejidad de este modelo es alto, ya que influyen muchas variables y muchas de ellas son dinámicas, entonces al cambiar una o varias de ellas se afecta el sistema en general, lo que hace que sea muy difícil de manipular.

Es lo más parecido a la realidad, porque el entorno es dinámico y las decisiones de unos afectan a otros. Por ejemplo en lo que respecta a la administración de cambios se observa que se relaciona directamente con la administración de incidentes y de problemas, lo que conlleva una planeación, identificación, control, seguimiento del estatus, verificación y auditoría de configuraciones, lo que provoca que se originen muchas variables.

En otro ejemplo, la implementación de cambios implica que se tiene que hacer la liberación y distribución de nuevas versiones, esto se da por una fase de planeación, identificación, control, revisión del status, verificación y auditoría, y puede depender de la administración de las capacidades, ya que si no se cuenta con el software o con el hardware esta fase no se podría llevar a cabo; y así se haría con todos los niveles hasta llegar al cierre del control de cambios.¹⁵

¹⁵ Información recopilada de la página Web principal de HP

FIGURA No. 8
MANEJO DE CONFIGURACIONES



FUENTE: INTRANET DE HP

Proceso de control de cambios

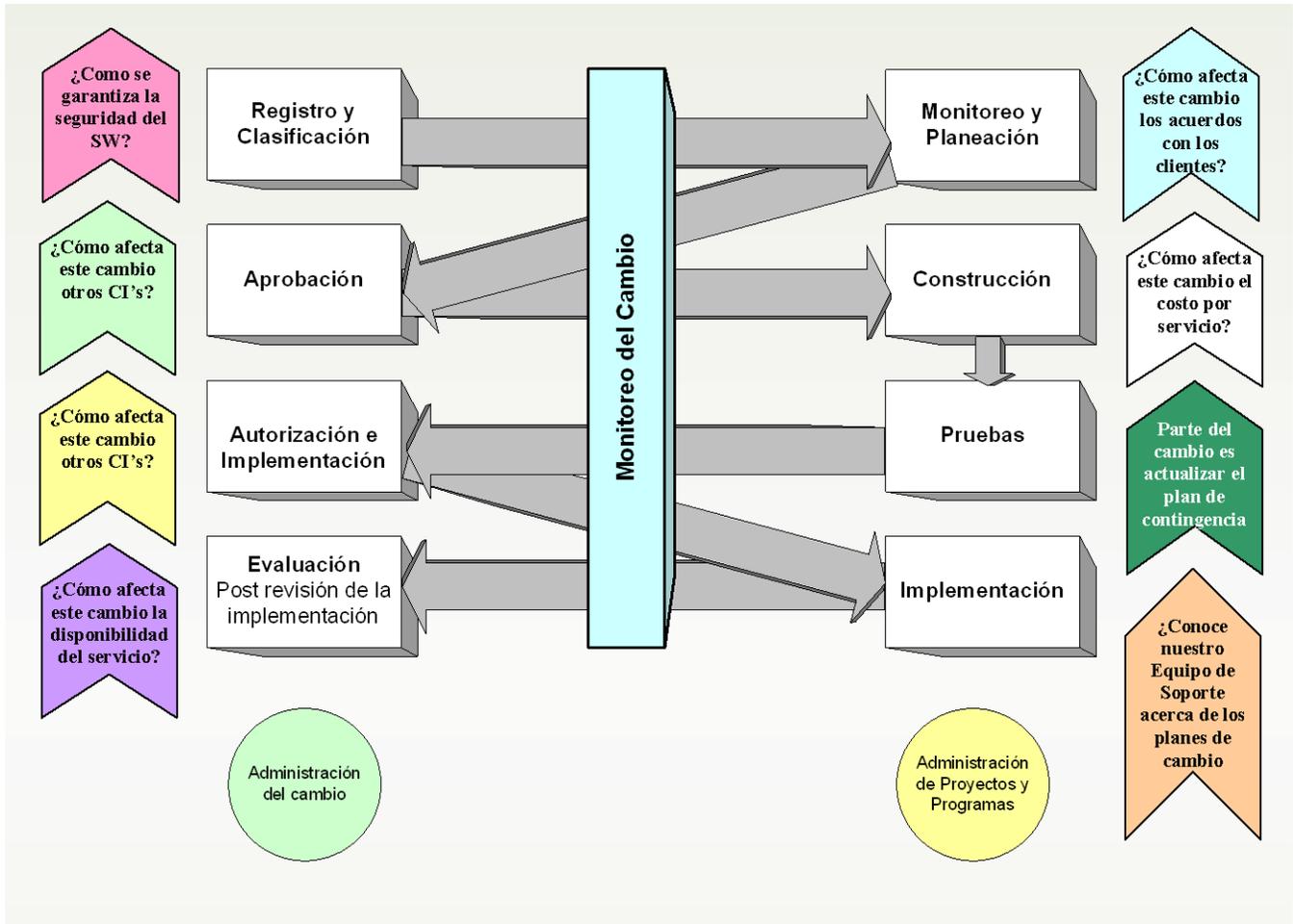
El objetivo de este proceso es reducir los riesgos tanto técnicos, económicos y de tiempo al momento de la realización de los cambios. Este diagrama al parecer es muy fácil de seguir, pero en realidad no lo es, ya que entre etapa y etapa se da una fase de monitoreo para verificar que no se hayan sufrido desviaciones en los objetivos.

Primero se observa que se tiene un registro y clasificación del cambio que se tiene que hacer, luego se pasa a la fase de monitoreo y planeación, si el rendimiento es satisfactorio se da la aprobación del cambio, y en caso de que el rendimiento sea malo se pasa a la fase de reingeniería hasta que el proceso funcione adecuadamente.

Una vez que se aprueban los cambios, se construyen prototipos o modelos en los que se van a hacer las pruebas, se hacen las pruebas pertinentes para ver las capacidades del sistema. Ya que el proceso está probado se da la autorización e implementación; ya implementado se revisa que no se existan desviaciones y se ajusta a las necesidades actuales que también se les considera como revisión post-implementación¹⁶

¹⁶ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

FIGURA No. 9
PROCESO DEL CONTROL DEL CAMBIO



FUENTE: INTRANET DE HP

Nota:

SW: ServiceWare, base de datos para ayudar a un usuario

CI's: Componet Item. Cada elemento que compone la Base de Datos

Proceso de manejo de entregas

Su objetivo es planear y controlar exitosamente la instalación del software y hardware bajo tres ambientes: ambiente de desarrollo, ambiente de pruebas controladas y ambiente real.

Este proceso tiene un diagrama que marca la transición que se da de acuerdo a los ambientes por los que se va dando la evolución del proyecto.

En lo que respecta al ambiente de desarrollo se encarga de hacer la liberación de las políticas, la liberación de la planeación, el diseño lógico de la infraestructura que se va a implementar y la adquisición de software y hardware (que ambos se encuentren en ambientes de desarrollo y de pruebas controladas); ya que se requiere aplicar ciertas pruebas sobre ellos.

En el ambiente de pruebas controladas se observa que se hace la construcción y liberación de las configuraciones (nivel lógico), se hacen las pruebas para establecer los acuerdos de aceptación; se da la aceptación total de versiones y de modelos, se arranca la planeación y finalmente las pruebas y comunicaciones; y en lo que corresponde al ambiente real se ve que se da la distribución e instalación.

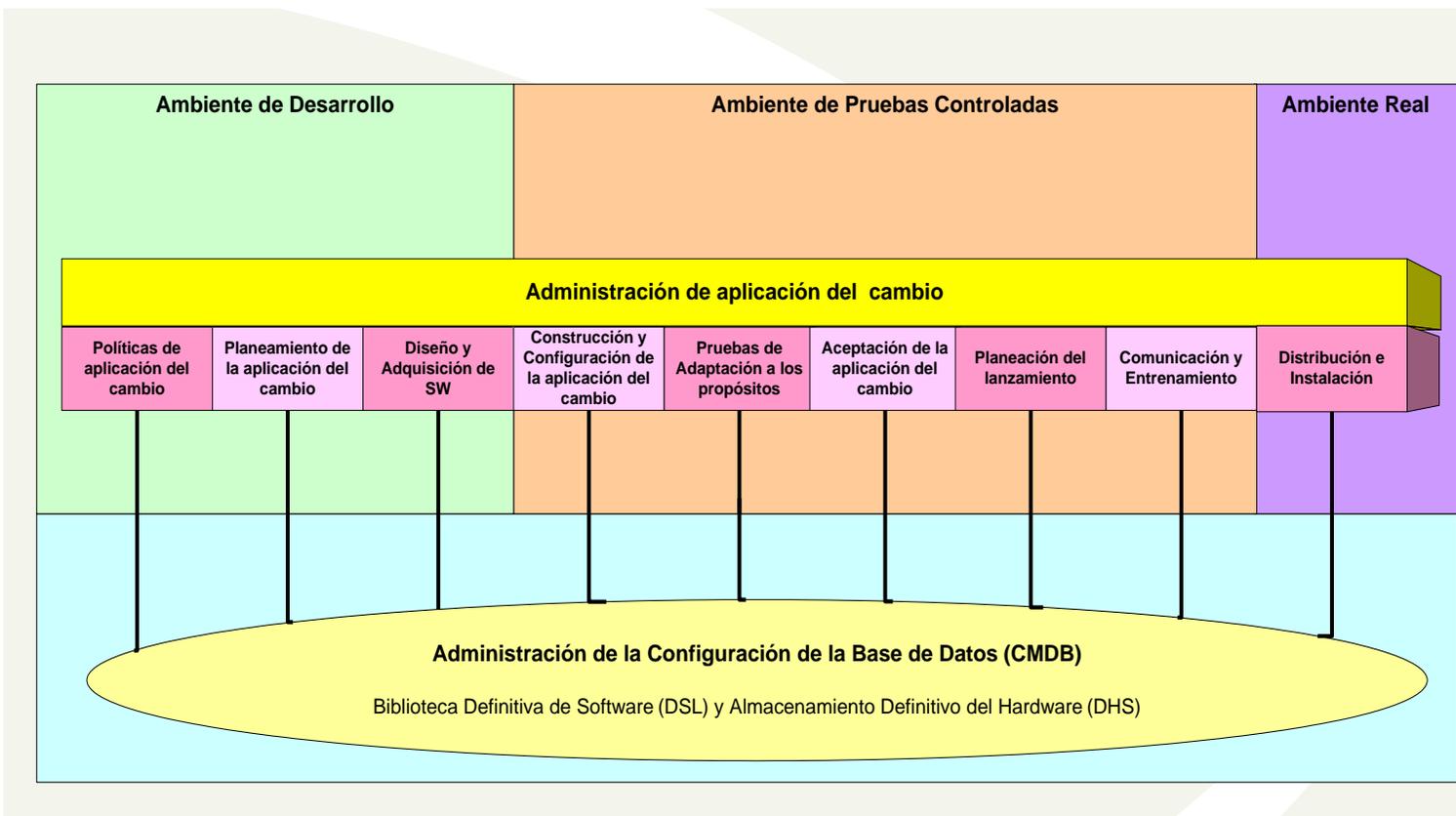
En la etapa del ambiente real se ve de forma más concreta este proceso, ya que muchas veces no se cuenta con una idea clara de todo lo que pasa hasta antes de la instalación.

En el proceso de entrega del servicio es el punto en el que el usuario hace uso del servicio y no sabe que detrás de el servicio que esta recibiendo hay un sin fin de actividades y de decisiones que se tuvieron que tomar para que llegar a este punto. ¹⁷

¹⁷ Información recopilada de la página Web principal de HP (www.hp.com)

Este proceso requiere de mucha atención y cuidado, ya que en caso de haber fallas, el primero en detectarlas o en percibir las es el usuario, y eso provoca un cliente insatisfecho o molesto. Por lo general los usuarios no saben que para que puedan hacer uso de los servicios, se pasa por una fase de planeación, monitoreo, análisis y por un sin fin de pruebas, con la intención de que en caso de que algo no funcione, se de en la fase de pruebas controladas y no en la fase de pruebas en ambiente real, donde el mayor afectado es el cliente.

**FIGURA No. 10
APLICACIÓN DEL CAMBIO**



FUENTE: INTRANET DE HP

2.5. BS15000 (British Standards 15000)

BS 15000 es el primer estándar mundial que tuvo como objetivo específicamente la gerencia del servicio. Describe un sistema integrado de los procesos de la gerencia para la entrega eficaz de servicios al negocio y a sus clientes.

BS 15000 se alinea con el acercamiento del proceso definido dentro del ITIL perteneciente a la oficina del comercio del gobierno inglés (OGC).

La edición actual de BS 15000 consiste en dos porciones:

BS 15000-1: 2002 es la especificación formal y define los requisitos para una organización para entregar servicios manejados de una calidad aceptable para sus clientes. El alcance incluye: Requisitos para un sistema de gerencia; Planeando y poniendo a la gerencia del servicio en ejecución; Planeando y poniendo nuevos o cambiantes servicios en ejecución; Mantener los procesos de la entrega; Procesos de la relación; Procesos de la resolución; Controlar los procesos; y procesos del lanzamiento.

BS 15000-2: 2003 es el código de la práctica y describe las mejores prácticas para los procesos de la gerencia del servicio dentro del alcance de BS 15000-1.

El código de la práctica será de uso particular a aquellas organizaciones que se preparan para ser revisadas para el BS 15000-1 y que deseen obtener mejoras del servicio que planean.

2.6. Outsourcing

La empresa Hewlett Packard tiene varios tipos de grupos comerciales a los cuales se dedica en el mercado. Uno de los principales es el de brindar servicios de outsourcing a otras empresas. En este caso específico, este trabajo fue desarrollado en una de las cuentas para las que HP presta estos servicios externos de contratación en el campo que mejor maneja: El soporte Técnico.

Es por esto que también es importante conocer un poco más a fondo en qué consiste el Outsourcing dentro de las empresas de hoy.

Si se hacen las siguientes preguntas: "¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad?", "¿Cómo se puede tener más flexibilidad?" "¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad sobre activos?", el outsourcing puede resultar una útil estrategia.

Obviamente, las respuestas a estas preguntas integran distintas dimensiones en la empresa: la gestión de la calidad, procesos y costos, las Nuevas Tecnologías e Internet, recursos humanos, estrategia, etc., pero también hay que tener en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados con menores costos.

Debido a esta necesidad de especialización, aparece el concepto de outsourcing, es decir, que empresas externas desarrollen actividades no principales para una organización. De esta manera, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, focalizando por tanto su atención y sus recursos. Obviamente, las actividades que pasan a desarrollar empresas externas son aquellas que no son estratégicas para su negocio y no se tienen especiales capacidades en ellas.

2.6.1. Ventajas del Outsourcing

Entre las ventajas "teóricas" del outsourcing se encuentran:

- Reducción de costos. Depende de cada caso en particular, pudiendo ser más o menos importante en función de las condiciones particulares. Para el análisis es indispensable tener perfectamente definida la estructura de costos, así como el impacto de las distintas decisiones posibles en dicha estructura.
- Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente, ya que evita inversiones en áreas no estratégicas. Estas inversiones las soporta la empresa que presta el servicio de outsourcing.
- Tener un mayor control. En este sentido, en función del acuerdo alcanzado, puede convertirse en mayor control sobre costos, plazos, calidades, etc.
- Mejorar la rentabilidad sobre activos

Pero es claro que en función de cada caso concreto, unas u otras ventajas serán más o menos ciertas e importantes.

2.7. Conceptos importantes

Para tener una adecuada interpretación del proyecto, es necesario tener un recurso donde el lector pueda referirse para empaparse profundamente con el estudio.

Se debe recordar que el trabajo se realizará dentro de un Call Center, razón por la cual es muy importante conocer ciertos términos que se utilizan normalmente dentro de estos lugares.

Agente: Los agentes son las personas que tienen contacto directo con el usuario del servicio. Los agentes pueden atender a los usuarios/clientes por medio de llamadas telefónicas o correos electrónicos. En el caso específico de Credit Suisse los agentes atienden todas las solicitudes de servicio por medio de llamadas telefónicas a una central.

Agente de primer nivel: Son aquellos agentes que tienen el primer contacto con el usuario, es decir, atienden el incidente y tratan de darle solución.

Agente de segundo nivel: Es el agente que por sus habilidades técnicas ha sido seleccionado para tomar los incidentes escalados por los agentes del primer nivel.

Tiquetes: El software de documentación de los incidentes consiste en tiquetes. En cada uno de estos tiquetes se registra la información relacionada al incidente que se está atendiendo.

Scripts: Son pasos por escrito que se tienen para buscar el estándar entre los procedimientos que se realizan.

Cliente: es la empresa que contrata el servicio de outsourcing para que se le brinde el servicio de soporte.

Usuario final: es la persona que realiza la llamada directamente solicitando soporte. Es decir, es la persona que tiene algún incidente.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III. Metodología

3.1. Tipo de Investigación

La investigación que se quiere realizar es del tipo analítico – descriptivo, debido a que principalmente se describen y analizan los procedimientos que se llevan a cabo en Credit Suisse -una de las cuentas del Call Center de Hewlett Packard.

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizaron diversas técnicas que permitieron cumplir con los objetivos propuestos. Algunas técnicas que se usaron para la investigación fueron: la investigación documental, la entrevista y la observación directa.

3.1.1. Procedimiento Metodológico

Para la realización del presente trabajo se siguió el siguiente procedimiento metodológico que se detalla a continuación:

A. Conocimiento general de la empresa y su actividad

Esta etapa consistió en conocer el funcionamiento de la empresa, su estructura, su historia, objetivos, características, insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos y servicios que brinda a la comunidad. Todo esto tiene como objetivo facilitar la investigación al tener un conocimiento general de la empresa y sus actividades.

B. Formulación de un plan de trabajo

Consistió en la elaboración de un plan de trabajo que le permitió a la investigadora tener una guía para el desarrollo de la investigación. En él se delimitó la investigación, se formularon los objetivos, se definió la metodología a utilizar y el cronograma de actividades.

C. Investigación profunda sobre ITIL

Para este punto específico se pretendió realizar toda clase de cursos en línea suministrados en la Intranet de HP, así como toda clase de información adicional que se consideró pertinente para poder conocer a profundidad los requerimientos establecidos por la OGC.

D. Elección de los procedimientos que se debían auditar

Una vez que se realizó una investigación profunda sobre los fundamentos del ITIL, así como de los procesos que contempla para catalogar a una empresa dentro de los estándares de Las Mejores Prácticas de Administración en Tecnologías de Información; se procedió a escoger los procedimientos más importantes a auditar. Fueron aquellos que se relacionaban más directamente con las características de la cuenta. No podían ser auditados todos los procedimientos que se presentan en el ITIL por motivos de tiempo.

Además se utilizó la opinión del experto, es decir, se le consultó al Manager de la cuenta su opinión sobre cuáles consideraba eran los procedimientos más importantes para la cuenta.

E. Recolección de la información

Para la realización de esta etapa se aplicaron cuestionarios tanto a los supervisores como a los agentes. Estos cuestionarios fueron diseñados tomando en cuenta una versión en inglés con que cuenta Hewlett Packard.

