



Seguridad del documento

La clasificación de seguridad de la información de este documento, se ha establecido como bajo. Se ha creado y organizado con la expectativa de que esté a disposición de las unidades administrativas del Gobierno del Estado de México (GEM) que lo requieran, pero debe protegerse de la manipulación no autorizada.

Términos de uso

Se espera que el contenido del Estándar para la Administración de Niveles de Servicio, se modifique conforme la evaluación, revisión y aprobación de los mismos, es decir, debe ser considerado como un documento de trabajo dentro del Gobierno del Estado de México.

Revisiones

Fecha	Autor	Versión	Descripción
03/06/2013	Marco A. Reyes G.	0.1	



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio



GOBIERNO QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Tabla de contenido

1. Introducción
2. Objetivo de proceso
3. Definiciones
4. Insumos
5. Resultados
6. Interacción con otros procesos
7. Políticas
8. Responsabilidades
9. Método de Trabajo
10. Matriz RACI
11. Medición



1. Introducción

El presente documento tiene como objetivo presentar el diseño del proceso de Administración de Niveles de Servicio, el cual está alineado a las mejores prácticas de ISO 20000-1:2011.

Administración de Niveles de Servicio es el nombre que se le da a la planeación, coordinación, negociación, acuerdos, monitoreo y reporte de los servicios y de los Niveles de Servicio Acordados correspondientes a cada uno de ellos, así como los objetivos y metas del servicio.

También implica la continua revisión de los logros de servicio contra las metas a fin de asegurar que el servicio es de calidad, económicamente justificable y que gradualmente sea mejorado.

2. Objetivo del Proceso

Mantener y gradualmente mejorar la alineación de los servicios de TI con el negocio, mediante un ciclo continuo de negociar, acordar, supervisar, informar y revisar de forma continua los objetivos y los logros de los servicios de TI; así como la definición y ejecución de las acciones para erradicar los niveles de servicio inaceptables con el fin de mejorar el nivel de servicio ofrecido.

Los objetivos específicos del proceso de Administración de Niveles de Servicio son:

- Definir, documentar, acordar, supervisar, medir, informar y revisar el nivel de servicio de TI que se provee y emprender medidas correctivas en caso de ser necesario
- Facilitar y mejorar la comunicación y la relación con los clientes/usuarios y con el negocio/organización, en conjunto con la administración de las relaciones de negocio
- Asegurar que se están desarrollando e implementando objetivos específicos y medibles para todos los servicios de TI
- Monitorear y mejorar la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio que se está entregando.
- Asegurar que tanto TI como el cliente cuentan con una expectativa clara y no ambigua en cuanto al nivel de servicio que será entregado.
- Asegurarse de que se están implementando medidas proactivas para mejorar el nivel de servicio actual, previendo que sea económicamente justificable el hacerlo



3. Definiciones

Estas definiciones están propuestas como parte del glosario utilizado dentro de la Administración de Niveles de Servicio, sin embargo la organización deberá evaluar su uso, considerar aquellas que les sean aplicables y agregar las que sean necesarias en el desarrollo del proceso.

- **Catálogo de Servicios:** Documento donde se enlistan todos los servicios disponibles para los clientes y usuarios.
- **Evidencia Registro:** Declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditorías y que son verificables.
- **FCE/Factores Críticos de Éxito:** Reflejan los factores de éxito de la organización y es un pequeño grupo de elementos los cuales deben ser logrados dentro de cada proceso de la administración de servicios de TI.
- **Implantar (Do):** Implantar el proceso descrito en el plan. Segundo paso de PDCA.
- **ISO/IEC 20000:2011:** Norma internacional para la administración de servicios de TI y promueve la adopción de un enfoque de proceso integrado para la entrega de los servicios administrados. La norma está alineada y es totalmente compatible con el esquema ITIL.
- **ITIL/Information Technology Infrastructure Library:** Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información, la cual establece un marco de trabajo de las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información.
- **KPI/ Key Performance Indicator/Indicador Clave de Desempeño:** Son indicadores que se establecen para medir el comportamiento del proceso y asegurar que se cumplan los factores críticos de éxito.
- **Mejorar:** Tomar las acciones necesarias para lograr un progreso continuo en el desempeño de los procesos.
- **Nivel de servicio:** Se refiere al compromiso establecido por las áreas de prestación de servicios de TI y refleja los términos permisibles con los que ha de entregarse el servicio.
- **OLA:** Por sus siglas en inglés Operational Level Agreement (Acuerdo de Nivel Operacional). Acuerdo entre un proveedor de servicios de TI y otra área de una misma organización. Un OLA da soporte a la prestación por parte del proveedor de servicios de TI a los clientes. El OLA define los bienes o los Servicios que serán prestados y las responsabilidades de ambas partes.
- **PDCA/Plan-Do-Check-Act:** Estrategia de mejora continua de los procesos basada en la repetición sistemática de cuatro pasos: planear, implementar, revisar y mejorar. Espiral de mejora continua o Círculo de Demming
- **Proveedor:** Proveedor de servicios de TI que forma parte de una organización diferente a la de su cliente. Un proveedor de servicios de TI puede tener al mismo tiempo clientes internos y clientes externos.
- **Registro:** Documento que contiene los resultados u otras salidas de un proceso o actividad. Los registros constituyen evidencias del hecho de que una actividad tuvo lugar y pueden estar en soporte de papel o electrónico. Por ejemplo, un Informe de una Auditoría, un Registro de un incidente, o el Acta de Reunión.



Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio



- **Requerimiento:** Solicitud formal de un usuario, pidiendo información, o un consejo, un cambio de norma o acceso a un servicio de TI. Por ejemplo, restablecer la contraseña, o que se le ofrezcan los servicios de TI estándares a un nuevo usuario. Las solicitudes de servicio son atendidas normalmente por la Mesa de Servicio, y para tramitarlas no hace falta una Solicitud de Cambio.
- **SIP:** Por sus siglas en inglés Service Improvement Program (Programa de Mejora de Servicio). Plan formal para implementar mejoras en un Proceso o en Servicio de TI.
- **SLA:** Por sus siglas en inglés Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio). Acuerdo entre un proveedor de TI y un cliente. El SLA describe el servicio de TI, documenta las metas de Niveles de Servicio y especifica las responsabilidades del proveedor de servicios de TI y del cliente. Un único SLA puede cubrir varios servicios de TI o múltiples Clientes.
- **SLR:** Por sus siglas en inglés Service Level Requirement (Requerimiento de Nivel de Servicio). Requisito del cliente para un aspecto de un servicio de TI. Las SLRs se basan en objetivos del negocio/organización y se usan para negociar las metas de Niveles de Servicios acordadas.
- **UC:** Por sus siglas en inglés Underpinning Contract (Contrato de Apoyo). Contrato entre un proveedor de servicios de TI y un Tercero. El Tercero proporciona bienes o servicios que dan soporte a la prestación de un servicio de TI al cliente. El Contrato de apoyo define las metas y las responsabilidades que se requiere se satisfagan, para cumplir con las Metas de Niveles de Servicio acordadas en el SLA.



4. Insumos

La siguiente imagen muestra el resumen del proceso de Administración de Niveles de Servicio, definiendo con detalle las entradas y salidas del mismo.





5. Resultados

Las salidas o resultados del proceso de Administración de Niveles de Servicio son las siguientes:

SLAs

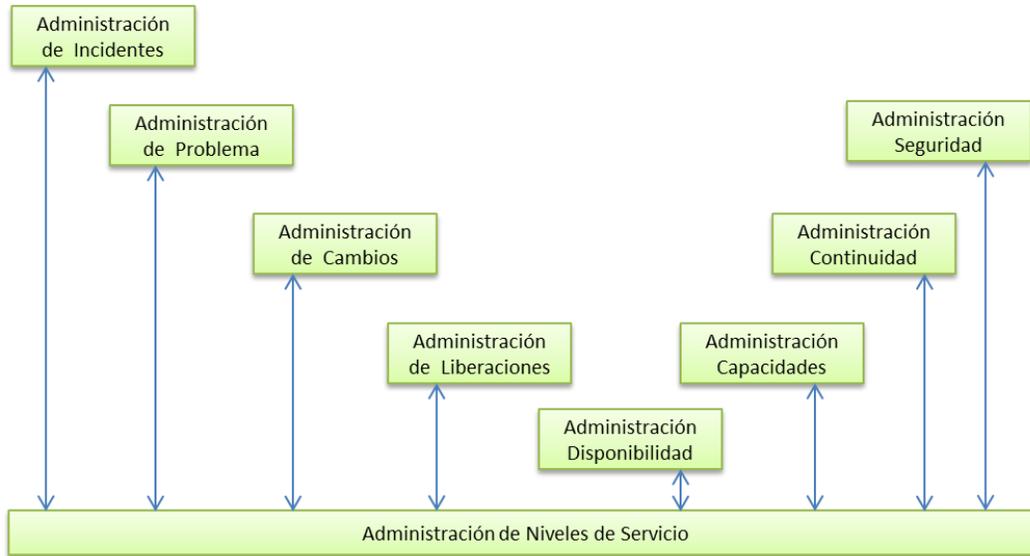
OLAs

UCs



6. Interacción con otros procesos

El siguiente diagrama muestra las principales relaciones del proceso de Administración de Niveles de Servicio con otros procesos de la Administración de Servicios ISO 20000, considerando este diagrama como el escenario ideal.



