

Gerencia informática

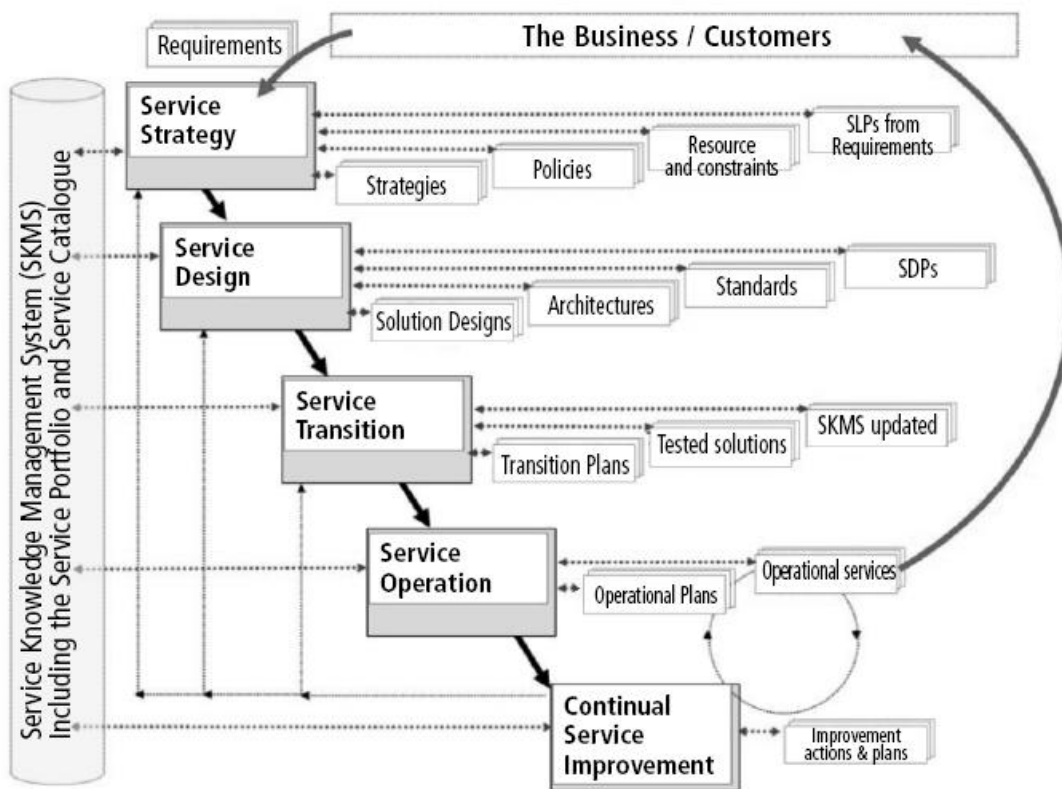
Gerencia informática

Tema: Mejora continua del servicio

Autor: Osvaldo Puello Flórez

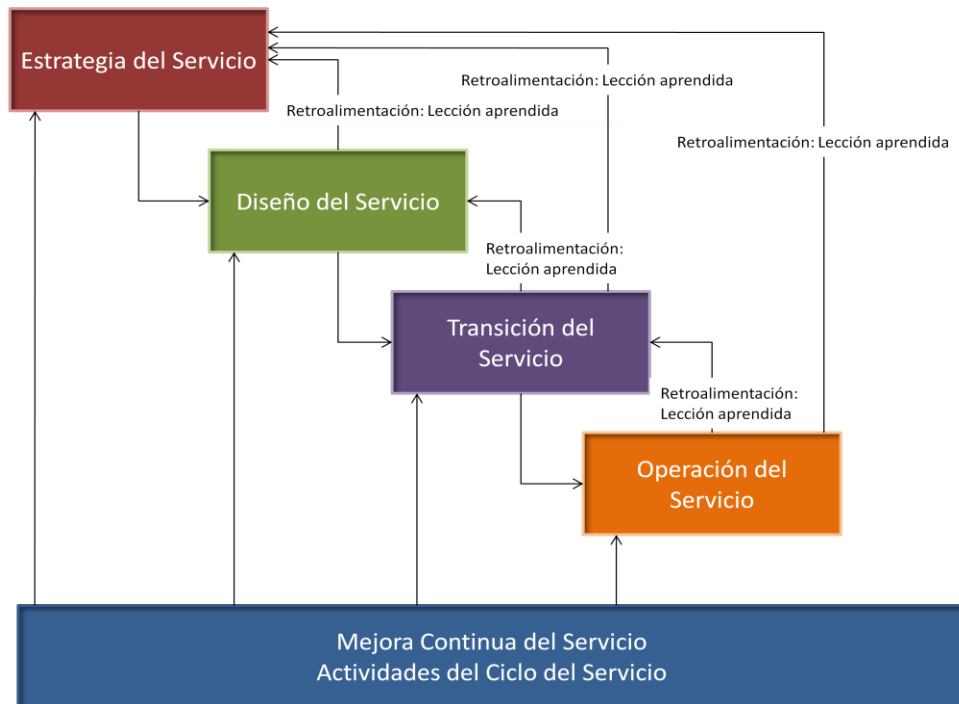
Propósito de la Mejora Continua

El éxito de la mejora continua del servicio depende de cómo se identifique y utilicen las oportunidades de mejora a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio.



Mejora Continua del Servicio¹

¹ Tomado de: http://farm4.static.flickr.com/3231/2307343093_d084bcf783_o.png



Modelo de la mejora continúa²

El propósito principal de la mejora continua del servicio es:

- Alinear los servicios de la TI de acuerdo con los cambios que el negocio necesita.
- Identificar e implementar las mejoras con los servicios de la TI que le dan soporte a los procesos del negocio.

Los objetivos de la mejora continua del servicio son:

- Revisar, analizar, y hacer recomendaciones sobre las oportunidades de mejora en cada fase del ciclo de vida
- Revisar y analizar los logros del nivel de servicio