Estos cuestionarios fueron suministrados por la empresa, y están basados en los lineamientos que propone La Oficina de Gobernación y Comercio del Reino Unido (Office of Government Commerce-UK). De manera que lo que se busca es evaluar los procedimientos por auditar.

Para conocer cuáles personas debían responder el cuestionario se utilizó un procedimiento estadístico, de esta manera se garantizó que la muestra fuera representativa para toda la población. Este procedimiento se explica a continuación.

Población

La población es la totalidad de elementos que se toman en consideración dentro de la investigación.

Dentro de la Cuenta Credit Suisse se encuentran 200 agentes que laboran respondiendo llamadas. Es decir, la población total de agentes es de 200 personas. Entre ellas se escogió una muestra representativa de toda la población para contestar el cuestionario.

Por otra parte, la población de supervisores es de 20 personas. Se le aplicó un cuestionario de cada procedimiento a cada supervisor dependiendo del número de procedimientos a escoger. Es decir, si se escogían 4 procedimientos a auditar se tomaron 4 supervisores al azar para que contestaran el cuestionario.

Unidad de muestreo

La unidad de muestreo que se utilizó para llevar a cabo esta auditoría fue cada uno de los agentes o supervisores que contestaban el cuestionario.

Marco muestral

El marco muestral que se utilizó fue la lista de todos los empleados de la cuenta, así como la lista de supervisores que laboraban para la misma.

Tipo de muestreo

Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó un procedimiento estadístico sencillo llamado determinación de una muestra probabilística, de manera que se pudiera obtener un tamaño de la muestra que fuera representativo para toda la población, es decir, para toda la cuenta.

Se decidió utilizar el tipo de muestreo simple al azar, ya que este permite seleccionar muestras mediante métodos que permiten que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

Determinación del tamaño de la muestra

Para lograr determinar cuál sería el tamaño adecuado de la muestra para poder realizar la investigación, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1 - P)}{E^2 + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

Donde:

n: tamaño necesario de la muestra.

Z: número de desviaciones estándar de la distribución que se producirá con el grado de confianza deseado. Es decir, se utilizará un Z de 1,96 que se obtiene al decidir que se tiene un grado de confianza en el estudio del 95%

E: error o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción de la población que estamos dispuestas a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado. En este caso el error muestral es del 0,2

P: proporción de la población que posee la característica de interés.

1 - P: proporción de la población que no posee la característica de interés.

N: tamaño de la población de estudio

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{0.2^2 + \frac{0.5(1 - 0.5)}{200}}$$

$$n = 20$$

Distribución de las Unidades Muestrales

Una vez obtenida la cantidad de agentes que se requería encuestar, se procedió a la elección de los mismos mediante el método probabilístico aleatorio simple, el cual se aplicó de la siguiente manera: Con ayuda del programa Excel en la función aleatorio se elaboró una tabla de aproximadamente 300 números escogidos al azar, (esa tabla no era superior al total de la población), seguidamente se eligieron los primeros 20 números de esa tabla, la cual estaba dividida por grupos. Es decir, de acuerdo a los grupos de contratación en los cuales los agentes ingresaron a la cuenta. Actualmente existen 5 grupos de agentes que han sido contratados en diferentes periodos. Estos agentes han sido capacitados de acuerdo al momento de ingreso a la empresa, razón por la cual se consideró importante separarlos en esta tabla. Así se tendrían representantes de cada grupo de contratación.

Tipo de Encuesta

Para la elaboración de esta investigación se utilizó la encuesta personal. Es decir se le aplicó de manera directa y personal a cada elemento seleccionado.

F. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en el proceso de descripción y recolección de la información para una posterior introducción en el documento de la investigación.

G. Elaboración de un capítulo de Resultados

Lo que se pretende en este punto es tomar todos los datos e información analizada con el trabajo de campo y realizar un capítulo donde se puedan mostrar los resultados obtenidos. Es decir, poder mostrar las fortalezas y debilidades que se encontraron para cada uno de los procedimientos evaluados.

De esta manera se pudieron elaborar ciertas recomendaciones y se podía llegar a algunas conclusiones, con el único fin de mejorar las actividades diarias de la cuenta; y de esta manera estar mejor preparados para la muy importante auditoría que se espera recibir de la OGC (Office of Government Commerce-UK).



CAPÍTULO IV

*AUDITORÍA DE
PROCEDIMIENTOS*

CAPÍTULO IV. Auditoría de Procedimientos

4.1 Investigación sobre ITIL

El fin del ITIL es alinear los servicios en Tecnología en Información con los requerimientos del negocio, con el propósito de proveer un servicio óptimo a un costo justificable.

El ITIL está compuesto por 11 procesos y por una función; todos estos procesos están agrupados en dos distintos grupos:

Grupo de Servicio de Soporte

- Servicio al cliente- la única función según el ITIL.
- Administración de la Configuración.
- Administración de los Incidentes.
- Administración de los Problemas.
- Administración del Cambio.
- Administración del Lanzamiento.

Grupo de entrega del Servicio:

- Administración del Nivel del Servicio.
- Administración de la Disponibilidad.
- Administración de la Capacidad.
- Administración de la Seguridad.

-
- Administración de la Continuidad de los Servicios de TI (Tecnologías de la Información).
 - Administración Financiera de los Servicios de TI.

A continuación se hará una pequeña reseña sobre cada uno de estos procesos, con el fin de conocer a fondo si tienen relación directa con la situación específica de Credit Suisse, ya que para realizar la auditoría solo se tomaron aquellos procesos que fueran realmente relevantes para la cuenta.

4.1.1 El servicio al cliente como función

El servicio al cliente es la única función dentro del ITIL. El servicio al cliente es el **Primer Punto de Contacto** entre el cliente y el servicio en sí.

No solo maneja Incidentes, Problemas y Preguntas, sino también se puede encargar de otras actividades como Solicitud de servicio, Mantenimiento de contratos y Licencias de software.

El objetivo primordial del Servicio al Cliente es funcionar como punto de contacto para los clientes y administrar Incidentes hacia su resolución.

El servicio al cliente es la “cara” del prestador del servicio.

Beneficios del Servicio al cliente:

- Se mejora la atención al cliente.
- Se eleva la satisfacción y la perspectiva del cliente hacia el negocio.
- Aumenta la disponibilidad del servicio.
- Mejor trabajo de equipo y se mejora la comunicación interna.

Pero también el Servicio al cliente se debe enfrentar a ciertos retos:

- Falta de “compra de la idea”, esto quiero decir que generalmente la persona encargada de administrar el servicio al cliente es la única realmente comprometida con la idea. Sin embargo se necesita que todos los elementos de la organización participen en el proceso.
- Las personas involucradas directamente no poseen todas las habilidades necesarias. Es decir, se requiere personas que posean las habilidades adecuadas para tratar al cliente, así como el conocimiento del negocio y el también indispensable conocimiento técnico.
- Resistencia a seguir los procedimientos.

Dentro del Servicio al cliente se requiere realizar una serie de reportes, los cuales se citan a continuación:

Reportes diarios:

- Reportes de escalaciones.
- Reportes de posibles brechas en el servicio.
- Reportes de todos los incidentes sobresalientes.

Reportes semanales:

- Disponibilidad del servicio.
- “Errores conocidos” identificados y los cambios requeridos.
- Reportes de satisfacción del cliente.
- Cargas laborales.

Reportes mensuales:

- Disponibilidad del servicio.
- Análisis del desempeño.
- Logros claves.
- Desempeño vs metas de nivel de servicio individual.
- Educación y entrenamiento requerido para los clientes.
- Costo de la provisión del servicio.

Proactivos:

- Planeación de cambios para el próximo periodo.
- Incidentes mayores del periodo previo incluyendo mejoras.

4.1.2 Administración de la Configuración

La Administración de la Configuración tiene por objetivo mantener el control sobre la infraestructura de TI a través de las siguientes actividades:

- Identificación
- Registro
- Control
- Verificación

Esto le permite a la organización proveer de un servicio para los clientes óptimo y a costos competitivos.

Dentro de la Administración de la configuración se encuentra la Administración de la Configuración de la Base de Datos¹⁸, la cual es actualizada cada vez que surge un cambio en la infraestructura, con el fin de poseer la información más completa y actualizada de toda la infraestructura de TI.

Los beneficios de la Administración de la Configuración son los siguientes:

- Ofrece información actualizada sobre cada uno de los elementos de la infraestructura de TI.
- Le facilita a la organización estar en conformidad legal y de regulaciones con las autoridades de gobernación.

¹⁸ Administración de la configuración de la base de datos, Change Management Data Base CMDB, por sus siglas en inglés.

- Contribuye con la planificación de la continuidad del servicio.
- Asiste con planeación financiera.

Sin embargo, la Administración de la Configuración puede enfrentarse a los siguientes retos:

- Falta de compromiso administrativo, ya que al no tratarse de un proceso corto o barato tiende a perder su importancia dentro de la organización.
- Inapropiada escogencia de los niveles de los elementos de la infraestructura. Se debe recordar que la infraestructura puede tratarse desde hardware, software o hasta un documento. Por lo cual a veces resulta difícil establecer el nivel de especificación que se le dará a estos elementos.
- Demasiada ambición; para evitar que se de se requiere establecer un calendario donde se indiquen todos los niveles del proceso, con el fin de evitar querer realizar más de lo que se puede en el periodo establecido.

4.1.3 Administración de Incidentes

La Administración de Incidentes busca restaurar los servicios de manera normal de la manera más rápida posible y disminuir todos los impactos adversos sobre el negocio.

¿Qué significa la operación normal del servicio? Es la operación de servicio que es tanto eficiente como eficaz dentro de los límites del respectivo “Acuerdo de Nivel de Servicio” SLA por sus siglas en inglés¹⁹.

La Administración de Incidentes cubre:

- Aplicaciones: Ya sea que el servicio no esté disponible (se excluyen fallas en el hardware y falta de autorización) o por haber excedido las expectativas planteadas.
- Hardware: Mal funcionamiento de dispositivos, por ejemplo de una impresora.
- Solicitud de servicio: Cualquier solicitud que no esté relacionada con Aplicaciones o con Hardware.

Por incidente se puede entender por cualquier evento que se considere parte de las operaciones normales y que cause o pueda causar una interrupción en la calidad del servicio.

¹⁹ Acuerdo que se establece entre el que suministra el servicio y el cliente, en el cual se establecen todos los parámetros por lo que medirá el nivel de servicio.

Existen 6 actividades dentro de la Administración de Incidentes, cada uno de ellos cumple un objetivo específico pero es incompleto sin los otros 5. Estas actividades componen lo que se conoce como el Ciclo de Vida de la Administración de Incidentes, y son las siguientes:

- Detección y Registro
- Clasificación y soporte inicial
- Priorización
- Investigación y Diagnóstico
- Resolución y Recuperación
- Cierre

TABLA No. 1
BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN DE INCIDENTES

Con el Negocio	Con TI
Reducción en el Impacto del Negocio por medio del tiempo de respuesta del incidente.	Mejoramiento del monitoreo del desempeño contra el SLA.
Identificación proactiva de enmiendas y arreglos necesarios.	Más eficiencia a través del mejor uso de los recursos.
Administración de la información directamente relacionada a la provisión del servicio requerido.	Eliminación de “incidentes perdidos”.
	Datos de la infraestructura más actualizados.

FUENTE: INTRANET DE HP

Algunos de los retos que se tienen que enfrentar al implementar La Administración de Incidentes son los siguientes:

- Falta de recursos (habilidades y números) para manejar incidentes escalados.
- Falta de conocimiento para resolver incidentes.
- Inadecuadas habilidades presentes en los entrenamientos.
- Falta de integración con otros procesos dentro del ITIL.

También dentro de La Administración de Incidentes se tienen que considerar la elaboración de ciertos reportes, se incluyen los siguientes:

- Número total de incidentes en el periodo reportado.
- Tiempo dedicado a resolver estos incidentes.
- Número o porcentaje de incidentes manejados dentro del tiempo de respuesta especificado en el SLA.
- El costo promedio por incidente durante el periodo reportado.
- El número o porcentaje de incidentes cerrados directamente por el Servicio al Cliente, es decir, esto aplica en aquellos casos donde los agentes del Servicio al Cliente no necesitan escalarlo.
- El número de incidentes manejados por agentes del primer nivel, segundo nivel, etc.

4.1.4 Administración de Problemas

La Administración de Problemas minimiza el impacto de incidentes y problemas sobre los negocios causados por errores en la infraestructura de TI y previene la recurrencia de incidentes relacionados con estos errores.

También busca encontrar la causa principal del error e iniciar acciones para remover el error.

La Administración de Problemas tiene dos focos de acción:

- Puede ser reactivo cuando responde a incidentes que le ocurren al Servicio al Cliente.
- Es proactivo cuando se identifican “Errores Conocidos” y se resuelven problemas antes que un incidente similar ocurra.

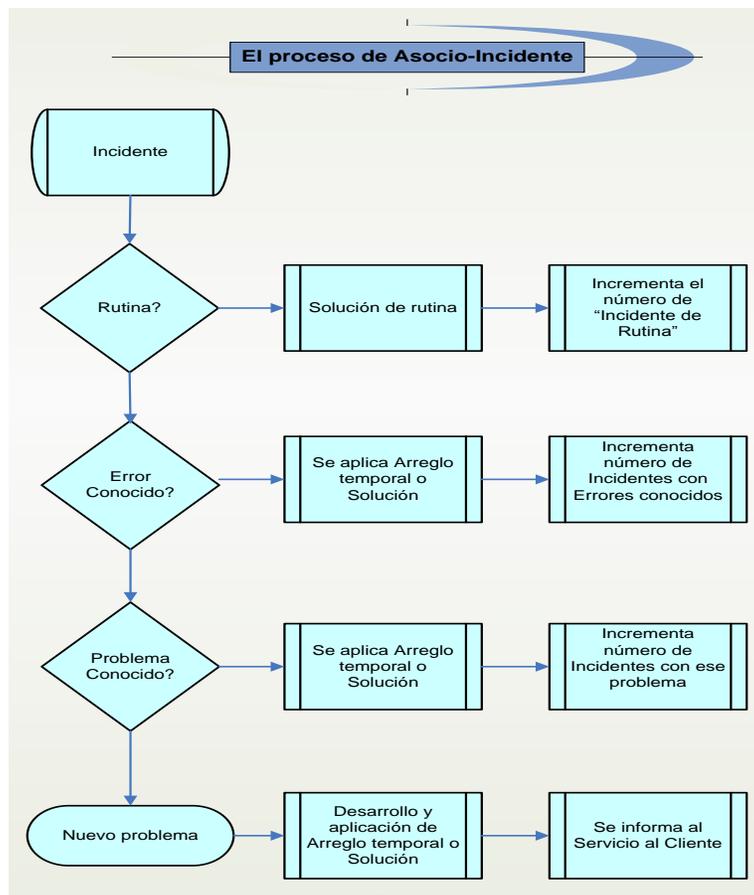
También es conveniente conocer la definición de problema dentro desde este proceso.

ITIL define problema como una condición identificada por múltiples incidentes que exhiben síntomas similares, o por un único incidente que proviene de un único error, donde la causa es desconocida.

El proceso de Asocio de incidentes:

Este proceso se utiliza para identificar cuándo un problema proviene de un Error Conocido o de un Problema Conocido. Una vez que la causa del problema ha sido identificada, la base de datos de Errores Conocidos debe ser actualizada y asociada a su respectivo problema o incidente. Es entonces cuando la Administración de Problemas trabaja en eliminar la causa principal del error con ayuda del proceso de Administración de Cambios (proceso que más adelante se detallará).

FIGURA No. 11
PROCESO DE ASOCIO-INCIDENTE



FUENTE: INTRANET DE HP

Existen también varias actividades que ayudan a alcanzar la eficiencia en La Administración de Problemas. Los cuales se mencionarán a continuación:

Control del Problema, identifica las causas que originan los incidentes para prevenir futuras recurrencias. El control del problema se lleva a cabo a través de tres fases:

- Identificación y registro.
- Clasificación.
- Investigación y diagnóstico.

Control del Error, en este proceso los Errores conocidos son eliminados a través de La Administración del Cambio.

Administración proactiva del problema, para alcanzarla se siguen varios pasos:

- Tendencia al análisis.
- Acción preventiva.
- Revisiones de los problemas más importantes.

Cuando las organizaciones aplican La Administración de Problemas disfrutan de los siguientes beneficios:

- Más eficiente manejo de los incidentes.
- Aumenta la calidad del servicio.

-
- Reducción de los incidentes y problemas.
 - Provisión de permanentes soluciones.

Pero por otro lado las organizaciones también se deben enfrentar a ciertos retos a la hora de aplicar La Administración de Problemas. Algunos de ellos son:

- Es requerido que se cuente con un eficiente control de incidentes.
- La administración tiene que ubicar las habilidades correctas para las actividades correctas e identificar dentro del personal los talentos en solución de problemas.
- Se debe permitir a las personas encargadas del servicio al cliente el acceso inmediato a toda la información relevante; un “sistema de conocimiento” es necesario.

4.1.5 Administración del Cambio

Una Administración del Cambio eficiente debe reducir el cambio producido por los incidentes, y esta reducción debe ser notoria si se compara con el periodo antes de haberse implementado.

La meta de La Administración del Cambio es asegurar la estandarización de los métodos y procedimientos necesarios para manejar de manera pronta todos los cambios para con esto minimizar el impacto de los cambios relacionados a los incidentes y mejorar las operaciones del día a día.

Para alcanzar esta meta, el equipo de administración del servicio debe:

- Adoptar un cuidadoso y considerado acercamiento hacia el riesgo.
- Evaluar el impacto potencial del cambio.
- Estimar los recursos requeridos.
- Evaluar el proceso de aprobación de cambios.

También es importante conocer algunos términos que se tienen sobre La Administración del Cambio según el ITIL:

- Cambio: una acción que resulta en un nuevo estatus para uno o más componentes de la infraestructura de TI.
- Cambio urgente: es un cambio de emergencia, el cual debe ser minimizado para prevenir que se afecte la infraestructura o el servicio.
- Solicitud de cambio²⁰: RFC por sus siglas en inglés, es un formulario o pantalla que captura la información esencial acerca del cambio requerido.
- Mesa asesora del cambio²¹: es un grupo de personas generalmente representantes de todos los niveles del negocio y de TI, quienes tienen la autoridad de aprobar o denegar los cambios que se les presentan.
- Comité de emergencia de la mesa asesora del cambio: tiene el poder de autorizar peticiones de cambios, cuando el incidente es considerado de importancia alta.
- Mesa administrativa: cuando se trata de cambios que tienen grandes implicaciones para el negocio o TI, se debe referir al cuerpo administrativo más alto de la organización, y una vez que es aprobado por él, regresa a la mesa asesora del cambio para plantear cronogramas y posteriormente su implementación.
- Siguiendo horario de cambios²²: es un horario de cambios para el próximo periodo.

²⁰ Request for change RFC, por sus siglas en inglés.

²¹ Change Advisory Board CAB, por sus siglas en inglés.