7. Políticas

Las políticas se definen para normar el proceso de la Administración de Niveles de Servicio. Éstas están basadas en las necesidades de la organización y las mejores prácticas, quedando a validación y mejora permanente por parte del dueño y administrador del proceso.

- El proceso de Administración de Niveles de Servicio se audita, en términos de calidad, al menos cada seis meses.
- Cualquier cambio a un SLA debe ser evaluado y planeado para su realización e implementación.
- Todos los acuerdos deberán estar aceptados y firmados por las partes involucradas. Prestador(es) y receptor(es) del servicio.
- Todos los acuerdos de niveles de servicio deberán ser monitoreados y valorados.
- Los acuerdos de niveles de servicio deben estar bajo el control del proceso de Administración de Cambios.
- Los acuerdos de niveles de servicio debe ser revisados periódicamente por las partes para asegurar que están actualizados y vigentes todo el tiempo, por lo menos una vez al año.
- Las necesidades del negocio, del cliente y los presupuestos deben ser los que definan el contenido, estructura y objetivos del acuerdo del nivel del servicio.
- Los objetivos contra los cuales el servicio será entregado deben ser medidos y debe ser definidos desde la perspectiva del cliente.
- Los acuerdos de niveles de servicio deben incluir únicamente un conjunto apropiado de objetivos con los cuales se enfoque la atención a los aspectos más importantes del servicio.
- Los planes de continuidad deben referenciarse en el acuerdo de nivel de servicio.
- Los cambios ocurridos en el negocio, como por ejemplo, el crecimiento, la reorganización interna y requerimientos cambiantes del cliente, demandan que los niveles de servicio sean ajustados, redefinidos o temporalmente suspendidos. El proceso de administración de niveles de servicio debe ser flexible para integrar y adaptar esos cambios.
- El proceso debe asegurar que el proveedor del servicio se mantenga enfocado en el cliente a lo largo de las etapas de planeación, implementación, revisión y mejora, en la entrega del servicio.
- El proveedor del servicio debe recibir la información adecuada que permite entender los requerimientos y necesidades del negocio del cliente.
- El proceso debe administrar y coordinar a los que contribuyen en los niveles de servicio, lo cual incluye:



Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio



- Acuerdo de los requerimientos de servicio y características del servicio esperado
 - Acuerdo de los objetivos del servicio
 - Medición y generación de reportes de los niveles de servicio alcanzados, cargas de trabajo y una explicación en caso de que los objetivos no se hayan alcanzado
 - Inicio de acciones correctivas y preventivas
 - Entradas al plan de mejora del servicio
- El proceso y las mejoras deben apoyar fuertemente a que entre el cliente y las áreas que prestan el servicio, desarrollen una relación positiva de negocio con actitud proactiva, con la cual se asegure que ambos comparten la responsabilidad con el servicio.
 - La satisfacción del cliente debe ser una parte muy importante del proceso y debe considerarse como medida subjetiva, mientras que las mediciones de los objetivos del servicio dentro de los acuerdos de niveles de servicio se deben considerar como objetivas.
 - Los servicios de soporte de los cuales depende el servicio entregado, debe ser documentado y acordado con cada proveedor. Esto incluye a grupos internos que proveen parte del servicio del proveedor.
 - Es responsabilidad del administrador del proceso vigilar la eficiencia y eficacia del proceso.
 - Todas las acciones para mejorar el proceso son registradas en los formatos de acciones correctivas y preventivas, y deben fungir como entradas para el plan de mejora del servicio.
 - Ante el surgimiento de tendencias identificadas en los diversos reportes del proceso, se procederá a la definición del plan de acciones necesarias para la eliminación de dichas tendencias.
 - Todos los responsables de brindar los servicios deben de reportar mensualmente los indicadores de los mismos.

8. Responsabilidades

En este apartado se proponen la siguientes figuras/roles, sin embargo estas serán definidas por la propia organización de acuerdo a sus necesidades.