- Mejorar:

² Adaptado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

Gerencia informática

- La calidad de los servicios de la TI
- La eficiencia y efectividad para establecer los procesos de ITSM (Gestión de Servicios de TI)
- El costo de la efectividad de la entrega de los servicios de la TI
- Asegurar que la aplicación de los métodos de la gestión de la calidad soportan las actividades de la mejora continua.

La mejora continua proporciona una guía en:

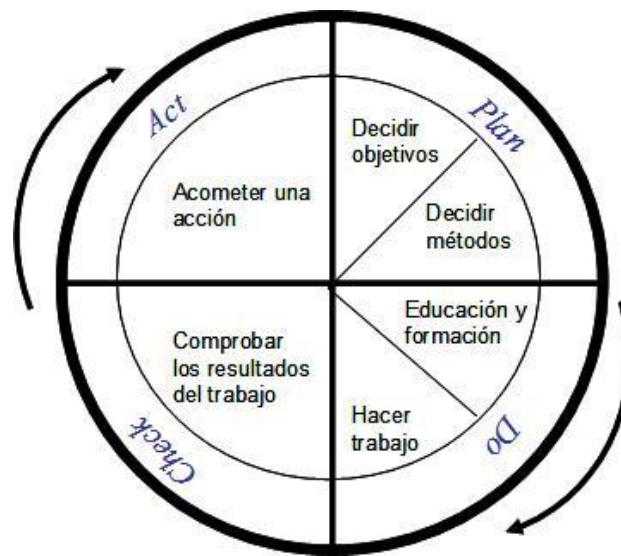
- El mejoramiento de los servicios.
- El mejoramiento de la eficiencia y la efectividad de los procesos
- El mejoramiento de todas las fases del ciclo de vida del servicio
- La medición de los procesos y servicios

Los siguientes son dichos sobre medición y gestión:

- “no se puede gestionar lo que no se puede controlar”.
- “no se puede controlar lo que no se puede medir”
- “no se puede medir lo que no se puede definir”

El ciclo de Deming

Es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGSI.