²² Forward Schedule of Changes FSC, por sus siglas en inglés

Las actividades de La Administración del Cambio son:

- Aceptación-Selección, el administrador del cambio acepta o rechaza las solicitudes del cambio de acuerdo a dos criterios, el primero de ellos consiste en averiguar si existe suficiente información suministrada para darle una apropiada asesoría al cambio, y el segundo criterio consiste en conocer si el cambio se encuentra en concordancia con los objetivos conocidos del negocio.
- Clasificación-Priorización y Categorización, el administrador del cambio le asigna un nivel de prioridad basado en el impacto o urgencia del cambio. Estas categorías pueden ser: menor, significativa, mayor o urgente.
- Aprobación-valoración, autorización e itinerario, antes de la autorización y creación de un itinerario del cambio, este debe ser sujeto de un análisis riguroso del impacto y de los recursos necesarios.
- Coordinación-construcción, pruebas, implementación, revisión de la post implementación.
- Provisión de la administración de la información.

Las organizaciones que implementan La Administración del Cambio experimentan los siguientes beneficios:

- Mejoramiento de la alineación de los servicios de TI con los requerimientos del negocio.
- Incrementa la productividad del usuario.
- Aumenta la habilidad para manejar una gran cantidad de cambios.

4.1.6 Administración del Lanzamiento

La efectiva planificación y administración son esenciales para distribuir los lanzamientos nuevos a los clientes.

La Administración de los Lanzamientos toma una vista lógica de un cambio dentro del servicio de TI y asegura que todos los aspectos del lanzamiento (técnicos y no técnicos) sean considerados como un todo. El foco principal de esta administración es asegurar la protección del ambiente real de los servicios.

La Administración del Lanzamiento se encarga de las siguientes actividades:

- Planear y supervisar el desempeño exitoso del nuevo software, hardware y documentación dentro de la existente infraestructura.
- Diseñar, implementar y documentar los procedimientos más eficientes para la distribución e instalación de los cambios a la infraestructura.
- Asegurar que el software, hardware y documentación que están siendo implementados puedan ser rastreados y seguros, usando La Administración de la Configuración.
- Asegurar que solo las correctas, autorizadas y probadas versiones del software, hardware y documentación sean instaladas y usadas.

- Comunicar y administrar las expectativas del cliente durante la planeación y aplicación de los nuevos lanzamientos.
- Comunicar en conjunto con La Administración del Cambio la aceptación de los exactos contenidos y aplicaciones que tendrá el software, hardware o documentación lanzados.
- Asegurar que las copias principales de todo el software sean seguras dentro de las Biblioteca Definitiva del Software (DSL)²³ y que la Administración de la configuración de la base de datos sea actualizada.

¿Pero qué exactamente un lanzamiento?

El término lanzamiento describe una colección de cambios autorizados a un servicio de TI. Un lanzamiento consistirá en un número de arreglos de problemas conocidos o mejoramiento del servicio.

²³ Definitive Software Library por sus siglas en inglés es un área segura donde las versiones autorizadas de todos los componentes del software son almacenadas y protegidas. Estas áreas pueden estar separadas del resto de las áreas de desarrollo y pruebas. La DSL contiene las copias principales de todo el software controlado dentro de la organización.

4.1.7 Administración del nivel de servicio

La Administración del Nivel de Servicio busca mantener y mejorar la calidad de los servicios de TI a través de un constante ciclo de acuerdos, monitoreos y reportes de los alcances del servicio de TI e iniciando acciones para erradicar la baja calidad del servicio, alineado con el negocio y los costos.

Algunos de los términos importantes dentro de este proceso son los siguientes:

- **Acuerdo del nivel de servicio (SLA)**²⁴ es un acuerdo escrito entre el Proveedor del servicio de TI y su cliente, que define los objetivos del servicio principal, así como las responsabilidades que ambas partes tienen.
- **Acuerdo del nivel operacional (OLA)**²⁵ es un acuerdo que se realiza entre La Administración del nivel del servicio y un proveedor interno que contribuyen a dar soporte al SLA, por ejemplo un departamento de mantenimiento.
- **Contrato de apoyo (UC)**²⁶ es un contrato hecho entre La Administración del nivel de servicio y un proveedor externo para la entrega de un servicio que da soporte al SLA.
- **Catálogo de servicio (SC)**²⁷ es una lista de servicios que el proveedor del servicio del TI pone a disposición del cliente/usuario.
- **Requerimientos del nivel de servicio (SLR)**²⁸ es una lista formal de los requerimientos de servicio que pide el Cliente.

24 Service Level Agreement SLA, por sus siglas en inglés

25 Operacional Level Agreement OLA, por sus siglas en inglés

26 Underpinning Contract UC, por sus siglas en inglés

27 Service Catalogue SC, por sus siglas en inglés

28 Service Level Requirements SLR, por sus siglas en inglés

Algunos de los beneficios que se pueden obtener de este tipo de proceso administrativo son los siguientes:

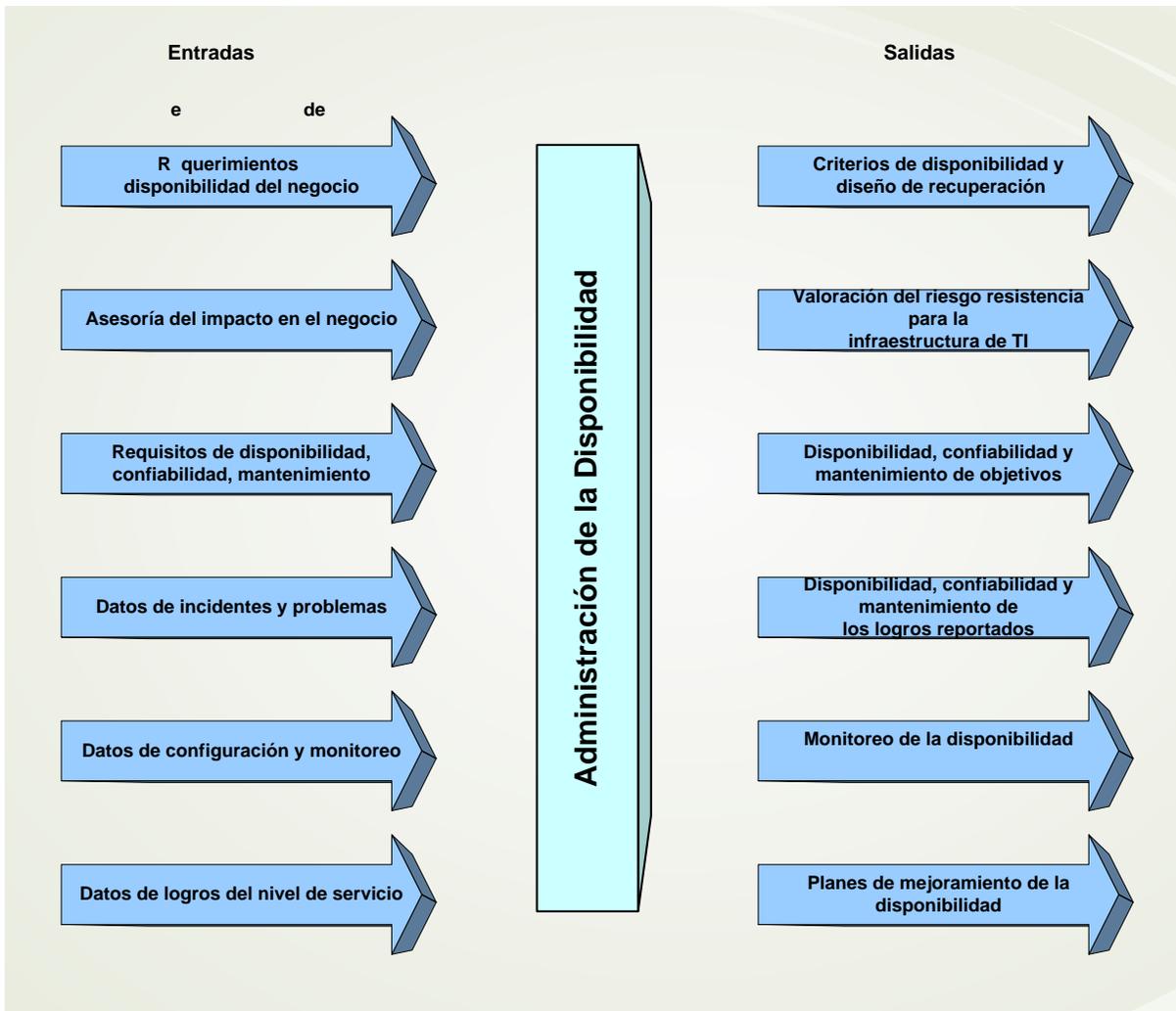
- Los servicios de TI son designados para alcanzar los requerimientos del nivel de servicio que tiene el cliente.
- El SLA ayuda a demostrar el nivel de valor del servicio que el cliente recibe a cambio de su dinero.
- El esfuerzo se enfoca en aquellas áreas que se consideran la clave del negocio, y el monitoreo del servicio permite que las áreas débiles sean identificadas, para que algunas acciones sean tomadas.

4.1.8 Administración de la Disponibilidad

La Administración de la Disponibilidad busca optimizar la capacidad de la infraestructura, servicios y soporte de TI de una organización, para entregar el servicio a un costo efectivo y de acuerdo al nivel de disponibilidad.

El proceso de administración de la disponibilidad tiene como meta encargarse del diseño, implementación, medida y administración de la disponibilidad de la infraestructura de TI. A continuación se muestra de manera esquematizada el proceso en sí de administración de la disponibilidad.

FIGURA No. 12
PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD



FUENTE: INTRANET DE HP

Entre las principales actividades que La Administración de la Disponibilidad incluye se encuentran las siguientes:

- Determinación de requerimientos, los requerimientos para cada uno de los servicios de TI deben ser determinados.
- Compilación de un plan de disponibilidad, se debe diseñar un plan donde se le asignen los niveles de prioridad a las mejoras en la disponibilidad en los servicios de TI.
- Monitoreo de la disponibilidad, se deben monitorear los componentes de la infraestructura y aquellos servicios de TI que son soportados.
- Monitoreo de mantenimiento de las obligaciones, se debe monitorear el desempeño que las organizaciones tienen hacia el mantenimiento de las funciones, componentes, sistemas y servicios a los que se les brinda soporte.
- Producción de información, la información administrativa debe ser recolectada y seleccionada.
- Cálculo de la disponibilidad, este cálculo se realiza mediante una fórmula. Sin embargo, en este proyecto se prescinde mostrar esta fórmula.

Algunos beneficios que se tienen por la implementación de La Administración de de Disponibilidad son los siguientes:

- Suministra un punto de contabilidad.
- Pretende agregarle valor al negocio.
- Los componentes y sistemas usados y su desempeño se optimizan.
- Existe una reducción en el número de fallas.

-
- Mueve el soporte de TI de la organización de reactivo a proactivo.
 - Cambia la organización de una cultura de corrección del error a una que pretende mejorar el servicio.

Algunos de los retos que también las organizaciones deben enfrentar cuando deciden implementar este proceso del ITIL están:

- Falta de compromiso de los altos jefes de la organización.
- Falta de procesos relacionados, los cuales son necesarios para producir los resultados esperados-
- Problemas para delegar autoridad, la cual es necesaria para influenciar todas las áreas de TI de la organización.
- Falta de recursos como habilidades y competencias necesarias para establecer La Administración de la Disponibilidad.
- Falta de herramientas específicas necesarias para brindar soporte.

4.1.9 Administración de la Capacidad

La Administración de la Capacidad busca asegurar todo el actual y futuro desempeño de la capacidad en todos los aspectos requeridos por el negocio para que sean suministrados a un costo eficiente.

La Administración de la Capacidad necesita entender todos los requerimientos del negocio relacionados con la entrega del servicio y la infraestructura de TI.

Los dos elementos principales dentro de La Administración de la Capacidad son el mantenimiento del balance entre costo y capacidad, y el segundo elemento es el mantenimiento del balance entre suministros y demanda.

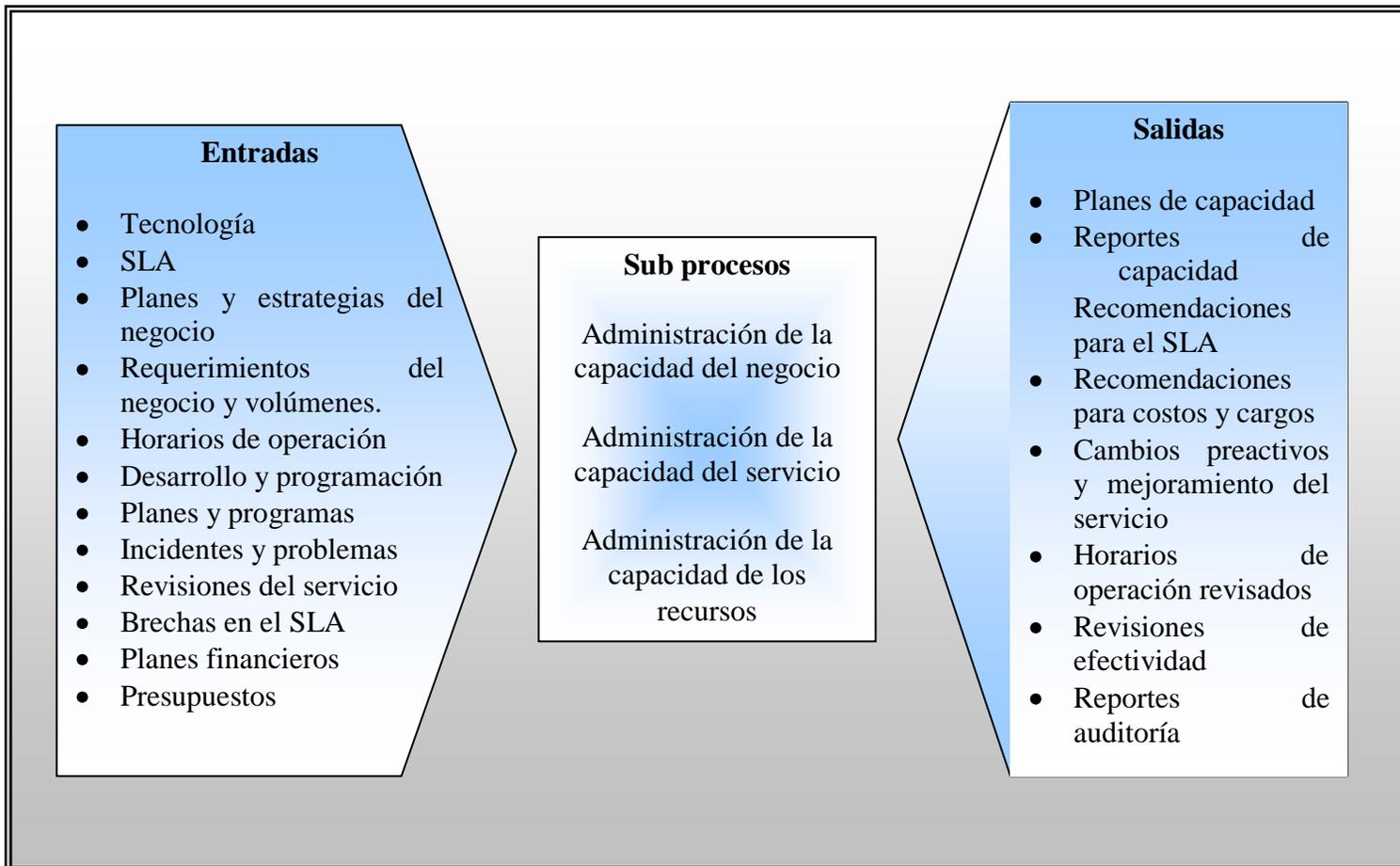
Costo vs Capacidad

La Administración de la capacidad busca asegurar que la capacidad de la infraestructura de TI se encuentre a un costo justificado de acuerdo a las necesidades del negocio, así como preocuparse porque se les brinde el uso más eficiente a los recursos disponibles.

Suministros vs Demanda

La Administración de la Capacidad también debe asegurar que la infraestructura de TI se ajuste a la demanda del negocio y que se puede adaptar a las futuras necesidades de este.

FIGURA No. 13
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD



FUENTE: INTRANET DE HP

Algunos de los beneficios que disfrutaban aquellas organizaciones que aplican La Administración de la Capacidad son las siguientes:

- Incrementa la eficiencia y el ahorro en costos.
- Se reduce el nivel de riesgo, La Administración de la Capacidad reduce el riesgo de presenciar problemas y fallas.
- Aumenta la credibilidad en los pronósticos.
- Se le añade más valor al ciclo de vida de las aplicaciones.

4.1.10 Administración de la Seguridad

La Administración de la Seguridad suministra las bases y mecanismos que determinan en nivel de seguridad que se requiere ser aplicado a la información y a los servicios de TI. El sistema también asegura la aplicación consistente de los niveles de seguridad en toda la organización.

Es necesario conocer algunas de las definiciones que se encuentran dentro del ITIL relacionadas a seguridad antes de conocer más a fondo sobre este tipo de procedimiento.

- **Confidencialidad**, este término se refiere a proteger la información primordial de accesos no autorizados.
- **Disponibilidad**, esto se refiere a que la información vital relacionada a los servicios de TI se encuentre disponible cuando sea necesario.
- **Integridad**, se define así a protección de la información actual y completa de la infraestructura.
- **Privacidad**, se refiere a la confidencialidad e integridad de la información detectable de un individuo identificable.
- **Anonimato**, se refiere a la confidencialidad de la identidad de un individuo.
- **Verificación**, es la posibilidad de chequeo y de brindarle un aseguramiento positivo a aquella información que es usada adecuadamente.

Actividades dentro de La Administración de la Seguridad:

- **Valoración (análisis) del riesgo**, la valoración del riesgo es un prerrequisito para implementar cualquier tipo de medida de seguridad. Este es un proceso formalizado que envuelve aquellos dentro del negocio y TI quienes tienen el conocimiento, percepción y autoridad necesaria para dar un valor apropiado al análisis.
- **Administrar del riesgo reactiva.**
- **Desarrollo de políticas de seguridad**, son conocidas como medidas de control. Deben ser determinadas por el flujo de cada valoración del riesgo.
- **Administración del riesgo proactiva**, la seguridad debe ser monitoreada sobre las adecuadas bases.
- **Monitoreo de la seguridad**, una vez que se han establecido las bases que regirán la seguridad y los protocolos de monitoreo se han implementado, la administración puede moverse a una forma más proactiva de administrar la seguridad.

4.1.11 Administración de la Continuidad de los Servicios de TI

La planeación de la continuidad es un acercamiento sistemático hacia la creación de un plan y procedimientos, los cuales son probados y actualizados, para prevenir, hacer frente y recuperar la pérdida de los servicios críticos por períodos extendidos. Asegura la recuperación de las facilidades técnicas de servicios y de TI dentro de las acordadas y requeridas escalas de tiempo.

Algunas de las definiciones más importantes dentro del ITIL son las siguientes:

- **Administración de la continuidad de los servicios de TI (ITSCM)**²⁹ se enfoca sobre los servicios de TI que el negocio requiere que brinden soporte a los procesos críticos del negocio.
- **Administración de la continuidad del negocio (BCM)**³⁰ se encarga junto con la administración del riesgo de asegurar que el negocio pueda continuar operando al menos a su mínimo nivel durante cualquier circunstancia.
- **Plan de recuperación de desastres** es una parte muy importante del proceso total de ITSCM.
- **Administración de la Crisis**, es el proceso mediante el cual la organización administra el amplio impacto de un desastre, tanto interna como externamente.