Administrador de Niveles de Servicio, funciones:

- Planear la estrategia de implantación y mejora continua de la Administración de Niveles de Servicio
- Implementa, entrenar y mantener el proceso de Niveles de Servicio (incluyendo documentación)
- Monitorear las métricas del proceso de Administración de Niveles de Servicio para su mejora continua
- Tomar decisiones sobre el proceso de Administración de Niveles de Servicio cuando interactúa con otros procesos
- Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio
- Generar reportes gerenciales del comportamiento del proceso que ayuden en el ciclo de mejora continua
- Monitorear la operación de los niveles de servicio e identifica desviaciones

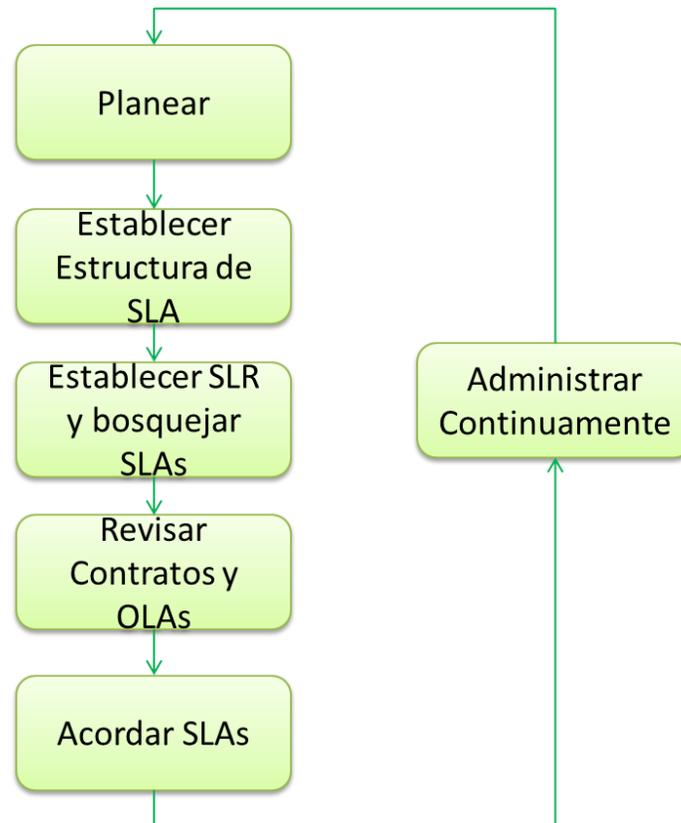
Especialista de Niveles de Servicio, funciones:

- Apoyar al Administrador de Niveles de Servicio en la implementación, entrenamiento y mantenimiento del proceso de Administración de Niveles de Servicio
- Apoyar en la Planeación de la Estrategia de la Administración de Niveles de Servicio
- Generar reportes gerenciales del comportamiento del proceso que ayuden en el ciclo de mejora continua
- Genera los bosquejos de los SLAs y OLAs
- General los SLAs y OLAs finales
- Monitorear la operación de los niveles de servicio e identificar desviaciones

Dueño de Servicio se refiere que a cualquier prestador de algún servicio dentro de la organización, puede participar en solicitar la creación de un nuevo SLA y en la negociación de los objetivos de niveles de servicio.

9. Método de Trabajo

El siguiente diagrama ilustra las macro actividades del proceso de Administración de Niveles de Servicio:



A fin de tener un proceso de Administración de Niveles de Servicio eficiente y eficaz se pueden realizar ciertas actividades claves, métodos y técnicas. Se resumen algunos a continuación:

- Diseñar marcos de trabajo de SLA
- Se debe decidir cuál será la mejor estructura de SLA para asegurar que todos los servicios y todos los clientes estén cubiertos de la manera más apropiada en relación con las necesidades de la organización.

SLAs

Los SLAs proveen las bases para mediar la relación entre el proveedor y el cliente, ahora, como parte de la Administración de Niveles de Servicio se deben investigar las

inconformidades que existen con los SLAs así como la definición de las acciones para determinar las causas e implementar las soluciones apropiadas, . .

Un Acuerdo de Nivel de Servicio es un acuerdo escrito entre el proveedor de servicio y su cliente. Dichos documentos acuerdan niveles de servicio para un servicio determinado y define los objetivos claves, así como las responsabilidades para ambas partes.

Para todo servicio los SLA se deben de dar al staff, a los clientes y a proveedores terceros, para que tengan clara la expectativa del nivel de servicio que se pretende entregar.

Algunos contenidos claves de un SLA deben incluir:

- La descripción del servicio
- Horas hábiles del servicio
- Responsabilidades del cliente
- Objetivos de disponibilidad y confiabilidad
- La continuidad del servicio de TI y los aspectos de seguridad
- Reportes de Servicio

SLAs basados en servicio –Abarca sólo un servicio y a todos los usuarios que lo están utilizando. Este es un método adecuado cuando todos los clientes están utilizando el mismo servicio de la misma manera o con un nivel de servicio similar, por ejemplo el correo electrónico.