Ciclo de Deming³

A continuación se describe cada parte del ciclo⁴:

- PLANEAR (PLAN) ¿Qué hacer y cómo lo hago?
 - Mapa de Clientes/Proveedores.
 - Diagramas de Flujo
 - Análisis de Pareto.
 - BrainStorming
 - Análisis FTA

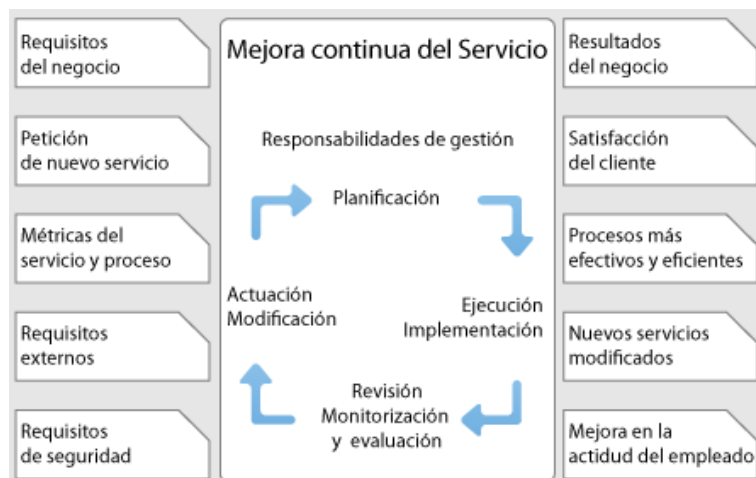
³ Tomado de: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/metodos-mejora-desarrollo-procesos>

⁴ Tomado de: http://www.osiatis.es/consultoria/planes_mejora_continua.php

Gerencia informática

- Matrices Evaluación
- HACER (DO) Realizar lo planificado
 - Herramientas de gestión
 - Diseño de procesos,
 - Resolución de Conflictos
 - Training
- VERIFICAR (CHECK) ¿Se han realizado las acciones de mejora según se planificaron?
 - Auditoria de Verificación
 - Indicadores de rendimiento
- ACTUAR (ACT) ¿Cómo mejorar la próxima vez?
 - Mapa de Procesos.
 - Estandarización de Procesos.
 - Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- ... Y volver a empezar

La siguiente grafica muestra la relación entre los métodos y las técnicas involucradas en la mejora continua del servicio.

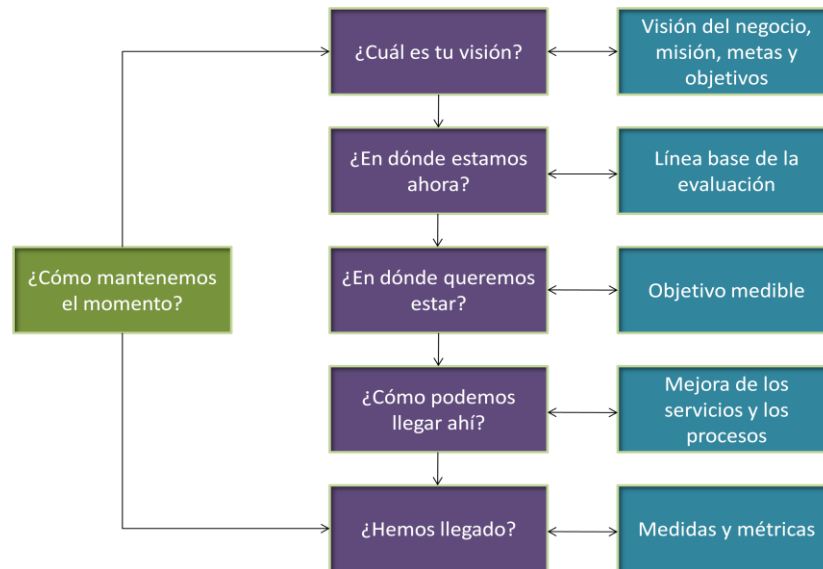


Los métodos y técnicas involucrados en la mejora continua del servicio⁵:

⁵ Tomado de: http://www.osiatis.es/img/mejora_continua_servicio.gif

El Enfoque de la Mejora Continua del Servicio

El enfoque de la mejora continua del servicio se puede ver representado en el siguiente grafico.