29 ITSCM, IT Service Continuity Management, por sus siglas en inglés

30 Business Continuity Management, por sus siglas en inglés

Algunos beneficios de implementar La Administración de la Seguridad son los siguientes:

- Administración activa del riesgo.
- Requerimientos regulatorios.
- Fomenta una mejor relación entre el negocio y TI.
- Facilita poder adquirir nuevos negocios.
- Aumenta la credibilidad.
- Añade ventajas competitivas.

4.1.12 Administración Financiera para los servicios de TI

La Administración Financiera para los Servicios de TI busca proveer administraciones a un costo eficiente de los activos de TI y recursos que utilizan para brindar los servicios de TI.

También para este proceso se encuentran una serie de definiciones establecidas por el ITIL necesarias para comprender el contexto de este procedimiento. Algunos de ellos son:

- Presupuestos, este es el proceso de predecir y controlar lo gastado dentro de organización de TI y comprende un periodo de negociaciones para establecer un presupuesto (usualmente anual), además de monitorear el día a día de los presupuestos vigentes.
- Contabilidad de TI, comprende el proceso que permite a la organización de TI contabilizar completamente de qué manera es gastado el dinero.
- Cargos, este proceso es requerido para “cobrar” a los clientes por el servicio que se les ha suministrado.

Los beneficios que obtienen las organizaciones cuando implementan este proceso son muchos, algunos de ellos son:

- Aumenta la confianza en el estableciendo y administración de los presupuestos de TI.
- Información de costos actualizada y en el tiempo preciso.
- Aumenta el profesionalismo dentro de la organización de TI.

4.2 Selección de procedimientos a auditar

Una vez definidos de manera general cada uno de los procedimientos dentro del ITIL, es necesario realizar una selección de aquellos que presentan una relación más directa con las necesidades propias de Credit Suisse.

Lo ideal sería poder abarcar cada uno de ellos dentro de la auditoría. Sin embargo por razones de tiempo no es posible cubrir todos los procedimientos que se dictan dentro del ITIL.

Es por esta razón que se procedió a investigar, utilizando la técnica de recolección de información *Criterio del Experto* (con el gerente de la cuenta Credit Suisse José Camacho) cuáles serían aquellos procedimientos más convenientes de auditar. La información que él brindó más la que personalmente se pudo aportar fue la base para poder seleccionar aquellos procedimientos que serán objeto de auditoría.

Estos procedimientos son los que se describen a continuación:

Dentro del grupo de Soporte del Servicio se tomaron los siguientes:

- **Servicio al cliente**, se escogió este procedimiento porque el servicio al cliente ofrece el Primer Punto de Contacto entre el cliente y el servicio. Ya que el negocio de Credit Suisse es dar soporte a los clientes por medio de llamadas telefónicas, es importante evaluar cómo se está manejando este proceso dentro de la organización.
- **Administración de Incidentes**, este procedimiento según manifestó el manager de la cuenta, es el más importante, ya que lo que busca es restaurar los servicios al nivel normal lo antes posible y minimizar el impacto que los incidentes ocurridos puedan tener sobre las operaciones del negocio.

Dentro del grupo de Entrega del Servicio se eligieron los siguientes:

- **Administración del nivel de servicio**, se debe recordar que este procedimiento busca mantener y mejorar la calidad de los servicios de TI a través de un constante ciclo de acuerdos, monitoreos y reportes para alcanzar las metas propuestas para el servicio de TI, además de encargarse de iniciar acciones que erradiquen el servicio pobre; todo esto alineado con el negocio y con costos justificados. EL SLA que se definió anteriormente, se encuentra estipulado dentro de este procedimiento, y es una de las herramientas que miden el nivel de eficiencia de la cuenta, razón por la cual se consideró muy importante evaluar todo el procedimiento de nivel de servicio.
-
- **Administración de la continuidad de los servicios de TI**, este procedimiento encargado de dar un acercamiento sistemático hacia la creación de un plan de procedimientos, con el fin de prevenir, hacer frente y evitar la pérdida de los servicios críticos por periodos extendidos; es también indispensable dentro de la cuenta, ya que los incidentes ocurren sin aviso y en una cuenta tan importante como Credit Suisse-la cual le brinda soporte a clientes de un banco-es más que necesario poderle dar continuidad a sus servicios en medio de un imprevisto.

4.3 Resultados de la auditoria de procedimientos

A continuación se presentarán los resultados obtenidos durante la auditoria de procedimientos que se realizó.

Se debe tener presente que estos resultados se obtuvieron por medio de la recopilación de información mediante la aplicación de cuestionarios a los supervisores y agentes del Call Center; así también mediante estudio y análisis de documentos que ya existían en la cuenta. Además se utilizó la técnica de observación.

Se presentará cada uno de los procedimientos estudiados con la correspondiente información que se recopiló de cada uno. *Ver Capítulo de Metodología.*

4.3.1. Procedimiento: Servicio al Cliente

A. Proceso, Políticas y Organización

A.1. Documentación de procedimientos

Tanto en el cuestionario aplicado a los supervisores como en el que se realizó de manera personal, se pudo ver que sí existe una documentación de los procedimientos dentro de la cuenta, la cual se encuentra en el Share Point de la cuenta Credit Suisse. Para conocer más a profundidad se analizó el Share Point y se vio que este es continuamente actualizado con información importante para los agentes; y además se encuentra de manera muy completa lo relacionado a procedimientos y políticas.

Por otra parte, a los agentes se les suministra gran cantidad de documentación sobre estos temas. Además ellos reciben las actualizaciones prontas sobre los mismos, ya sea de manera impresa o través del correo electrónico interno.

El Share Point es un sitio dentro de la Intranet de HP donde los empleados pueden encontrar diversa información, así como diferentes procedimientos que se realizan en la cuenta y la manera en la que se recomienda se debe llevar a cabo.

A.2. Manager encargado del procedimiento de servicio al cliente

Sí existe un manager encargado del procedimiento de servicio al cliente.

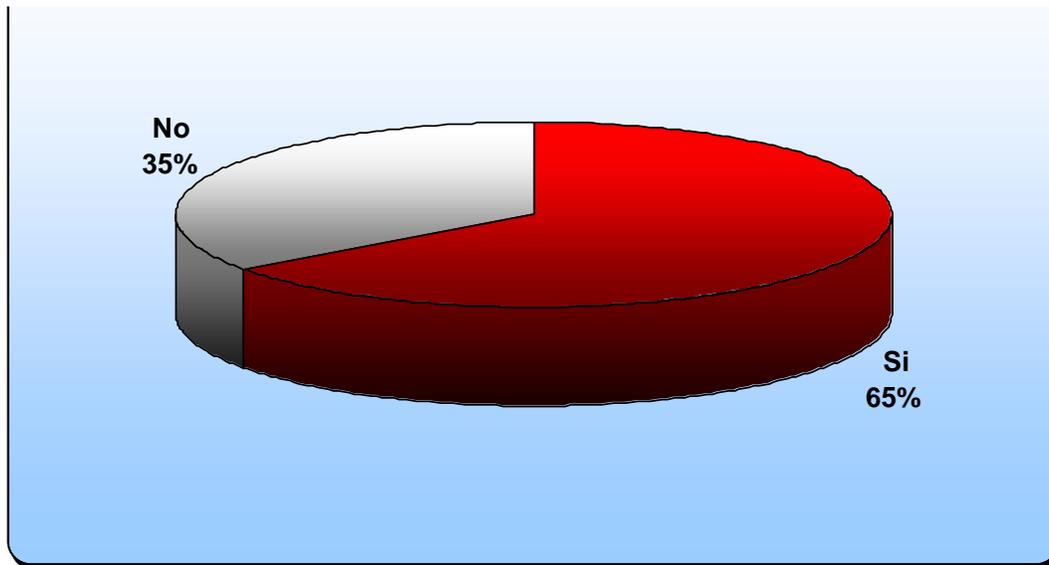
Las funciones que se encuentran contempladas dentro del servicio al cliente sí han sido acordadas previamente.

A.3. Entrenamiento del personal

La opinión de los supervisores es que el personal sí se encuentra adecuadamente entrenado.

La opinión de la mayoría de los agentes encuestados es que ellos sí se encuentran adecuadamente entrenados; sin embargo la minoría sugiere que se pueden mejorar algunas áreas del entrenamiento que se les brinda, con el fin de poder resolver algunos problemas sencillos sin necesidad de recurrir a una escalación. El porcentaje que considera que sí está entrenado adecuadamente se muestra en el siguiente gráfico representa el 65%, y el restante 35% opinó que el nivel de entrenamiento se podría mejorar.

GRAFICO 1
OPINION DE LOS AGENTES SOBRE SI SE CONSIDERAN ADECUADAMENTE ENTRENADOS DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Según lo que se pudo observar durante el estudio, el entrenamiento brindado es extenso y oportuno, es decir, no solo se realiza al inicio de la contratación un entrenamiento básico, sino que se realizan otros entrenamientos según se va presentado la necesidad de mejorar alguna área que presente debilidad dentro del personal.

Además, se pudo determinar que actualmente influye la curva de aprendizaje en los empleados nuevos. Esto afecta que muchos de ellos no se consideren adecuadamente entrenados.

En lo que respecta al entrenamiento técnico de los mismos, este se puede catalogar como bueno, pero los empleados consideran que se puede mejorar el entrenamiento más de temas administrativos, es decir, sobre conocimiento de procedimientos, escalaciones, SLA, entre otros.

A.4. Aviso pronto a los clientes sobre interrupciones planeadas y no planeadas en el servicio

Cuando dentro de la cuenta se tienen situaciones no planeadas que resultan en algún tipo de interrupción del servicio con que cuenta el cliente, se procede a realizar una serie de mensajes de emergencia por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas o grabaciones en el menú principal que el cliente escucha cuando llama al Call Center.

De esta manera el cliente se mantiene informado sobre la situación que se está sufriendo y además actualizado de los cambios y mejoras que se han dado.

Esta información se determinó basándose en la observación de las actividades diarias del call center.

A.5. Responsable inicial ante los incidentes y problemas

Según el procedimiento establecido dentro de la cuenta, el responsable inicial de dar respuesta ante los incidentes y problemas que se presenten es el supervisor; sin embargo también se pudo apreciar que en ocasiones y dependiendo del turno de trabajo en que ocurrieron estos incidentes, el responsable inicial fue el Duty Manager (supervisor de actividades) *Ver Organigrama Página 19*. Esto por el hecho de que en algunas oportunidades no se encontraba ningún supervisor dentro del edificio en el momento del incidente, razón por la cual el Duty Manager iniciaba el protocolo establecido ante un incidente, y dependiendo del grado de importancia que este incidente presentara, el Duty Manager procedía a contactar a un supervisor para que se enterara de lo acontecido en la cuenta.

B. Procedimientos

B.1. Herramientas para registrar problemas

Por incidentes y problemas se deben entender todas y cada de las situaciones que el cliente enfrenta que necesitan soporte del personal del Call Center y que afectan de alguna manera el ritmo normal de las actividades.

Cada uno de estos incidentes se registra en un sistema donde el agente encuentra la información del cliente que realiza la llamada y donde puede agregar la información del incidente de ese cliente. De esta manera se le puede dar seguimiento al incidente o problema por medio del uso de “Tiquetes”; estos tiquetes son la documentación del incidente que fue atendido, si este fue resuelto de manera inmediata el tiquete se puede dar por “Cerrado”, si se necesita más investigación se puede dejar “Abierto” de manera que se pueda investigar más sobre él, o si se necesita transferir a alguien más para su resolución.

Por razones de confidencialidad no se puede profundizar más en las características que esta herramienta posee.

B.2. Categorización de llamadas

Sí existe un estándar establecido para categorizar las llamadas por orden de importancia; pero esta información es considerada confidencial por lo que no se podrá detallar cuáles son las diferentes categorías que posee.

El responsable de mantener actualizado el estatus de las llamadas abiertas es el *Incident Live Coordinators (ILC)* Ver Organigrama Página 19.

B.3. Responsable del cierre de una llamada

El agente es el responsable de acordar con el cliente cuando se cerrará la llamada que se está atendiendo.

B.4. Existe dentro de la cuenta una “base de conocimiento” que asiste a los agentes en momentos de dudas. Esta base de datos es una herramienta más con la que cuentan los agentes para resolver los incidentes de las llamadas que reciben. Sin embargo, se pudo ver con el resultado que arrojaron las encuestas, que algunos agentes consideran que esta herramienta debe ser de mayor calidad en términos de información. Esto porque cuando necesitan buscar información sobre incidentes poco conocidos, se ven limitados porque la herramienta no cuenta con la información que necesitan en esos casos.

B.5. Cierre de incidentes

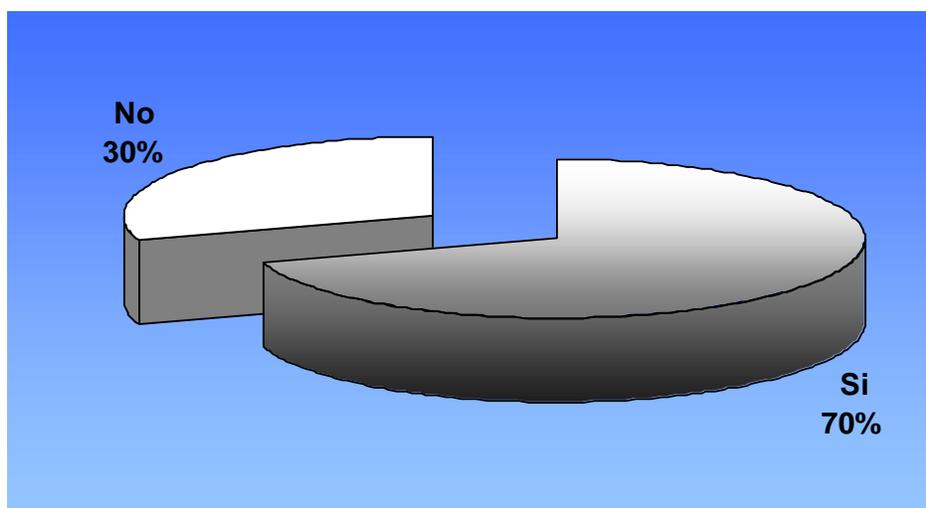
Todos los incidentes se ingresan y administran aunque hayan sido cerrados. Es decir, aunque el incidente se considere cerrado desde el momento en que finaliza la llamada, este debe aparecer como “cerrado” e ingresado dentro del sistema. Esto para efectos de control de actividades de los agentes, así como de respaldo de las acciones que fueron tomadas para resolver el incidente mismo. Además es importante que el incidente sea registrado porque de esta manera puede servir como fuente para otro agente que tenga que resolver situaciones idénticas o muy similares con el mismo cliente.

Además el cliente recibe un correo donde se le notifican las razones por las que su incidente haya sido cerrado, y se le adjunta un número de referencia que aparece en el sistema para tener futuras referencias en caso que desee llamar de nuevo.

B.6. Estándares de calidad

Los estándares de calidad que se tienen son entendibles por los agentes, esto según los supervisores.

GRAFICO 2
CONOCEN LOS AGENTES LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD QUE SE TIENEN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sin embargo, como se muestra en el gráfico anterior, para el 30% de los agentes estos estándares no son perfectamente conocidos, por otra parte, otros agentes los conocen aunque no se encuentran de acuerdo completamente con ellos. La principal queja son los scripts que deben seguir durante una llamada, ya que algunos consideran que no favorecen la calidad de la llamada, sino que pueden entorpecer el procedimiento, es decir, que el agente puede realizar una llamada de calidad dándole un toque más personal a ésta.

B.7. Manejo de scripts por los agentes

Los agentes cuentan con scripts (pasos por escrito) que se les suministran durante los entrenamientos y que son reforzados una vez que se empieza a tomar llamadas, esto con el fin de tener una ayuda a mano importante durante la llamada, es decir, durante el proceso de manejo de incidentes con los clientes.

El Grupo de Calidad de la cuenta puede grabar las llamadas para luego escucharlas y poder evaluar el uso de estos scripts. Los cuales son muy importantes para mantener un estándar sobre lo que se le debe decir o no a los clientes; así como los pasos sobre cómo deben actuar ante determinada situación.

Estos scripts son excelentes herramientas para recopilar la información de los clientes requerida durante el manejo de los incidentes.

B.8. Monitoreo de incidentes

Sí existen una serie de procedimientos documentados para el monitoreo de los incidentes, estos procedimientos se encuentran de manera accesible para todo el personal de la cuenta.

B.9. Procedimiento de cierre de incidentes

Existe dentro de la cuenta una serie de procedimientos documentados y accesibles para el agente donde se muestra la manera adecuada de cerrar los incidentes.

Dentro de la cuenta se cuenta con un equipo de personas especializado en dar seguimiento a todos los incidentes que se registran en el sistema. Este equipo se denomina *Incident Live Coordinators* (ILC). Ellos tienen acceso a todos los tiquetes que los agentes han creado y su función es monitorear si se les ha dado el adecuado seguimiento; es decir, si el tiquete no ha sido cerrado ellos consideran las razones por las cuales el agente tomó esta decisión. Estas personas se cercioran de que el agente cierre el tiquete si debe hacerlo o si más bien debe mantenerlo abierto pero con el seguimiento adecuado. En resumen este equipo se encarga de monitorear el estatus que tenga cada uno de los tiquetes, considerando los que puedan ser más importantes según las categorías a las cuales pertenezca el incidente.

El servicio al cliente es el responsable de dar el registro adecuado y completo a todos los incidentes.

B.10. Procedimientos de escalación

Dentro de la cuenta se manejan una serie de procedimientos documentados donde se establece la escalación que se le debe dar a un determinado incidente según sea el caso. Estos procedimientos se encuentran de manera accesible para cualquier agente que lo desee.

Si bien la gran mayoría de los agentes conocen estos procedimientos, algunos de ellos no se consideran muy familiarizados con estos procedimientos.

El grupo que puede recibir una llamada escalada es el de Segundo Nivel.

Además el procedimiento de escalación es a su vez un procedimiento por medio del cual un incidente importante puede ser conocido.

B.11. Reportes

Dentro de la cuenta se realizan estándares de reportes regularmente.

Se realizan tareas administrativas de información concerniente a registro de incidentes.

Se realizan tareas administrativas de información concerniente al desempeño operacional del servicio al cliente.

Se realizan reuniones regulares con las partes interesadas donde se discuten asuntos relacionados al servicio al cliente.

Se realizan reuniones regulares con las partes interesadas donde se discutan asuntos relacionados al servicio al cliente

El servicio al cliente intercambia información con La Administración de los Problemas relacionados con problemas o errores conocidos.

Se producen reportes estadísticos regulares mostrando el desempeño del personal de servicio al cliente.

B.12. Calidad

Se revisa con el cliente si las actividades desempeñadas por el servicio al cliente se adecuan a las necesidades de su negocio.

Se revisa con el cliente si está satisfecho con el servicio suministrado

Se monitorean activamente las tendencias de la satisfacción del cliente.

Se utiliza la información suministrada por las encuestas que los clientes responden para alimentar la agenda de mejoras del servicio.

Se está activamente monitoreando la percepción de valor que los clientes tienen sobre el servicio que reciben.

4.3.2. Procedimiento: Administración del Incidente

A. Proceso, Políticas y Organización

A.1. Documentación de procedimientos:

Los procesos de la Administración del Incidente se encuentran adecuadamente documentados. Esto se pudo determinar una vez analizados los documentos que se tienen. Además estos procedimientos se encuentran también al alcance de los empleados porque se encuentran en el Share Point.

A.2. Manager encargado del procedimiento de Administración del Incidente

Sí existe un manager encargado del procedimiento de Administración del Incidente.

A.3. El cliente para el cual se brinda el soporte técnico se está conciente sobre cómo funciona La Administración del Incidente. Inclusive el cliente tiene la potestad de realizar auditorias internas a la cuenta para conocer de manera concreta cómo se manejan los incidentes y todo el proceso que los rodea.

A.4. La Administración del Incidente tiene definidas y documentadas las responsabilidades y roles que se encuentran dentro de la misma.

A.5. El servicio al cliente cumple la función de ser el Primer Punto de Contacto para el cliente. Es decir, el personal que conforma el servicio al cliente es el primer punto de ayuda con que cuenta el cliente a la hora de buscar soportar técnico.

A.6.La Administración del Servicio al Cliente cuenta con pasos medibles y específicos dentro del proceso, es decir, se cuenta con una serie de procedimientos documentados sobre cómo manejar los incidentes durante todo el ciclo de vida de los incidentes.

Además se realizan revisiones para lograr mejoras continuas en el proceso que tiene.

A.7.La cuenta ha establecido planes de contingencia cuando el servicio al cliente no está disponible. Estos planes de contingencia se desarrollan ampliamente en otro de los procedimientos contemplados dentro del ITIL, este procedimiento es La Administración de la Continuidad del Negocio.

Dentro de este procedimiento se establecen las estrategias, infraestructura, acciones, etc., necesarias para darle continuidad a los procedimientos de servicio al cliente cuando se tienen incidentes de carácter mayor que pudieran obstaculizar el normal desempeño del servicio al cliente.

A.8.Dentro de La Administración del Incidente se contempla también La Administración de la Calidad. Para la cuenta Credit Suisse la calidad es un tema muy importante y que requiere de especial atención.

Es por esta razón que se cuenta con un equipo especializado que se encarga de realizar ciertas evaluaciones a los agentes del servicio al cliente, con el fin de mantener los niveles de servicio deseados dentro del SLA.

Para este fin la Administración de la Calidad realiza revisiones de los tickets que manejan los agentes durante cada llamada, además de escuchar de manera sorpresa las llamadas que los agentes atienden, sin dejar de lado la información valiosa que arrojan las encuestas que se le aplican a los clientes.

B. Llamadas tomadas

La seguridad durante una llamada es sumamente importante, tanto para el cliente como para la empresa que está suministrando el servicio. Es por esta razón que se cuenta con una serie de pasos establecidos o procedimientos de seguridad durante una llamada.

Al inicio de una llamada el agente inicia autenticando que se trate de un usuario final real mediante la verificación de la información del usuario.

Además se confirma la autorización del usuario final para hacer solicitudes dentro de los parámetros acordados con el cliente.

Por otra parte se asegura que la información de la llamada esté completa (detalles de la solicitud, información de contacto, etc.)

B.1. Entrada, clasificación y priorización de incidentes

Los nuevos incidentes, es decir, las nuevas llamadas recibidas por el servicio al cliente, se registran como “Abiertas”.

La forma principal de soporte de los incidentes es por medio de llamadas telefónicas; sin embargo, en algunas el cliente decide dejar solicitudes de soporte por medio de correo electrónico.

Todos los clientes tienen acceso al correo de la cuenta, por medio de este envían la información de su incidente y personal autorizado dentro de la cuenta se encarga de revisar continuamente el estado de este correo para darle seguimiento a todas las solicitudes de soporte que ahí se encuentran.

B.2. Categorización de los incidentes

Se tiene una categoría para clasificar las llamadas, esta clasificación se basa en el orden de prioridad que se le asigne. Desde prioridad baja hasta prioridad baja.

El orden de prioridad se basa en el tipo de incidente que se está atendiendo, además del rango del cliente que está solicitando el soporte. Otra característica importante para categorizar el incidente es el nivel de impacto que el incidente presente, es decir, si se trata de un incidente aislado que afecta a una sola persona, o por el contrario perjudica a un piso entero o inclusive a toda la organización. Además se debe tomar en consideración el tiempo de respuesta que requiere ser resuelto el incidente, esto según las consideraciones mencionadas anteriormente.

B.3. Diagnóstico inicial

Todos los incidentes se tratan de la misma manera, es decir, los procedimientos para el manejo de incidentes no varían según el tipo de incidente.

Si se trata de un incidente aislado, este necesita que se utilice los mismos scripts o pasos por escrito que cualquier otro incidente.

La única diferencia entre un incidente aislado y otro que involucre a varias personas a la vez es el nivel de prioridad o clasificación que se le asigna una vez se han realizado los pasos estándar para todos los incidentes.

B.4. La cuenta tiene una serie de herramientas que se utilizan como medio para que el agente pueda determinar la naturaleza y alcance del incidente. En estas herramientas el agente puede consultar sobre soluciones sencillas y comunes para incidentes conocidos. De esta manera el proceso de manejo de incidente es más rápido y eficiente porque se evitan escalaciones de incidentes que tienen soluciones conocidas por TI. Además el agente tiene la oportunidad de consultar sobre errores conocidos y preguntas frecuentes, formuladas por otros agentes que ya han atendido casos similares en el pasado.

Cuando el origen del incidente o la solución del mismo no se encuentran en la herramienta, el agente recurre a una escalación a los agentes de segundo nivel, quienes al ser más especializados en temas de tecnologías de información, le pueden dar una solución al incidente en cuestión. En casos más aislados, cuando aún la resolución del incidente no es conocida por los agentes de segundo nivel, se procede a escalar el incidente a algún otro empleado que conozca su resolución, pero si aún la solución del incidente es dudosa o se desconoce del todo, se procede a recurrir a una etapa de investigación del incidente.

B.5. Los resultados que se obtienen después de haber resuelto algún incidente poco conocido o desconocido totalmente, se documentan y se comunican al resto del personal, de esta manera se busca que todos los agentes compartan con sus compañeros el conocimiento que van adquiriendo con la práctica. Además de documentar la resolución del incidente, se documentan también los contactos hechos con relación al incidente mismo (por contactos se debe entender desde personas, hasta locaciones, y cualquier otro dato que se considere oportuno para una resolución futura de incidentes similares).

Además los agentes del servicio al cliente tienen la oportunidad de crear propuestas para las soluciones a los incidentes que se tienen. Así se busca que el agente se involucre más profundamente con la cuenta, y se fomenta la investigación de temas técnicos, así como se favorece el trabajo en equipo y el compañerismo.

C. Responsable del incidente

Todos y cada uno de los pasos de acción que se determinan para cada uno de los incidentes se establecen tomando en consideración los tiempos límites de resolución que se contemplan dentro del SLA.

Además todos los incidentes se monitorean por un equipo de trabajo llamado ILC, estas personas se encargan de rastrear el incidente desde el momento que es abierto hasta el momento en que se cierra.

Además del monitoreo que se le realiza al incidente mismo, también se monitorea la persona encargada de atender el incidente desde el momento en que fue abierto hasta el momento en que este será cerrado. Toda esta información es documentada con el propósito de mantener en máximo control interno posible de la trayectoria de los incidentes para que se alcance el mayor nivel de servicio posible.

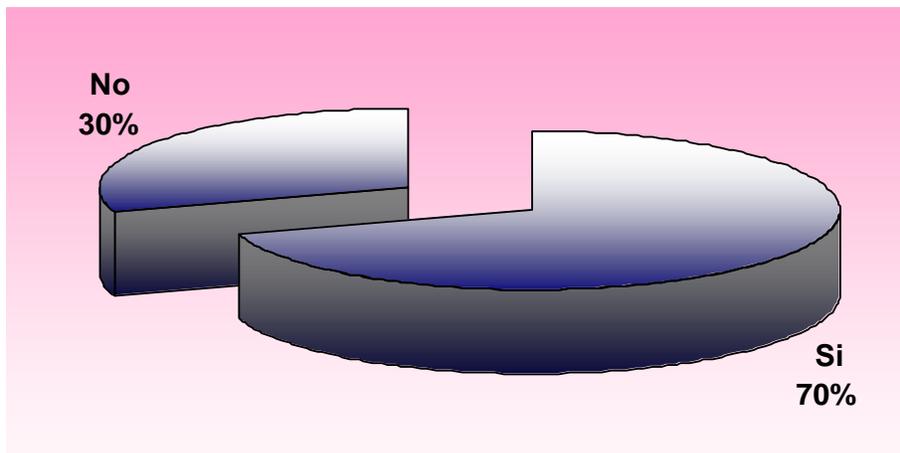
D. Escalación funcional y jerárquica

D.1.Dependiendo del tipo de incidente que se trate, se le debe dar un manejo de resolución distinto. No todos los incidentes son resueltos por los agentes de la cuenta. Esto quiere decir que el SLA especifica cuáles incidentes deben ser obligatoriamente resueltos por el personal de servicio al cliente y cuáles pueden ser escalados a otros proveedores de servicio fuera del país.

Estos procedimientos de escalación se encuentran bien documentados y establecen de manera clara cuáles son esos proveedores de servicio externos que se deben contactar en casos especiales para la satisfactoria resolución del incidente.

Como se muestra en el siguiente gráfico, la gran mayoría de los agentes que laboran dentro del call center tienen conocimiento del procedimiento de escalación. Solo el 30% restante no lo conoce. Aunque lo ideal sería que el 100% tuviera pleno conocimiento de este procedimiento.

GRAFICO 3
TIENE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS DE ESCALACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

D.2. Al igual que los incidentes “ordinarios” que se monitorean dentro de la cuenta, las escalaciones reciben un monitoreo desde el momento en que fueron abiertos hasta el momento en que fueron solucionados.

Si la escalación se realiza dentro de la cuenta, el monitoreo se da durante todo el ciclo de vida del incidente, no así si la escalación se realiza a un proveedor externo de servicio. En este caso el monitoreo finaliza una vez se efectúa la escalación.

D.3. Las escalaciones a su vez funcionan como parte de un proyecto de mejora, ya que una vez que se origina la escalación esta forma parte de un ciclo de retroalimentación donde se busca estudiar las causas por las cuales la escalación fue originada, y de esta manera las acciones a seguir para darle respuesta a la misma son analizadas para evitar escalaciones futuras similares.

E. Cierre del incidente

Cuando el incidente se ha finalizado, al creador del mismo se le envía un correo electrónico donde se le adjunta el número de referencia de su incidente para que de esta manera el cliente si desea realizar alguna otra llamada por el incidente le sea más sencillo al agente poder darle seguimiento a su caso.

Además el cliente recibe una evaluación del servicio que recibió para confirmar su satisfacción y resolución del incidente.

Una vez se ha completado satisfactoriamente el ciclo de vida de incidente, y se considera que ha sido resuelto, se procede a realizar el cierre formal del mismo.

La información sin que se tiene documentada sobre el incidente debe ser completa y se almacenada dentro del sistema de tiquetes que posee la cuenta. Todo esto es verificado antes del cierre oficial del incidente.

4.3.3. Procedimiento: Administración del Nivel de Servicio

A. Administración del Proceso

A.1. Documentación de procedimientos

Sí existen procesos documentados y políticas documentadas dentro de la Administración del Nivel de Servicio.

A.2. Manager encargado del procedimiento de servicio al cliente:

Dentro del procedimiento de la Administración del Nivel de Servicio existe un manager encargado de todo el procedimiento.

A los administradores de procedimiento del nivel de servicio se les suministra un entrenamiento.

A.3. Negociación y documentación del SLA

Después de estudiar y analizar el SLA actual que la empresa tiene con el cliente empresa, y de analizar la opinión de los supervisores de la misma, se observa una adecuada documentación de los requerimientos del nivel de servicio dentro del SLA.

Este es un documento muy completo que contempla todos y cada uno de los detalles del nivel de servicio, tanto para el cliente como para la empresa que ofrece sus servicios.

A.4. Dentro del SLA también se contempla en una de sus secciones los requerimientos del servicio en términos de soporte y condiciones.

A.5.Cada objetivo que se tiene para cada servicio de desarrolla de forma detallada dentro del SLA.

A.6.El SLA como contrato escrito que contempla todos los requerimientos del que deberá alcanzar el servicio también incluye los valores y parámetros del nivel de servicio en una de sus secciones.

A.7.El actual SLA que se tiene con el cliente no contempla el precio del servicio. Este se negocia de forma independiente con la parte contratante del servicio. Sin embargo, el monto específico no aparece dentro del documento.

A.8.De igual manera que el precio, el calendario de pagos que se determina entre el cliente y la empresa proveedora (HP) no se incluye dentro del documento llamado SLA.

A.9.Existe dentro del SLA un apartado donde se establecen los niveles de prioridad que tendrán los niveles de servicio según lo que recibe el cliente.

A.10.En otro de sus apartados se establece un proceso de administración del cambio y un proceso de escalaciones.

B. Establecimiento de un ciclo de desempeño del servicio:

B.1. Dentro del Service Level Agreement (SLA), se establece un calendario de revisiones del desempeño del servicio que el cliente recibirá. De esta manera se procura mantener una excelente calidad del nivel de servicio, por medio de la retroalimentación que tanto cliente como proveedor construyan.

B.2. También el SLA de la cuenta contempla una agenda estándar de reuniones de logística que se utilizará como base para establecer las futuras reuniones con los clientes.

B.3. Dentro del actual SLA existe un formato y contenido necesario para realizar las revisiones del desempeño del servicio deseado por el cliente y por la empresa.

B.4. El SLA como documento vital entre la relación cliente-proveedor también determina un método para identificar y compartir los cambios que surjan y tengan impacto sobre el servicio.

C. Análisis que realiza el cliente del desempeño del nivel de servicio específico

C.1. Monitoreo del desempeño del servicio

Dentro de la cuenta se realiza un monitoreo del desempeño del servicio que recibe el cliente a través de una evaluación del desempeño final.

Esta evaluación consiste en una encuesta que se le aplica al cliente, donde este tiene la oportunidad de manifestar su nivel de aceptación o rechazo al servicio que se le está brindando.

También el desempeño del nivel de servicio se monitorea de manera interna. Esto quiere decir que a los agentes se les aplican evaluaciones sorpresa donde se busca conocer si el nivel de desempeño de estos es el ideal, o si por el contrario se requiere algún tipo de mejora. Los resultados de estas evaluaciones son enviados a los agentes con sugerencias sobre cómo y en qué áreas se debe mejorar. También estos monitoreos arrojan información muy importante para la cuenta en temas como posibles entrenamientos para los agentes, o en el peor de los casos en sanciones para aquellos agentes que reiteradas veces cometan los mismos errores en relación a los niveles de servicio que se esperaría obtener de ellos.

C.2. Dentro de los procedimientos de monitoreo del nivel de servicio que se realizan dentro de la cuenta se realiza también una comparación entre los niveles negociados y documentados versus los niveles de desempeño actuales, de acuerdo al periodo de tiempo que se esté evaluando.

C.3. La información que se obtiene después de realizar las comparaciones entre los niveles de desempeño actuales y los niveles de servicio que se encuentran documentados dentro del SLA, así como los demás tipos de monitoreo que se efectúan; es utilizada por la Administración del Nivel de Servicio para determinar las acciones necesarias a aplicar para el mejoramiento continuo del servicio.

C.4. Las acciones que se determinan necesarias para alcanzar el mejoramiento continuo del nivel de servicio generan solicitudes de cambio RFC con el fin de mejorar las acciones. Estas solicitudes de cambio son estudiadas y analizadas por la Administración del Cambio.

D. Creación de reportes para clientes y administrativos

D.1.Dentro de los reportes que se realizan en la cuenta, se desarrollan reportes para los clientes donde se suministra la información relacionada al valor agregado que se da en términos técnicos, es decir, en Tecnologías de Información.

D.2.Dentro de los reportes establecidos por la cuenta, se encuentran reportes donde se compara el desempeño el nivel de servicio con los compromisos dentro del SLA. De hecho algunos de estos reportes se muestran en murales dentro del edificio, donde los agentes tienen la oportunidad de conocerlos y analizarlos. De esta manera, los agentes se involucran de más profundamente con los niveles de servicio que se tienen y con los niveles de servicio que se desean alcanzar.

D.3.Los reportes y estadísticas de desempeño que se generan por el personal administrativo son suministrados a los clientes. De esta manera el cliente tiene la oportunidad de conocer dentro de periodos de tiempo cortos, el desempeño que tiene la cuenta en términos de nivel de servicio y de esta manera también el cliente le puede dar un seguimiento oportuno al servicio que se le está suministrando. Además el cliente participa activamente dentro del proceso, y se da como consecuencia una retroalimentación importante que favorece ambas partes.

D.4.El documento llamado SLA establece ciertos formatos que deben tener los reportes del nivel de desempeño que se realizan, la cuenta por su parte, respeta estos formatos a la hora de desarrollar estos reportes.

E. Revisión del desempeño del comportamiento del servicio

E.1. El cliente tiene la oportunidad de evaluar el desempeño del servicio que recibe y las actividades recientes de Tecnologías de Información que se le han suministrado. Esto porque se realizan revisiones periódicas junto con la empresa proveedora del servicio.

E.2. El cliente percibe el valor de entrega de su servicio como “Bueno”. En una escala donde el nivel de servicio más alto e ideal se llama “Excelente” y el nivel de servicio más bajo es “Pésimo”, el cliente considera que el servicio que su organización recibe por parte de la cuenta está prácticamente en el nivel intermedio, sólo un poco más arriba del “Regular”.

E.3. El cliente para el cual trabaja la empresa es un cliente muy importante para todo HP. Es un cliente que necesita de un servicio de entrega de la mejor manera posible. Es por esto que el cliente solicita retroalimentación sobre los servicios que se le entregan y sobre todo el proceso relacionado.

E.4. La cuenta y el personal administrativo procuran ejecutar las acciones que se acuerdan con el cliente en las reuniones que se realizan.

F. Propósito de mejoramiento del servicio

F.1. Con el fin de mejorar el servicio que se brinda, La Administración del Nivel de Servicio desarrolla recomendaciones de mejoramiento de servicio en forma de Solicitudes de Cambio (Request for Change RFC).

F.2. La cuenta reúne sus esfuerzos para lograr una satisfacción continua del cliente.

F.3. El desempeño del nivel de servicio acordado en el SLA se intenta alcanzar y mantener continuamente.

G. Tareas relacionadas con el contrato

G.1. Para mantener un respaldo del contrato que se ha realizado se conserva una copia de este.

G.2. El contrato actualmente está siendo renegociado, esto porque el soporte en su totalidad se trasladó a Costa Rica, anteriormente este soporte se brindaba desde Canadá, por lo que el contrato debe ser actualizado.