El enfoque de la mejora continúa⁶

Se parte de la visión que tiene el negocio, la cual se basa en unas metas y objetivos. Seguidamente se establece el estado actual de la organización a partir de una primera revisión y documentación de información, luego se establecen los objetivos medibles (indicadores) los cuales servirán como guía para establecer si se están cumpliendo las metas parciales y que tan cerca están estas del ideal. Entonces se estudian estrategias para aumentar los indicadores y así alcanzar las metas trazadas, por ultimo cuando se han logrado las metas se establecen nuevas metas y el ciclo comienza nuevamente aunque con el supuesto que la calidad

⁶ Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

alcanzada la primera vez se tomara como base para el establecimiento de nuevas metas y métricas de los procesos de la organización.

Ejemplo de mejora continua basado en ISO 9001:
http://www.grupokaizen.com/sig/Indicadores_y_su_importancia_para_la_mejora_continua.pdf

Valor del Negocio

El rol de la medición radica en los siguientes factores:

- Validar: se centra en la visión estratégica de la organización, este término se descompone en dos:
 - o Visión⁷: es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter (*“Dirigir a través de la visión y la estrategia”*) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. En *“Dirigir a través de la visión y la estrategia”*, Kotter define 6 características que debe tener una visión efectiva:

Visión efectiva			
	1.	Visualizable	que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro
	2.	Deseable	Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.

⁷ Tomado de: <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>

Gerencia informática

	3.	Alcanzable	Abarca objetivos realistas y aplicables
	4.	Enfocada	Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones
	5.	Flexible	Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
	6.	Comunicable	que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Características de la visión efectiva

Cuando una visión cuenta con estas características, es posible coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo para alcanzarla y proporcionar claridad a las personas acerca de para qué hacen sus actividades, involucrando y generando compromiso hacia su consecución.

- Estrategia⁸: es un término que se toma de las prácticas militares y que se refiere al camino a seguir para alcanzar los objetivos e involucra:
 - Un esquema que señala el rumbo.
 - Un plan de acción que oriente las conductas de quienes lo siguen.
 - Una posición particular desde la que se va a implementar el plan.
 - La perspectiva o visión de una nueva posición diferente a la actual.
 - Un desempeño superior para su efectividad.

Podemos decir que la Planeación Estratégica surge de la necesidad de tomar en cuenta los diferentes aspectos que intervienen para la mejor elaboración del camino a seguir para mantener el rumbo y alcanzar un objetivo a futuro.

Siguiendo en el tema militar, se definen 7 estrategias como principales aliadas en cualquier plan:

⁸ Tomado de: <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>

Gerencia informática

1	Liderar	El papel del líder es de fundamental importancia para guiar al equipo de trabajo a la acción y estar dispuestos a asumir los riesgos que se presenten.
2	Mantener el objetivo, ajustar el plan	Para alcanzar cualquier meta, es necesario visualizarla y concentrarse en ella, para que surjan más fácilmente los planes para lograrlo y se pueda tener la flexibilidad para encontrar diferentes alternativas.
3	Concentrar fuerzas en puntos decisivos	Algunos de estos puntos pueden ser la ventaja competitiva, los productos existentes y los servicios exitosos.
4	Adoptar posición ofensiva y mantener movilidad	Contar con variedad de acciones, más agresivas que pasivas o reactivas. Es decir, adelantarse y moverse antes que los demás.
5	Seguir la línea de menor resistencia	Descubrir y explotar las debilidades del competidor.
6	Lograr seguridad	Se plantea obtener la seguridad a través de anticiparse al plan del rival y ocultar la propia respuesta. Para esto es necesario un fuerte conocimiento del entorno y de los propios recursos o fortalezas
7	Asegurarse de que todo el equipo cumpla su	Lograr un objetivo requiere el compromiso de todo el equipo de trabajo, además de controles seguimiento e indicadores de

Gerencia informática

	parte	resultados, para asegurar que se alcancen las metas.
--	-------	--

Principales estrategias aliadas a cualquier plan

Estrategia. Es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la Misión y Visión, puntualizando el enfoque de cómo alcanzarlo.