Los procedimientos y servicios que se encuentran descritos en el contrato deben ser actualizados a las condiciones propias de este país.

G.3. Se da un control eficiente sobre el mantenimiento de la versión del SLA, actualmente está siendo estudiada una nueva versión del SLA, de manera que se ajuste a las condiciones propias de Costa Rica dentro del contrato.

G.4. Dentro de los procedimientos documentados que se tienen dentro de la cuenta, se tienen los procedimientos que facilitan la respuesta a las llamadas de los clientes. Estos procedimientos se encuentran al alcance de los agentes.

G.5. La cuenta tiene también un proceso documentado que ayuda a manejar y revisar los problemas de satisfacción de los clientes.

G.6. Es importante también conocer el porcentaje de escalaciones de incidentes que se da dentro de la cuenta. Este equivale al 45% aproximadamente.

G.7. La información relacionada a reportes de desempeño se publican en el “Sharepoint”, este es un lugar dentro de la Intranet de HP donde todos los empleados de la cuenta tienen acceso a la información suministrada.

De esta manera se garantiza que los empleados conozcan las estadísticas de desempeño deseadas dentro de la cuenta, las deficiencias más importantes y comunes por todos los empleados; así como los logros más destacados en cuanto a desempeño se refiere.

G.8. Cuando se tienen incidentes y escalaciones importantes dentro de la cuenta, estas son pertinentemente identificadas y reportadas al cliente por medio de un reporte formal de incidentes.

G.9. Dentro de los procedimientos de escalación se encuentra un análisis de la causa de la escalación. Se debe tener presente que las escalaciones dentro de la cuenta se evitan lo más posible, esto porque se busca que el agente pueda manejar todas las llamadas que recibe de manera satisfactoria, en el momento que este es escalado (es decir, el cliente pide ser atendido por un supervisor) es necesario analizar las razones por las cuales la escalación se dio, para de esta manera corregir y mejorar estos detalles y mejorar el nivel de servicio en general.

4.3.4. Procedimiento: Administración de la Continuidad de los Servicios de TI

A. La Administración de la Continuidad de los servicios de TI dentro de la cuenta ha desarrollado un Plan de Recuperación del Negocio (Business Recovery Plan BRP).

Este plan ha sido actualizado dentro de los últimos 6 meses, su primera versión se realizó en Julio del 2006 y fue actualizado en Octubre de ese mismo año.

EL Plan de Recuperación del Negocio se encuentra documentado. Este es un documento formal bien elaborado.

B. Secciones incluidas en el plan

El documento se encuentra subdividido en dos grandes secciones, es decir, el documento posee dos planes de recuperación del negocio, un plan para el soporte que se brinda de manera directa por la cuenta, y otro para otros sitios que colaboran con la cuenta en el soporte de otros servicios.

Cada uno de estos planes que se desarrollan dentro del documento formal posee un formato donde se contemplan todas las secciones que se establecen por el ITIL.

Estas secciones son:

Identificación: En esta sección se procede a realizar una breve presentación del plan, así como de las personas que participaron en la elaboración del mismo. La sección de identificación es una ayuda para que el lector conozca de manera muy general la intención del documento.

Administración de los incidentes: En esta sección se menciona la compañía responsable de la elaboración y puesta en práctica del plan; así como el personal encargado de las actualizaciones.

Respuesta: En la sección llamada Respuesta de Emergencia, se identifica todo el proceso inicial del plan de continuidad del negocio. Además se especifican las personas encargadas de iniciar el proceso.

Recuperación: En esta sección se mencionan los pasos y acciones necesarias que el equipo seguirá para recuperar las operaciones críticas de los procesos del negocio en otros sitios alternativos u otras localizaciones.

Restauración: En este apartado se contemplan los los pasos y acciones necesarios para restaurar el ambiente (o resolver el problema original) en la casa matriz.

Plan de ejercicio: Dentro del actual plan de recuperación de negocios se incluyen dos secciones llamadas “Ejercicio” y “Pruebas”, donde se manifiesta la importancia de que la organización realice ejercicios de práctica, y se definen inclusive periodos de tiempo adecuados para realizar los planes de ejercicio, donde además se menciona que los planes de ejercicio deben de ir de la mano con lo negociado en el SLA. Pero no propiamente un plan de ejercicio donde se plantee un simulacro de práctica para conocer la efectividad del plan.

Por otra parte, dentro de algunas de las secciones citadas anteriormente (Recuperación y Restauración), se desarrollan escenarios donde se muestran distintas situaciones que se pueden sufrir y la manera en que se pueden resolver.

Plan de mantenimiento: Dentro del documento también se desarrolla una sección donde se menciona el plan de mantenimiento para el documento de recuperación del negocio. En esta sección se establecen ciertos parámetros importantes a tomar en cuenta dentro del mantenimiento.

Equipo de recuperación del negocio e información de contactos: El plan de recuperación del negocio establece ampliamente todo el equipo de recuperación, (formularios, herramientas, software, hardware, etc.), así como la infraestructura

de TI (incluyendo un apartado donde se hace mención de la seguridad que se le debe brindar a la infraestructura, la estrategia en general diseñada para la misma, los componentes que la conforman, así como otros puntos importantes relacionados a la infraestructura). Se hace mención a su vez, a todo el personal involucrado dentro de la estrategia de recuperación del negocio.

C. La Cuenta Credit Suisse tiene respaldo de toda la información crítica e importante requerida para dar soporte. Así también se cuenta con medios alternativos para brindar soporte en caso de que suceda un imprevisto y de esta manera se puede evitar la interrupción del servicio brindado para el cliente.

D. Todo plan de recuperación del negocio se espera sea probado por medio de un plan de ejercicio o plan de práctica al menos una vez al año, pero en este caso se trata de un plan muy nuevo (ya que el soporte que se le da a Credit Suisse en este país es muy reciente) no se ha podido probar en su totalidad. Pero no eso no quiere decir que no se hayan realizado pequeñas pruebas a ciertas herramientas y procedimientos que se realizan dentro de la cuenta. De esta manera se pretende conocer la reacción que se tendría dentro de la cuenta en caso de surgir un imprevisto de mayor escala que afecte seriamente el normal desarrollo de las actividades de la cuenta, y como consecuencia se afecte el nivel de servicio que se le ofrece al cliente.

E. El plan de recuperación del negocio se encuentra al alcance de todos los usuarios del mismo en todo momento, así como las actualizaciones de este. Cuando se realiza una actualización, esta es suministrada a todas las personas involucradas y posteriormente se realiza algún tipo de reunión para estudiar el plan y aclarar cualquier duda que se le puede presentar al personal.

También es importante mencionar que las personas responsables por la ejecución del plan de recuperación reciben un entrenamiento en Recuperación de Desastres y Administración de Emergencias.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Procedimiento Administración del Servicio al Cliente

A. Después de analizar toda la información recolectada durante la auditoría, se puede concluir que los procedimientos dentro de la Administración del Servicio al Cliente se encuentran documentados, además existe un manager encargado directamente de esta administración. Esto favorece enormemente la efectividad de las funciones y actividades, porque se mantiene el orden y el control de las mismas, ya que existen documentos que contienen cómo, quién y de qué manera se deben ejecutar los procedimientos involucrados en el servicio al cliente.

Además se puede concluir que todas las tareas administrativas que se relacionan con el procedimiento se están cumpliendo según lo establece el ITIL. Entre estas tareas están la elaboración de reportes estadísticos y realización de reuniones con el cliente (*Ver Capítulo Auditoría de Procedimientos, páginas 107*).

B. Los empleados reciben un entrenamiento adecuado, además la cuenta se preocupa por mantener actualizado el conocimiento técnico de los empleados mediante entrenamientos que buscan reforzar las áreas débiles detectadas entre los agentes.

De esta manera se busca tener un personal altamente calificado que puede resolver de manera ágil, eficiente y eficaz los incidentes que deben enfrentar. Sin embargo, también se debe considerar que algunos empleados consideran que se les debe reforzar en algunas áreas técnicas en las que consideran presentan ciertas deficiencias.

C.. Existe un herramienta adecuada para registrar los incidentes llamada tiquetes. En estos tiquetes se documenta toda la información relacionada a las llamadas que atienden los agentes del servicio al cliente.

Los tiquetes son una excelente herramienta de documentación, porque dentro de este sistema se almacenan todos los incidentes que se atienden diariamente por los agentes, así como el estado y ciclo de vida de los mismos.

Además los tiquetes son clasificados dentro de categorías según ciertos parámetros establecidos, esto es de gran importancia porque permite poder asignarle al incidente los recursos necesarios para su resolución según la prioridad que se le asigne.

D. Se cuenta también con una herramienta diseñada para que los agentes puedan buscar información relacionada con los incidente que se están recibiendo, esta herramienta funciona como una “base de conocimiento” donde el agente del servicio al cliente puede acceder para informarse de posibles razones de origen del incidente, así como soluciones prácticas para la resolución del incidente.

Sin embargo, algunos agentes consideran que esta base de datos necesita estar más actualizada y contener mejor calidad de la información que brinda, porque en algunas ocasiones no es posible encontrar lo que se busca durante una llamada y se pierde tiempo valioso buscando otras fuentes de información.

E. Los estándares de calidad que se platean en el SLA están bien definidos y documentados, además se cuenta con ciertos pasos por escrito llamados *scripts* sobre cómo tomar las llamadas, lo cual es importante para que se mantenga un estándar entre todas las llamadas que se reciben.

Sin embargo, algunos agentes consideran que no son perfectamente entendibles por ellos o en el peor de los casos no conocen a profundidad las características de cada uno de los estándares de calidad que se tienen. Otro procedimiento en el cual el agente no se siente muy conocedor es el procedimiento de escalación que se tiene para los incidentes que lo requieren.

En lo que respecta al tema de desempeño del servicio, se puede concluir que para la cuenta el nivel de servicio es un aspecto fundamental, ya que es el que define en un mayor porcentaje la duración del contrato de servicio que se le brinda al cliente. Es por esto que el monitoreo que recibe dentro de la cuenta debe ser muy eficiente.

Después de realizar la auditoría se pudo ver que las técnicas de monitoreo del nivel de servicio que se dan son adecuadas, por ejemplo la evaluación que se le aplica al cliente arroja información muy importante sobre el servicio que se le suministró; así como la evaluación que se le aplica al agente sobre el servicio que brindó, sin embargo, se comprobó que esta última requiere un estudio de algunas de las secciones que evalúa del agente, esto para que sea más eficiente y arroje información de mayor trascendencia.

F. El equipo encargado de mantener actualizado el estatus de las llamadas abiertas, así como de monitorear todas las llamadas durante su ciclo de vida es el ILC (Incident Live Coordinator). Se puede concluir que las funciones que realiza este equipo son muy importantes dentro de todo el proceso de documentación de tickets, y en general de toda la Administración del Servicio al Cliente.

Procedimiento: Administración del Incidente

G. En lo que respecta a la documentación del proceso y políticas se puede concluir que estos se encuentran adecuadamente documentados. Además existe un manager encargado de todo el proceso.

Por otra parte, también se encuentran documentadas las responsabilidades y roles que se abarcan en este proceso. Además de estar adecuadamente documentado, el cliente tiene la potestad de conocer ampliamente todo el procedimiento.

H. Después de realizar la auditoría se puede concluir que la calidad es uno de los temas más importantes dentro de los todos los procedimientos de la cuenta, es por esta razón que se cuenta con un equipo especializado que se encarga de medir y evaluar la calidad de llamada que atienden los agentes.

Sin embargo también se puede concluir que las evaluaciones que se realizan de estas llamadas no son tan adecuadas, porque sólo evalúan algunos puntos que debe manejar el agente como los scripts, pero deja de lado aspectos como escalaciones o aspectos más técnicos que tienen que ver con el conocimiento del agente. Algunos de estos scripts se preocupan más porque la llamada sigue el estándar establecido, y no que el incidente se resuelva y se de una buena satisfacción del cliente.

I. En el aspecto de seguridad de la información durante una llamada, se puede concluir que esta es muy aceptable. Esto porque se cuenta con un procedimiento adecuado sobre seguridad.

J. Cuando un incidente requiere de una solución técnica que se desconocía, se busca una vez finalizada la llamada, comunicar al resto de los agentes sobre el nuevo conocimiento. De esta manera se puede concluir que se está beneficiando el espíritu de trabajo en equipo, así como también se mantiene actualizado el personal de servicio al cliente sobre temas técnicos.

K. En lo que concierne al proceso de escalaciones, se concluye que éste se encuentra bien documentado y establecido. Sin embargo durante la auditoría se encontró entre los agentes algún nivel de desconocimiento sobre este procedimiento.

Procedimiento Administración del Nivel de Servicio

L. La auditoría demostró que existe una documentación amplia y adecuada de los procedimientos que se encuentran dentro de la Administración del Nivel de Servicio. Además se pudo conocer que se cuenta con un manager encargado de todo el procedimiento.

M. Con respecto al SLA, se puede concluir que este es un documento muy amplio y de gran importancia tanto para la empresa como para el cliente.

El SLA se encuentra elaborado respetando los lineamientos que establece el ITIL, sin embargo, el aspecto monetario (precio del servicio, calendario de pagos, etc) no se incluye dentro del documento como lo plantea el ITIL.

N. Se puede concluir también que las evaluaciones y reportes que se realizan del nivel de desempeño y del nivel de servicio en general; se utilizan dentro de un proceso de retroalimentación en el cual la Administración del Nivel de Servicio busca determinar las acciones necesarias para alcanzar la mejora continua.

Este particular es de gran importancia porque dentro de “Las Mejores Prácticas de Administración” que se plantean dentro del SLA se toma muy en consideración que las organizaciones utilicen la retroalimentación como proceso que los ayude a ser más eficientes y eficaces. Además el cliente tiene la oportunidad de recibir reportes donde puede evaluar el nivel de servicio en general que está recibiendo.

O. Actualmente la calificación que el cliente le da al servicio que recibe es “Buena”, esta información se obtuvo de los reportes y estadísticas del nivel de satisfacción del cliente que se realizan. Se puede concluir de esta manera, que para los Call Center en general, la satisfacción del cliente determina prácticamente en su totalidad si el cliente decide quedarse con ese proveedor de soporte o no.

Es por esto que esta calificación de “Bueno” debe ser tomada con mucha atención, porque el cliente que actualmente tiene la cuenta debe considerar el servicio que recibe como “Excelente”, para de esta manera evitar que el cliente considere la posibilidad de buscar nuevas opciones con la competencia.

P. En el tema de escalaciones, se pudo conocer por medio de la auditoría que aproximadamente el 45% de los incidentes son escalados. Una de las razones por las cuales un cliente escala a un agente es cuando no está satisfecho con el servicio que este le está brindando, otra razón es porque el agente mismo realice la escalación porque desconozca la resolución del incidente que atiende, y otra razón es porque ya se encuentre documentado que ese incidente requiera ser escalado. Ya que el porcentaje de escalaciones es tan alto (45%) y el porcentaje aceptable de escalaciones es aquel igual o muy próximo a cero, se puede concluir que la satisfacción del cliente no es la más adecuada. Si el cliente tuviera un nivel de desempeño más alto, el número de escalaciones disminuiría considerablemente.

Procedimiento Administración de la Continuidad de los Servicios de TI

Q. Dentro del ITIL se especifica que la Administración de la Continuidad de los Servicios de TI debe elaborar un Plan de Recuperación del Negocio.

La cuenta Credit Suisse ha desarrollado este plan, y el formato del documento sigue fielmente los lineamientos que se establecen dentro del ITIL. Sin embargo, el estudio y análisis que se le aplicó al documento durante la auditoría dejó al descubierto que el apartado donde se hace mención a un plan de práctica para conocer la efectividad del mismo no era específico; es decir, aunque se hace mención de que se debe realizar el plan de práctica dentro del plan de recuperación del negocio, no se incluyen las actividades, ni el cronograma, ni otra especificación de cómo, dónde, ni cuándo se realizaría esta simulación.

Aunque se han realizado pequeñas simulaciones del plan, es importante para cumplir las estipulaciones del ITIL, realizar una práctica de todo el plan. Además de esta manera se conocerá si el plan requiere modificaciones en alguna de sus secciones, y si el plan cumple con todas las necesidades de seguridad del caso.

Conclusión Global

Después de realizar la auditoría, y con el propósito de responder al problema planteado al inicio de este proyecto (*Ver Problema página 22*) se concluye que los procedimientos que se realizan dentro de la cuenta Credit Suisse cumplen de con la mayoría de las normas establecidas dentro del ITIL. Sin embargo, se pudieron detectar algunos puntos con necesidad de mejoras.

Estos puntos deben ser tomados en cuenta antes de recibir la auditoría de la OGC. De esta manera se garantizará que los pequeños detalles que se mejoren favorecerán el resultado final de la auditoría que esta organización realizará para evaluar si pueden acceder a certificarse con el BS: 15000.

La mejora más importante que se debe realizar es con respecto al nivel de servicio que se ofrece, es decir, se concluye que se debe elevar el nivel de satisfacción del cliente. Como se mostró anteriormente, el cliente considera el servicio como “Bueno”, sin embargo, esta categoría está muy por debajo del nivel que se espera de HP (la tercera potencia a nivel mundial en servicios en TI). Además el cliente es muy exigente en cuanto a nivel de desempeño del servicio, y si se quiere mantener este contrato se debe mejorar cuanto antes la satisfacción del cliente a un nivel mínimo de “Muy bueno”.

Utilizando la escala de evaluación que se encuentra dentro del ITIL (*Ver Anexo No.1*), se concluye que a nivel general la cuenta está en el nivel más alto de madurez, es decir, nivel V. Nada más debe atender pequeños detalles mencionados en el Capítulo IV de este documento, así como en las conclusiones que se presentaron anteriormente en este apartado.

Recomendaciones

Procedimiento Administración del Servicio al Cliente

A. Se recomienda mantener actualizada la herramienta “base de datos”, además se recomienda que se le realice una revisión profunda para agregarle nuevas soluciones a los incidentes que los agentes deben atender diariamente.

De esta manera el servicio que se suministra será más eficiente y eficaz, ya que el agente encontrará la mayor cantidad de soluciones posibles a los incidentes, con lo que el servicio suministrado será más ágil y la satisfacción del cliente aumentará.

Además se recomienda motivar a los agentes para que sugieran sus propias soluciones y la base de datos se retroalimente de la experiencia técnica que los agentes adquieran en el área de trabajo.

B. Para mejorar el nivel de calidad que se tiene del servicio, se recomienda involucrar a los agente dentro del proceso de calidad, es decir, darles a conocer todos los detalles que intervienen en este proceso, así como la manera en que ellos mismos (los agentes) afectan positiva o negativamente el nivel de calidad del mismo.

Para esto también se recomienda un pequeño entrenamiento acerca del SLA, con el fin que el agente conozca completamente las métricas que se tienen en cuanto a calidad.

Por otra parte, se recomienda fomentar la participación activa del agente, como por ejemplo permitiéndole al empleado exponer sus puntos de vista sobre las evaluaciones de calidad que se le aplican durante las llamadas, ya que es importante que el empleado se sienta a gusto con el sistema de evaluación que se tiene. Sobre este tema se recomienda también que se considere reevaluar los scripts de las llamadas, ya que las calificaciones de las evaluaciones de los agentes se ven afectadas considerablemente en forma negativa si no los utiliza adecuadamente, y no se considera el hecho de que el se dio una excelente satisfacción del cliente durante la llamada.

Siguiendo en el tema de los entrenamientos recomendados, se sugiere realizar un entrenamiento donde se le explique al agente sobre todo el proceso de escalación, en el cual el agente puede aclarar sus dudas y tener de manera clara en qué consiste todo el procedimiento.

Procedimiento: Administración del Incidente

C. Como se recomendó en el procedimiento de Administración del Servicio al Cliente en el punto 6.1.2., se recomienda un estudio profundo a las evaluaciones que se le aplican a los clientes, de manera que estas se enfoquen más en la satisfacción que el cliente obtuvo durante la llamada, en vez de darle tanta importancia a los scripts que los agentes deben utilizar.

Procedimiento Administración del Nivel de Servicio

D. En lo que respecta al SLA, se recomienda que en la actual renegociación que se está efectuando del mismo se considere oportuno incluir un apartado que abarque los precios de los servicios que se brindan, así como cualquier otro dato relacionado que se considere oportuno, de manera que el SLA se acerque lo más posible a los estándares propuestos dentro del ITIL. Todo esto considerando el parecer del cliente sobre el tema, ya que el SLA es un documento que se realiza entre las dos partes interesadas.

Además se recomienda también, una vez renegociado el SLA, revisar nuevamente las estipulaciones del ITIL para corroborar que el mismo se encuentre de conformidad con los planteamientos de estas “Prácticas de Administración de los Servicios en Tecnologías de la Información”.

E. En el apartado de satisfacción del cliente se recomienda que éste mejore su nivel lo antes posible. Para esto se sugiere realizar evaluaciones a los agentes de conocimiento técnico. De esta manera, los tiempos de resolución de los incidentes serían más cortos y la duración de la llamada disminuiría considerablemente, lo que favorecería la percepción del valor del servicio que recibe el cliente, además incentivar a los agentes a cumplir los estándares de calidad propuestos (tales como cortesía durante la llamada, manejo adecuado del idioma inglés, entre otros), además se puede pedir que el cliente mencione mediante evaluaciones, cuáles son aquellas áreas del nivel de servicio que requieren ser fortalecidas para mejorar todo el proceso.

Procedimiento Administración de la Continuidad de los Servicios de TI

F. Se recomienda desarrollar un plan de práctica para el plan de recuperación del negocio, e incluirlo dentro del documento formal en una nueva versión.

Además se recomienda que esta simulación del plan se realice cada año aproximadamente.



Bibliografía

Bibliografía

Documentos impresos:

Martínez, B. Comp. Antología del curso Análisis Administrativo. Escuela de Administración de Empresas, ITCR, Sede San Carlos. Semestre V, año 2005.

Mira Navarro, Juan Carlos; 2006, Apuntes de Auditoría, Página 3, 11, 15, 16

The IT Service Management Forum. An Introductory Overview of ITIL

Documentos en línea:

Portal interno de Hewlett Packard en la dirección:

<http://hpat.hp.com>

Publicaciones de ITIL encontrada en:

www.get-best-practice.co.uk

Publicación del ITIL encontrado en:

<http://www.itsmf.com/secure/shop/index.asp>



Apéndices

Apéndices

Cuestionario No: 1

Procedimiento: Servicio al cliente

I Parte.

Proceso, Políticas y Organización

1. ¿Existen procesos documentados para el Servicio al Cliente?

Si

No

2. ¿Existe un manager responsable del Servicio al Cliente?

Si

No

3. ¿Han sido acordadas las funciones del Servicio al Cliente?

Si

No

4. ¿Está adecuadamente entrenado el personal responsable por las actividades del Servicio al Cliente?

Si

No

5. ¿Se les informa a los usuarios sobre interrupciones planeadas y no planeadas?

Si

No

II Parte.
Procedimientos

6. ¿Quién es el responsable por la respuesta inicial hacia los incidentes y problemas?

7. ¿Se cuenta con alguna herramienta para registrar los incidentes y problemas?

Si

No

¿Cuál?

8. ¿Se tiene algún estándar para categorizar las llamadas?

Si

No

¿Cuál?

9. ¿Quién es responsable por mantener actualizado el estatus de las llamadas abiertas?

10. ¿Quién es responsable por acordar con el cliente cuando una llamada va a ser cerrada?

11. ¿Existe una “base de datos que brinde conocimiento” que asista en el diagnóstico de incidentes?

Si

No

12. ¿Todos los incidentes se ingresan y administran aunque hayan sido cerrados?

Si

No

13. ¿Son los estándares de calidad entendibles por los agentes?

Si

No

14. ¿Tienen los agentes del servicio al cliente pasos aplicables por escrito (scripts) sobre manejo de clientes?

Si

No

15. ¿Tienen los agentes del servicio al cliente una estrategia para obtener la información requerida de los clientes durante el manejo de los incidentes?

Si

No

¿Cuál?

16. ¿Existe algún procedimiento de monitoreo de incidentes?

Si

No

¿Cuál?

17. ¿Existe algún procedimiento para cerrar los incidentes?

Si

No

¿Cuál?

18. ¿Es el Servicio al cliente responsable por el registro completo de todos los incidentes?

Si

No

¿Cuál?

19. ¿Los procedimientos de escalación están bien definidos?

Si

No

¿Cuál?

20. ¿Cuál grupo o grupos pueden recibir una llamada escalada?

¿Cuál?

21. ¿Existe un procedimiento de seguimiento de manera que un problema sobresaliente sea conocido?

Si

No

¿Cuál?

III Parte.
Reportes

22. ¿Los estándares de reportes relacionados a incidentes son producidos con regularidad?

Si

No

23. ¿Se realizan tareas administrativas de información concerniente a registro de incidentes?

Si

No

24. ¿Se realizan tareas administrativas de información concerniente al desempeño operacional del servicio al cliente?

Si

No

25. ¿Se realizan reuniones regulares con las partes interesadas donde se discutan asuntos relacionados al servicio al cliente?

Si

No

26. ¿El servicio al cliente intercambia información con La Administración de los Problemas relacionada con problemas o errores conocidos?

Si

No

27. ¿Se producen reportes estadísticos regulares mostrando el desempeño del personal de servicio al cliente?

Si

No

IV Parte.

Calidad

28. ¿Se revisa con el cliente si las actividades desempeñadas por el servicio al cliente se adecuan a las necesidades de su negocio?

Si

No

29. ¿Se revisa con el cliente si está satisfecho con el servicio suministrado?

Si

No

30. ¿Se monitorea activamente las tendencias de la satisfacción del cliente?

Si

No

31. ¿Se utiliza la información suministrada por las encuestas que los clientes aplican para alimentar la agenda de mejoras del servicio?

Si

No

32. ¿Se está activamente monitoreando la percepción de valor que los clientes tienen sobre el servicio que reciben?

Si

No

Cuestionario No: 2

Procedimiento: Administración del incidente

I Parte.

Proceso, Políticas y Organización

1. ¿Se encuentran adecuadamente documentados los procesos dentro de La Administración del Incidente?

Si

No

2. ¿Existe un manager/dueño responsable del Proceso de Administración del Incidente?

Si

No

3. ¿El cliente está conciente de cómo funciona La Administración del Incidente?

Si

No

4. ¿Están los roles y responsabilidades definidas dentro de La Administración del Incidente?

Si

No

5. ¿Es el Servicio al Cliente “el Primer Punto de Contacto” para el cliente?

Si

No

6. ¿Existen pasos medibles y específicos dentro del Proceso de Administración de Incidentes-Ciclo de Vida de la Administración de Incidentes?

Si

No

7. ¿Existen revisiones para lograr las mejoras continuas del Proceso de Administración de Incidentes?

Si

No

8. ¿Existen planes de contingencia cuando el Servicio al cliente no está disponible?

Si

No

¿Cuáles?

9. ¿Cuál de los siguientes pasos se siguen dentro de la Administración de la Calidad?

Revisión de tiquetes

Si

No

Escucha al agente

Si

No

Encuestas de clientes

Si

No

II Parte.

Llamadas tomadas

10. ¿Se autentifica que se trate de un usuario final mediante la verificación de su identificación?

Si

No

11. ¿Se confirma la autorización del usuario final para hacer solicitudes dentro de los parámetros acordados con el cliente?

Si

No

12. ¿Se asegura que la información de la llamada esté completa (detalles de la solicitud, información de contacto, etc.)?

Si

No

III Parte.
Entrada, clasificación y priorización de incidentes

13. ¿Se les asigna a los nuevos incidentes registrados el estatus de “abierto”?

Si

No

14. ¿Se soportan incidentes vía correo electrónico, Fax o Web?

Si

No

15. ¿Existe alguna categoría para clasificar a los incidentes?

Si

No

¿Cuál o cuáles?

16. ¿Los incidentes se identifican por sujeto?

Si

No

17. ¿Existe algún estándar de palabras claves para la categorización de incidentes?

Si

No

¿Cuál?

18. ¿Existe algún nivel de prioridad para clasificar a los incidentes?

Si

No

¿Cómo?

V Parte.

Detección de eventos y alarma

19. ¿Existe un diseño para la detección y administración de eventos?

Si

No

20. ¿Los eventos que pueden impactar en la habilidad de entrega del servicio son detectados?

Si

No

21. ¿Los incidentes son registrados para cualquier evento que requiera investigación más profunda o pueda impactar la entrega del servicio?

Si

No

22. ¿Los incidentes son detectados y se atienden dentro de los apropiados periodos de tiempo para asegurar que se alcancen los niveles de servicio?

Si

No

23. ¿La alarma de nuevos incidentes es sofisticada y continuamente mejorada de manera que se de tenga la mínima labor manual posible?

Si

No

24. ¿El incidente se dirige hacia el apropiado proveedor interno o externo del servicio para su resolución?

Si

No

VI Parte.
Responsable del incidente

25. ¿Se plantean y administran tiempos límites para cada uno de los pasos de acción de los incidentes?

Si

No

26. ¿Se tiene un monitoreo del progreso del incidente?

Si

No

27. ¿Se monitorean los incidentes abiertos?

Si

No

28. ¿Se documentan todos los contactos hechos con relación al incidente?

Si

No

29. ¿Se define adecuadamente la persona encargada de los avances del incidente hasta que este sea cerrado?

Si

No

VII Parte.

Escalación: funcional y jerarquía

30. ¿Existen Acuerdos de nivel de operación con otros Proveedores de Servicio?

Si

No

31. ¿Se cuentan con expectativas de escalación definidas para cada servicio y/o cliente?

Si

No

32. ¿Está adecuadamente definido el proceso de administración de las escalaciones y es conocido por todo el personal?

Si

No

33. ¿Se tienen documentadas las razones por la cuales se dan escalaciones (el tiempo de resolución excede el nivel de servicio, es requerida la participación de un agente de segundo nivel)?

Si

No

34. ¿Se le brinda un adecuado seguimiento a las escalaciones?

Si

No

35. ¿Se revisan las escalaciones y se planean las acciones de respuesta a seguir?

Si

No

36. ¿El ciclo de retroalimentación de la escalación provoca directamente un proyecto de mejora?

Si

No

VIII Parte.
Cierre del incidente

37. ¿Se contacta al creador del incidente para confirmar su satisfacción y resolución.

Si

No

38. ¿La información documentada es completa y se encuentra en el sistema de tiquetes?

Si

No

39. ¿Los incidentes son formalmente cerrados?

Si

No

IX Parte.
Administración de reportes

40. ¿Los reportes de los incidentes son eficientes?

Si

No

41. ¿Se realizan reportes del nivel de servicio?

Si

No

Cuestionario No: 3

Procedimiento: Administración del nivel de servicio

I Parte.

Administración del Proceso

1. ¿Existen procesos documentados o políticas para La Administración de nivel de servicio?

Si

No

2. ¿Existe un manager responsable del Proceso de Administración del nivel de Servicio?

Si

No

3. ¿Existe un entrenamiento para los administradores del nivel de servicio?

Si

No

II Parte.

Negociación y documentación del SLA

4. ¿Se encuentran documentados y negociados los requerimientos del nivel de servicio en un acuerdo contractual (SLA)?

Si

No

5. ¿Se incluye dentro del SLA los requerimientos del servicio en términos de soporte y condiciones?

Si

No

6. ¿Se incluye dentro del SLA la definición detallada del objetivo que se tiene para cada servicio?

Si

No

7. ¿Se incluye dentro del SLA los adecuados valores y parámetros del servicio, como por ejemplo los niveles de servicio que se deben alcanzar?

Si

No

8. ¿Se establece el precio del servicio dentro del contrato?

Si

No

9. ¿Se determina un calendario de pagos como parte del contrato?

Si

No

10. ¿Se establecen los niveles de prioridad que tendrán los niveles de servicio según el servicio que recibe el cliente?

Si

No

11. ¿Se establece un proceso de administración de cambio y un proceso de escalaciones según lo acordado dentro del SLA?

Si

No

III Parte.

Establecimiento de un ciclo de desempeño del servicio

12. ¿Se establece un calendario de revisiones del desempeño del servicio con el cliente?

Si

No

13. ¿Se determina una agenda estándar y reuniones de logística?

Si

No

14. ¿Existe un formato y contenido para las revisiones del desempeño del servicio deseado?

Si

No

15. ¿Se determina el método para identificar y compartir los cambios que surjan y tengan impacto sobre el servicio?

Si

No

IV Parte.

Análisis del cliente del desempeño del nivel de servicio específico

16. ¿Se monitorea el desempeño del servicio que recibe el cliente a través de una evaluación del desempeño final?

Si

No

17. ¿Se comparan los niveles desempeño actual del servicio con los niveles negociados y documentados?

Si

No

18. ¿Se determinan las acciones necesarias para el mejoramiento continuo del servicio?

Si

No

19. ¿Se realizan Solicitudes de Cambios RFC con el fin de mejorar las acciones?

Si

No

V Parte.

Creación de reportes para clientes y administrativos

20. ¿Se desarrollan reportes para los clientes que suministren el valor agregado por TI?

Si

No

21. ¿Se crean reportes que comparen el desempeño del nivel de servicio con los compromisos dentro del SLA?

Si

No

22. ¿Se le entrega a los clientes las estadísticas mensuales de desempeño?

Si

No

23. ¿Se entregan los reportes en los formatos establecidos dentro del SLA?

Si

No

VI Parte.

Revisión del desempeño del comportamiento del servicio.

24. ¿Se realizan revisiones periódicas con el cliente donde se evalúe el desempeño del servicio y las actividades de TI recientes?

Si

No

25. ¿Cómo percibe el cliente el valor de entrega del servicio que se le ofrece a su organización?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

Pésimo

26. ¿El cliente solicita retroalimentación sobre los servicios que se le entregan y el proceso relacionado?

Si

No

27. ¿Se ejecutan las acciones que se acuerdan en las reuniones?

Si

No

VII Parte.

Propósito de mejoramiento del servicio

28. ¿Se desarrollan recomendaciones de mejoramiento de servicio en forma de RFC?

Si

No

29. ¿Se da la satisfacción continua del cliente?

Si

No

30. ¿El desempeño del nivel de servicio acordado es alcanzado y se mantiene?

Si

No

VIII Parte.

Tareas relacionadas con el contrato

31. ¿Existe una copia del contrato?

Si

No

32. ¿Cómo se encuentra el proceso actualmente, con el fin de conocer si los servicios descritos en el contrato están actualizados y se suministran en el tiempo adecuado al cliente?

33. ¿Existe un control sobre el mantenimiento de la versión del SLA?

Si

No

34. ¿Existe un proceso documentado que indique cuando se tiene una sobre entrega del servicio?

Si

No

35. ¿Existe un proceso documentado que facilite la respuesta a las llamadas de los clientes?

Si

No

36. ¿Existe un proceso documentado que ayude a manejar y revisar los problemas de satisfacción de los clientes?

Si

No

37. ¿Qué porcentaje de incidentes se relaciona con las escalaciones?

38. ¿Cuál es el proceso y las herramientas usadas para suministrar información de reportes de desempeño?

39. ¿Los reportes de desempeño se enfocan en el desempeño interno y en el cliente?

Si

No

40. ¿Los incidentes más importantes y las escalaciones son pertinentemente identificadas y reportadas al cliente por medio de un reporte formal de incidentes?

Si

No

41. ¿Se realiza algún tipo de análisis de la causa de las escalaciones?

Si

No

42. ¿Las herramientas y procesos son consistentes; es decir, dentro de la región, o centro local de información o línea de servicio las métricas son las mismas?

Si

No

Cuestionario No: 4

Procedimiento: Administración de la continuidad de los servicios de TI

1. ¿Se ha desarrollado un Plan de Recuperación del Negocio (Business Recovery Plan BRP)?

Si

No

(Si la respuesta es No termine el cuestionario)

2. ¿Si se ha desarrollado, ha sido este plan actualizado dentro de los últimos 6 meses?

Si

No

3. ¿Se encuentra el Plan de Recuperación del Negocio documentado?

Si

No

4. ¿El plan contiene las siguientes secciones?

<i>Secciones</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Identificación		
Administración de los incidentes: <ul style="list-style-type: none"> • Compañía responsable • Personal encargado de las actualizaciones 		
Respuesta		
Recuperación		
Restauración		
Plan de ejercicio		
Plan de mantenimiento		
Equipo de Recuperación del Negocio y información de contactos		

5. ¿Dentro del plan se considera la identificación de hardware y software críticos para la recuperación del negocio?
- Si No
6. ¿Dentro del plan se identifica el equipo necesario (formularios, piezas de repuesto, equipo de oficina, etc.) para la recuperación del negocio y sus funciones?
- Si No
7. ¿Toda la información crítica o importante requerida para dar soporte tiene respaldo?
- Si No
8. ¿La información es almacenada en un lugar seguro?
- Si No
9. ¿Se realiza una práctica del plan al menos una vez al año?
- Si No
10. ¿Se mantiene alguna copia del plan fuera del sitio?
- Si No
11. ¿Todos los usuarios del plan tienen acceso a las copias actualizadas en todo momento?
- Si No
12. ¿Todos los empleados responsables por la ejecución del plan de recuperación reciben algún entrenamiento en Recuperación de Desastres y Administración de Emergencias?
- Si No
13. ¿El equipo de administración aprobó el plan existente?
- Si No
14. ¿Todos los aspectos de seguridad lógica y física del “sitio suplente” se encuentran en conformidad con los procesos de seguridad actuales?
- Si No
15. ¿Se realiza un ejercicio de simulación del Plan de Recuperación del Negocio al menos una vez al año?
- Si No

Cuestionario No: 5

Dirigido a los agentes

Procedimiento: Servicio al Cliente

1. ¿Se considera adecuadamente entrenado de acuerdo a las actividades que realiza? Si la respuesta es No explique en que áreas cree se tienen debilidades.

Si

No

2. ¿Conoce de qué manera se estandarizan las llamadas que recibe? Si la respuesta es afirmativa mencione las categorías que conoce.

Si

No

3. ¿Conoce sobre los estándares de calidad que se tienen sobre las llamadas? Si lo conoce menciónelo

Si

No

4. ¿Conoce los scripts que debe seguir durante una llamada? Si lo conoce haga una breve mención?