La Visión estratégica toma en cuenta decisiones y acciones fundamentales⁹:

Si	No
Plantea las bases para tomar las decisiones, ya que debe ser flexible y dar la posibilidad de dejar la última palabra al criterio y buen juicio del líder para tomar una decisión.	No pretende plantear ahora decisiones futuras.
Es una herramienta.	No sustituye el buen juicio ni el liderazgo de una persona.
Es un método flexible	No debe convertirse en un dogma rígido, en donde se impida la entrada a nuevas propuestas e ideas que

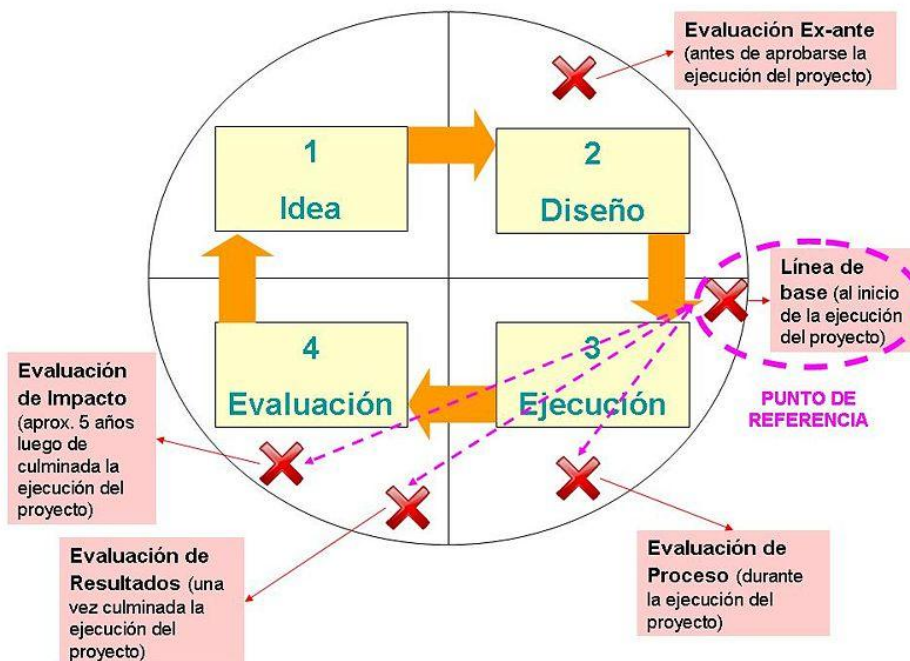
⁹ Tomado de: <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>

Gerencia informática

	surjan de cambios en el entorno que no han sido contemplados (contingencias).
--	---

- Dirigir: se centra en los objetivos y las métricas
 - Objetivos: un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo
 - Métricas: es una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información.
- Intervenir: Cambios y acciones correctivas
- Justificar: Evidencias factibles, como el desempeño del personal

Mejora Continua del Servicio – Línea Base



Ejemplo de línea base¹⁰

La línea base de un proyecto es el conjunto de actividades o tareas que la conforman, su calendarización, sus costos, y los requerimientos técnicos que se necesitan.

Con la línea base de un proyecto, es posible medir su avance real conforme se van realizando cada una de sus tareas.

¹⁰ Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:L%C3%ADnea_de_base.jpg

Gerencia informática

Se utiliza como punto de partida de los datos, para determinar si el servicio necesita una mejora.