Si

No

5. ¿Considera que los agentes cuentan con algún tipo de estrategia para obtener la información requerida de los clientes durante el manejo de los incidentes?

Si

No

6. ¿Conoce cual es el procedimiento de monitoreo que se le aplica a los incidentes (tiquetes)? Si lo conoce explíquelo.

Si

No

7. ¿Conoce cual es el procedimiento para cerrar los tiquetes? Si lo conoce explíquelo

Si

No

8. ¿Conoce los procedimientos de escalación? Si responde Si explique cuales son.

Si

No



Anexos

Anexos

Anexo No. 1

Explicación de los rangos según el nivel de madurez o de riesgo que presente el negocio

Riesgo

Madurez

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
<ul style="list-style-type: none">• Estándares no definidos.• Procedimientos no definidos.<ul style="list-style-type: none">• Niveles de servicio no definidos.• Alto tiempos de desperdicio<ul style="list-style-type: none">• Agentes de servicio al cliente limitados• Presupuesto no planeado	<ul style="list-style-type: none">• Definiciones consistentes.<ul style="list-style-type: none">• Procesos incompletos.• Algunos estándares• Mínimos tiempos de desperdicio.• Consistente estrategia de Ayuda<ul style="list-style-type: none">• Costos no optimizados.• Órganos de soporte redundantes• Estrategia de servicio planeada	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente estable y confiable• Estándares y arquitectura completa• Métricas del nivel de servicio definidas• Presupuestos predecibles	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de TI relacionada a las iniciativas del negocio<ul style="list-style-type: none">• Niveles de servicio son medidos y reportados• Satisfacción del cliente es medible y reportada	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de mejoramiento continuo• Calendario de tecnología actualizado<ul style="list-style-type: none">• Logro garantizado de Niveles de servicio• Costos optimizados• Tecnologías innovadoras son usadas al nivel más bajo de riesgo

Anexo No. 2
Cuestionario original incluido en el ITIL para la
evaluación del procedimientos Servicio al Cliente

Process Mgmt

- Documented IM Process in Place
- Manager/Owner responsible for IM Process
- Client Aware of how IM works
- Service Catalog available to all personal
- Incident Management Roles and Responsibilities defined
- Is Help Desk SPOC
- Specific Steps in IM Process measured - IM Life Cycle
- IM Process Reviewed for Continuous Improvement
- Does this IM process cover Client's End to End support?
- Does this IM process links to other ITSM processes?
- Contingency plans for when Incident Mgmt / Help Desk unavailable
- Quality Mgmt
 - Ticket Review
 - Agent Listening
 - Customer Surveys

Accept 'calls'

- Authenticate end user verifying his/her identification
- Confirm end user's authorization to make requests within customer-agreed parameters
- Ensure that call information is complete (request details, contact information, ...)

Log, classify and prioritize incidents (electronically submitted, fax, phone, ..., alerts filtered from resource status)

- Record incidents in the incident management system with timestamps
- Assign initial status 'open' to newly recorded incidents
- Incidents accepted via Email, Fax and Web interface
- System Initiated Service Calls (If yes, see “Event Detection” in this checklist)
- Status Boards available for HD and Clients (Info-Board)
- Categorize incidents
- Identify incidents by subject
- Refer to standard keywords and characteristics for categorization
- Prioritize incidents

Triage and Initial Diagnosis

- Isolate incidents using scripts and other tools
- Follow procedures in the knowledge database to determine nature and scope of the incident - scripts/tools
- Ensure the effect is contained
- Document results
- Help Desk has access to known errors, FAQs, and workarounds
- Help Desk can create candidate solutions

Event Detection and Alarming

- There is an overall design for the detection and management of events
- Events which could impact the ability to deliver service to agreed standards will be detected
- Events are categorized and prioritized so that appropriate actions can be taken in required timescales
- An incident is logged for any event that requires further investigation or could impact service delivery
- Events are detected and acted upon within appropriate timescales to ensure service levels are met
- Alarming is sophisticated and continuously improved so that minimal manual labor is required for event validation
- Route incident to appropriate internal or external service provider for resolution

Incident Ownership

- Set and manage time limits for each incident's action steps
- Track incident progress
- Monitor open incidents
- Ensure open incidents progress towards in the end user's estimation satisfactory resolution
- Document all contacts made regarding the incident
- Define clear ownership for advancing incidents until they are closed

Escalation; Functional and Hierarchal

- OLA's with other Service Providers
- Define escalation thresholds for each service and/or customer
- Defined escalation management process in place and known by all relevant staff
- Document reasons for escalation (time to resolve exceeds service level, 2nd level required, ...)
- Proper tracking of escalations providing an audit trail
- Escalation review and planning of follow-up actions
- Escalation feedback cycle directly triggers improvement projects if appropriate
- Regular process audits conducted on Hierarchal escalations
- Record labor and other expenses and associated with the escalation related activities for a customer

Incident Closure

- Incident originator contacted to confirm satisfaction on resolution
- Complete information documented in ticketing systems
- Incident formally closed

Management Reporting

- Incident efficiency reports
- Service Level Reports

Anexo No. 3
Cuestionario original incluido en el ITIL para la
evaluación del procedimientos Administración del Incidente

Process Mgmt

- Documented IM Process in Place
- Manager/Owner responsible for IM Process
- Client Aware of how IM works
- Service Catalog available to all personal
- Incident Management Roles and Responsibilities defined
- Is Help Desk SPOC
- Specific Steps in IM Process measured - IM Life Cycle
- IM Process Reviewed for Continuous Improvement
- Does this IM process cover Client's End to End support?
- Does this IM process links to other ITSM processes?
- Contingency plans for when Incident Mgmt / Help Desk unavailable
- Quality Mgmt
 - Ticket Review
 - Agent Listening
 - Customer Surveys

Accept 'calls'

- Authenticate end user verifying his/her identification
- Confirm end user's authorization to make requests within customer-agreed parameters
- Ensure that call information is complete (request details, contact information, ...)

Log, classify and prioritize incidents (electronically submitted, fax, phone, ..., alerts filtered from resource status)

- Record incidents in the incident management system with timestamps
- Assign initial status 'open' to newly recorded incidents
- Incidents accepted via Email, Fax and Web interface
- System Initiated Service Calls (If yes, see “Event Detection” in this checklist)
- Status Boards available for HD and Clients (Info-Board)
- Categorize incidents
- Identify incidents by subject
- Refer to standard keywords and characteristics for categorization
- Prioritize incidents

Triage and Initial Diagnosis

- Isolate incidents using scripts and other tools
- Follow procedures in the knowledge database to determine nature and scope of the incident - scripts/tools
- Ensure the effect is contained
- Document results
- Help Desk has access to known errors, FAQs, and workarounds
- Help Desk can create candidate solutions

Event Detection and Alarming

- There is an overall design for the detection and management of events
- Events which could impact the ability to deliver service to agreed standards will be detected
- Events are categorized and prioritized so that appropriate actions can be taken in required timescales
- An incident is logged for any event that requires further investigation or could impact service delivery
- Events are detected and acted upon within appropriate timescales to ensure service levels are met
- Alarming is sophisticated and continuously improved so that minimal manual labor is required for event validation
- Route incident to appropriate internal or external service provider for resolution

Incident Ownership

- Set and manage time limits for each incident's action steps
- Track incident progress
- Monitor open incidents
- Ensure open incidents progress towards in the end user's estimation satisfactory resolution
- Document all contacts made regarding the incident
- Define clear ownership for advancing incidents until they are closed

Escalation; Functional and Hierarchal

- OLA's with other Service Providers
- Define escalation thresholds for each service and/or customer
- Defined escalation management process in place and known by all relevant staff
- Document reasons for escalation (time to resolve exceeds service level, 2nd level required, ...)
- Proper tracking of escalations providing an audit trail
- Escalation review and planning of follow-up actions
- Escalation feedback cycle directly triggers improvement projects if appropriate
- Regular process audits conducted on Hierarchal escalations
- Record labor and other expenses and associated with the escalation related activities for a customer

Incident Closure

- Incident originator contacted to confirm satisfaction on resolution
- Complete information documented in ticketing systems
- Incident formally closed

Management Reporting

- Incident efficiency reports
- Service Level Reports

Anexo No. 4
Cuestionario original incluido en el ITIL para la
evaluación del procedimientos Administración del Nivel de Servicio

Process Mgmt

- Documented Service Level Mgmt Process or Policy in Place
- Manager/Owner responsible for Service Level Management Process
- Training for Service Level Managers

Assess customer-specific service requirements

- Identify and collect customer-specified (/self-observed) service requirements
- Document and validate the collected service requirements

Map standard services to requirements and establish service levels

- Compare customer-specific service requirements against External Specifications
- Document any variances discovered
- Validate the relevance of discovered variances with customer

Define custom services

- Develop adequate definition for SLA documentation of desired custom service
- Log an RFC to obtain authorization for investing in development of custom design
- Ensure that custom services are only developed for strategic customers

Negotiate and document SLA

- Negotiate and document service level requirements in contractual agreement (SLA)
- Include identified custom service requirements in support terms and conditions of SLA
- Include detailed definition of target environment for each service
- Include determination of appropriate service parameter values as service levels to be met
- Price the service contract
- Determine a payment schedule as part of the contract
- Establish service level priorities among services for the customer
- Ensure that a SLA change management process and an escalation process have been agreed

Establish service performance cycle

- Determine appropriate calendar schedule with customer for service performance reviews
- Determine the standard agenda and meeting logistics
- Determine the desired service performance review content and format
- Determine the method for identifying and sharing upcoming changes with impact on service

Analyze customer-specific service level performance

- Monitor service performance per customer for end-to-end performance evaluation
- Determine similarity between actual performance levels and negotiated/documentated commitment
- Determine the necessary continuous service improvement actions
- Service is analyzed for either over or under delivery
- Submit RFCs according to improvement actions

Create customer and management reports

- Develop reports for customers displaying value added by IT on a regular report cycle
- Report inclusively comparison of service level performance to SLA commitments
- Are there monthly performance statistics on the delivery to customers?
- What percentage of time does an AOM spend on performance reporting?
- Deliver the reports in the format agreed to in the SLA

Conduct service performance review

- Periodically review service performance and recent IT activities with the customer
- How does the customer perceive Delivery's value to his/her organization?
- Solicit customer feedback on services delivered and process accordingly
- Take any action items agreed to in the meeting
- Submit RFCs in order to close the loops with the customer

Propose service improvements (customer-specific)

- Develop service improvement recommendations in form of RFC (continuous customer analysis)
- There is a continual customer satisfaction
- The agreed service level performance is achieved and maintained
- Include the proposal for service standardization of significant "repeat" custom services
- There are trends of similar custom services being purchased by multiple customers

Contract Related Tasks

- Check that there is a copy of the contract.
- What is the process in place in order to make sure that the services described in the contract are accurately and timely provided and delivered to the customer?
- Maintain SLA version control
- Ensure the success of delivery against different versions of SLAs for a customer's multiple sites
- Is there a documented process to identify over delivery of services?
- Is there a documented process in place to respond to the customer calls?
- Is there a documented process to handle and review customer satisfaction issues?
- What percentage of incidents is related to escalations?
- Is there a process in place to communicate customer new delivery requirements to ASM?
- What are the process and or tools used to provide performance-reporting information?
- Is performance reporting focused on internal performance and the customer?
- Is the performance reporting communicated not only to the customer but also to the ASM?
- Are all major events or escalations pertinent to the customer identified and reported via a formal incident report?
- Is there a root cause analysis performed on these escalations?
- Are the tools and processes used by all AOM's, or do they have they own tools and processes?
- Are the tools and processes consistent? Within the region, local data center or service line, are the metrics the same?

Anexo No. 5
Cuestionario #1 incluido en el ITIL para la
evaluación del procedimientos Administración de
la Continuidad de los Servicios de Tecnologías de Información

Business Recover Plan

1. Has a BRP been:
 - a. Developed?
 - b. Updated within the last 6 months?

Business Recover Plan (BRP.--LEVEL 2 (Plan Development and Documentation. Y N
N/A

1. Has a classification (critical, important, marginal) been assigned to the Business Process/Function/ Component that this Facility/Function supports?

2. Has a BRP been:
 - a. Documented?
 - b. Maintained?

3. Does the BRP include the following sections:
 - a. Identification?
 - b. Incident Management?
 - i. Responsible company officer?
 - ii. Personnel responsible for updates?
 - c. Response?
 - d. Recovery?
 - e. Restoration?
 - f. Plan Exercise?
 - g. Plan Maintenance?
 - h. Business Recovery Teams and Contact Information?

4. Does the BRP identify hardware and software critical to recover the Business and/or Functions?

5. Does the BRP identify necessary support equipment (forms, spare parts, office equipment, etc.) to recover the Business and/or Functions?

7. Are all critical or important data required to support the business being backed up?
 - a. Are they being stored in a protected location (offsite)?

8. Do you conduct a walk-through exercise of your Plan at least annually? (This should include a full walk-through as well as "elements" of your plan (i.e. accounts payable, receivable, shipping and receiving, etc).

10. Is a current copy of the BRP maintained off-site?

11. Do all users of the BRP have ready access to a current copy at all times?

13. Do all employees responsible for the execution of the BDRP received ongoing training in Disaster Recovery and Emergency Management?
 1. Has the business officer and management team approved the BRP?

 3. Do all aspects of physical and logical security at the alternate site conform with your current security procedures?

 6. Has an independent observer documented the simulation exercise(s) noting all results, discrepancies, exposures, action items, and individual responsible, etc.?

 7. Was a debriefing held within a reasonable period of time (typically two weeks) after the simulation exercise(s) to ensure all activities have been accurately recorded?

8. Did the exercise coordinator publish a simulation exercise(s) report within a reasonable period of time (typically three weeks) after the completion of the simulation exercise(s)?

9. Did the exercise report include:
 - a. what worked properly as well as any deficiencies and recommendations for improvement?
 - b. responsibility and due date for the development of the Corrective Action Plan?

10. Was a Corrective Action Plan developed by the Exercise Team to address any deficiencies identified by the exercise?

11. Is there a retention plan for the Exercise Plans and Corrective Action Plans (minimum retention 3 years)?

12. Has a walk-through element exercise been performed at least quarterly?

13. Did each walk-through element exercise have a prepared plan which includes:
 - a) Description
 - b) Scope
 - c) Objective

14. When there is a change in hardware, software, or a process that might impact the Business Recovery Plan, is the BRP reviewed and updated within 30 days of the changes:
Sign-Off By Officer:
by whom? Name: _____
When? Date: _____

15. Based on the Joint Assessment has the Team determined that the BRP is effective?

16. Has the component BRP been approved by the owner(s) of the Business Function(s)?

17. Has the entire BRP simulation exercise been performed at least annually?

18. Has the Corrective Action Plan been completed and closed?

19. Did the BRP simulation exercise have a prepared plan which includes:
 - a. Description
 - b. Scope
 - c. Objective

20. Did the component BRP simulation exercise meet the acceptable Recovery Time Objective set by management?

21. Based on the Joint Assessment has the Team determined that the BRP and Exercises have met all requirements to provide reasonable assurance that the plan will work in the event of a disaster?

22. Does the BRP specify the maximum acceptable Recovery Time Objective (RTO)?

23. Does the BRP specify the level of service (which the business owner has agreed to be acceptable) to be provided while in recovery mode?

24. Have all changes relating to RTO in the BRP been approved by the process owner?

Anexo No. 6
Cuestionario #2 incluido en el ITIL para la
evaluación del procedimientos Administración de
la Continuidad de los Servicios de Tecnologías de Información

Business Continuity/Disaster Recovery Management

Step	Task Description	Task Performed By	Est. Time	W/P Ref.
	Tactical Alignment			
BC1	<p>Discuss the business' strategy with regard to Business Continuity planning. Determine if the strategy focuses on IT Disaster Recovery Planning, which may be limited to restoring IT infrastructure at an alternative location or if it has a more holistic business orientation focusing on resuming all critical business operations. Assess whether the strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considers business drivers, vulnerabilities and impacts? • Prioritizes risks and recovery alternatives according to a Business Impact Analysis? • Addresses both IT and non-IT business processes and resources? • Has been formally defined, documented and communicated as a part of the goals of Business Continuity Management? 			

BC2	<p>Gather management's perception of the most critical business processes (and why), and management's formal/informal assessment of the effectiveness of the company's ability to resume business operations in the event of a disruption. Determine the basis for this evaluation (e.g., stakeholder feedback, experience during a previous outage).</p> <p>Discuss whether the existing Business Continuity Management Processes are adequately serving the organization's needs.</p>			
	Stability and Reliability			
BC3	<p>Determine if the business risks and impacts of unexpected disruptions have been identified and quantified by management. In the discussion, determine whether:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critical applications and business processes have been identified. • Vulnerabilities and risks to critical resources have been identified. • A formal risk analysis has been performed. • Potential business impacts of disruptions have been identified. • The business is aware of what it will need to continue delivering business services. 			

BC4	<p>Review the analysis of the organization's previous business continuity tests. Determine if the tests were successful. If not, why not? Identify recurring issues or other potential problem areas and understand the reasons for their existence. Are there any areas of the business that were not presented in the plan or the test? If so, why?</p>			

	Processes			
BC5	<p>Review documentation the organization has developed regarding business continuity processes, policies, standards and service level agreements. Determine if the processes are adequately documented, maintained and communicated to appropriate personnel.</p>			
BC6	<p>Determine if a Business Continuity Plan exists and assess the degree to which it has been defined, documented, tested, maintained and communicated. Consider the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Does it address critical applications and processes? • Does it address back-up, recovery and alternative operating procedures? • Personnel requirements? • Does it address both IT service resumption as well as business operations resumption? • When was the last time it was tested? • When was the last time it was updated? • Who maintains the plan and how? 			

	<ul style="list-style-type: none"> • How are requirements communicated both to and from the business units? 			
	Technology Leverage			
BC7	<p>Determine the degree to which the organization uses software tools to facilitate Business Continuity Management processes. For example:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job flow analysis tools to identify all system components of a given business task. • Systems and network management tools used to identify potential service interruptions and automatically notify key personnel. • Automated tools for backup and recovery of critical resources. • Document management tools to manage changes to the Business Continuity Plan. 			
	Results Management			
BC8	<p>Determine what Service Level Agreements are in place between the function chartered with Business Continuity Management, its various support organizations and other business units. Understand what the agreements include and discuss the criteria for determining SLA achievement. Have there been instances where this has or has not been achieved?</p>			
BC9	<p>Identify the process for testing the Business Continuity Plan. Determine if the frequency of testing is adequate. Do tests reflect a realistic set of scenarios? How are tests results evaluated, reported and used as input for continuous improvement?</p>			

	Human Capital			
BC10	Determine if responsibility for the overall development, testing and maintenance of the Business Continuity Plan has been assigned to a particular individual or group. Discuss the group's responsibility for coordinating the planning, testing and execution of the Business Continuity Plan. Have the roles and responsibilities of the group been documented and communicated?			
BC11	Discuss the relationship between the group responsible for coordination of Business Continuity Management activities and the support of other business functions. Discuss how the various business functions interact to understand relationships between business processes and how they use this information to develop and maintain the Business Continuity Plan.			