La línea base deben ser:

- Documentadas
- Deben tener:
 - Nivel estratégico
 - Nivel táctico
 - Nivel operacional

Tipos de Métricas

Existen tres tipos de métricas para la mejora continua del servicio, estas son¹¹:

- Métricas de Tecnología: Métricas aplicables a las aplicaciones y sus componentes
- Métricas de Servicio: Resultados de los servicios
- Métricas del Proceso y Métricas de actividades para los procesos de la gestión de servicios: Métricas capturado como CSF (Critical Success Factor) y KPI (Key Performance Indicators)

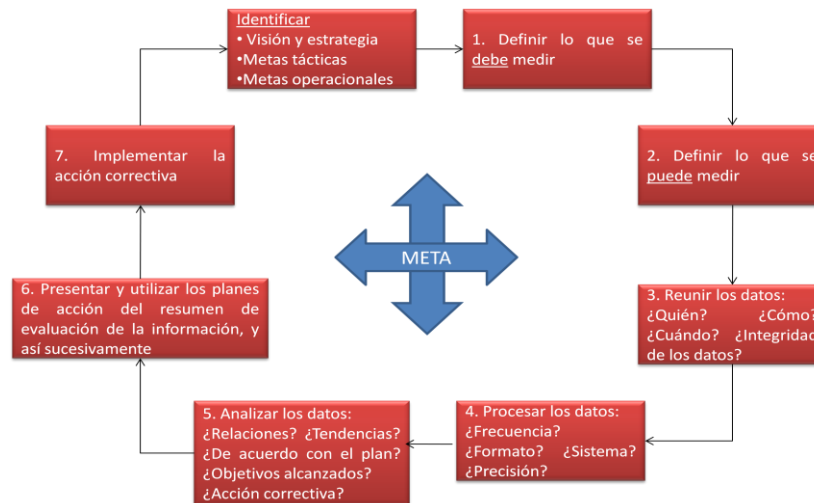
El Proceso de Mejora de 7 Pasos

Este proceso se compone de actividades y roles, las actividades se describirán a continuación, incluyendo los roles que participan en cada una de ellas.

¹¹ Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

Gerencia informática

El siguiente grafico muestra como se articula el proceso de mejora de 7 pasos a través de las metas y cuáles son los interrogantes a resolver en cada paso.



El proceso de mejora de 7 pasos¹²

Ejemplo del proceso de mejora de 7 pasos:
<http://www.scribd.com/doc/3585480/Oportunidades-de-Mejora-7-pasos-Dunia>

Ejemplo del proceso de mejora de 7 pasos:
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

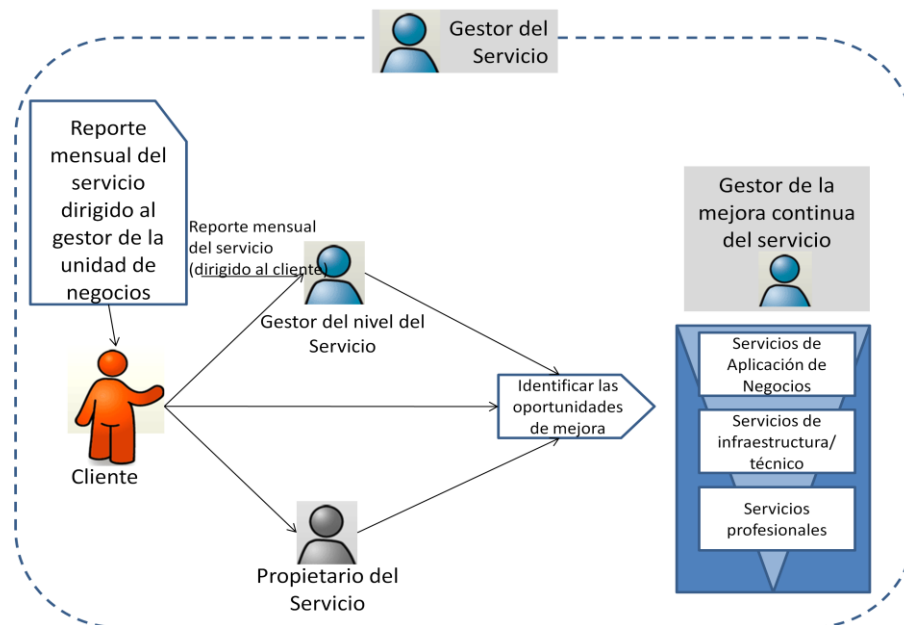
Ejemplo de e-business a partir del proceso de mejora de 7 pasos:
http://www.degerencia.com/articulo/e_business_como_desarrollar_su_estrategia_en_7_pasos

¹² Adaptado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

Los roles que se pueden encontrar son:

- El gestor de la mejora continua del servicio, es el principal responsable de todas las actividades de mejora.
- El propietario del servicio, es el responsable de un servicio específico dentro de la organización, sin importar donde subyacen los componentes de tecnología, los procesos, o las capacidades profesionales.
- El gestor del servicio es un rol importante que gestiona el desarrollo, la implementación, la evaluación, las gestiones que están en marcha, de los productos y servicios nuevos y los ya existentes.

Gráficamente la relación entre estos tres roles y el cliente muestra a continuación,



El proceso de mejora de 7 pasos - roles¹³

¹³ Adaptado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

1. Definir lo que se debería medir:

- Roles: Los encargados de tomar las decisiones por parte de la TI y el negocio son quienes entienden los factores internos y externos que influyen a los elementos que deberían ser medidos, para dar soporte al negocio, al gobierno, y posiblemente, las legislaciones regulatorias
- Ejemplos de estos roles son: Gestor de servicio, propietario de servicio, gestor del nivel de servicio, etc.

2. Definir lo que se puede medir:

- Roles: Individuos involucrados en proveer el servicio (proveedores internos y externos) que entienden las capacidades de los procesos de medición, los procedimientos, las herramientas y el personal.
- Ejemplos de estos roles son: gestor de servicio, propietario de servicio, dueño del proceso, gestor del proceso, proveedores internos y externos, etc.

3. Recolectar datos:

- Roles: Individuos involucrados en las actividades del proceso del día a día, dentro de la transición del servicio y las fases del ciclo de vida de la operación del servicio.
- Ejemplos de estos roles son: Personal del centro de servicio al usuario, personal de la gestión técnica, personal de la gestión de aplicaciones, etc.

4. Procesar los datos:

Igual que el anterior

5. Analizar los datos:

- Roles: Individuos involucrados en proveer el servicio (proveedores internos y externos) que entienden las capacidades de los procesos de medición, los procedimientos, las herramientas y el personal.
- Ejemplos de los roles son: Propietario de servicio, dueño del proceso, gestores del proceso, analistas del negocio/TI, analista sénior de la TI, etc.

6. Presentar y utilizar la información :

- Roles: Individuos involucrados en proveer el servicio (proveedores internos y externos) que entienden las capacidades del servicio y los procesos subyacentes y que tienen buenas habilidades de comunicación, y el personal clave involucrado en la toma de decisiones, tanto por parte de la TI como del negocio.
- Ejemplos de estos roles son: Gestor de la mejora continua del servicio, propietario del servicio, gestor del servicio, gestores sénior de la TI, proveedores internos y externos, etc.

7. Implementar la acción correctiva

- Roles: Individuos involucrados en proveer el servicio (proveedores internos y externos)
- Ejemplos de estos roles son: Gestor de la mejora continua del servicio, propietario del servicio, gestor del servicio, gestor del nivel del servicio, dueño del proceso, gestores del proceso, clientes, proveedores internos y externos, etc.

Gerencia informática

Y con la descripción de cada paso culmina el contenido de este curso de Gerencia Informática

Bibliografía

Sistemas de Información Administrativa, Laudon

Gerencia de Proyectos Informáticos, ACIS

Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - The PMI Standards Committee - Project Management Institute – 2008

Baca Urbina, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos / México : McGraw-Hill, c2006

Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

ITIL V3 – Service Strategy, OGC ISBN 13: 9780113310456

ITIL V3 - Service Design, OGC ISBN 13: 9780113310470

ITIL V3 - Service Transition, OGC ISBN 13: 9780113310487

ITIL V3 - Service Operation, OGC ISBN 13: 9780113310463

ITIL V3 - Continual Service Improvement, OGC ISBN 13: 9780113310494

Referencias a Websites en internet

IT Process Wiki: <http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/Portada>

ITIL http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/

PROCESOS ITIL V3. El ciclo de vida de los servicios TI
<http://www.overti.es/procesos-itsm/procesos-til-v3.aspx>

ISO/IEC 20000 <http://www.iso20000enespanol.com/>