SLA basado en Cliente – Este SLA es para un grupo específico de clientes y cubre todos los servicios que ellos utilizan. Una ventaja clave con esta estructura es que es la más fácil negociar debido a que no habrá conflicto entre los requerimientos de los clientes y sólo se necesita una firma. Una ventaja para el cliente es que todos sus servicios estarán cubiertos en un solo documento.

OLAs

Un Acuerdo de Nivel de Operación es un acuerdo escrito entre el proveedor de servicios y otro grupo interno dentro de la misma organización el cual también está involucrado en la entrega del servicio; por ejemplo el equipo de redes que entrega y soporta el servicio de red. Los objetivos en un OLA deben respaldar a los objetivos contenidos en los SLAs.

UCs

Un contrato de soporte (UC) es un contrato entre un Proveedor de Servicios y un proveedor tercero (un Proveedor de Servicios externos).

Cuando sea definido ya sea una estructura o una combinación de estructuras, el Administrador del Proceso de Niveles de Servicio debe desarrollar un número de formatos estándares para ser usados y así asegurar que todos los acuerdos sean creados de una forma consistente. El lenguaje utilizado en dichos acuerdos debe ser claro, articulado y conciso para prevenir malos entendidos entre las partes como resultado de ambigüedades. Debe también incluirse un glosario de términos que ayude al personal a entender mejor la terminología utilizada.



El proceso de Administración de Niveles de Servicio debe incluir como mínimo:

1. Determinar, documentar y acordar requerimientos para nuevos servicios y la generación de SLRa
2. Monitorear el Desempeño del Servicio y compararla contra los SLAs
3. Recopilar, medir y mejorar la Satisfacción del Cliente
4. Revisar los contratos de terceros y el alcance del servicio
5. Generación de Reportes de Servicio
6. Dirigir Revisiones de Servicio, promover mejoras dentro del SIP General
7. Revisar y analizar SLAs, alcance del Servicio y contratos con terceros
8. Desarrollo de Contactos y Relaciones
9. Quejas y Cumplidos

Determinar, documentar y acordar requerimientos para nuevos servicios y la generación de SLRs

Una de las primeras actividades al diseñar un nuevo servicio o al modificar uno existente, será el generar los borradores de las metas de desempeño así como los requerimientos administrativos y operacionales del servicio. Las discusiones deberán involucrar al cliente y a los representantes de todos los procesos relevantes para poder asegurar que las metas y los requerimientos sean tanto realistas como económicamente justificables.

Tal vez sea apropiado plantear metas temporales las cuales pueden ser inicialmente monitoreadas y ajustadas antes de que el servicio entre en acción y antes de firmar cualquier acuerdo.

Será responsabilidad de Administrador del Proceso de Niveles de Servicio asegurar que los SLRs serán revisados y actualizados conforme al avance del ciclo de vida del diseño, especialmente en aquellos puntos donde exista un impacto directo a las metas inicialmente pactadas.

Los requerimientos de niveles de servicio serán usados como base en las negociaciones con los clientes y con los proveedores de servicio al afinar los términos de los acuerdos de niveles de servicio.

Monitorear El Desempeño del Servicio y compararlo contra los SLAs

Un punto importante al diseñar los acuerdos de niveles de servicio es que las metas sólo deben incluirse si efectivamente pueden ser medidas y monitoreadas.

Tal vez sea necesario mejorar las capacidades de monitoreo para poder soportar los SLAs siempre y cuando esto sea económicamente justificable.

Es también necesario asegurarse de que las metas contenidas en cualquier herramienta de Administración de servicios sean configuradas para coincidir con aquellas contenidas en los SLAs. Por ejemplo, las metas que la Mesa de Servicio puede tener para la capacidad de manejo de incidentes que están configuradas dentro de la herramienta de documentación de incidentes deben ser las mismas contenidas dentro del SLA de manejo de incidentes.



Recopilar, medir y mejorar la Satisfacción del Cliente

Existen algunas cosas que no pueden ser medidas por medio de una herramienta automática. Una de ellas es la percepción del cliente acerca del servicio recibido.

Puede ser que haya algunos asuntos del servicio que han sido manejados de manera eficaz y por lo tanto la satisfacción del cliente puede ser buena. Pero también puede ocurrir lo contrario. Obviamente es importante el conocer la expectativa que tiene el cliente y establecer una meta realista cuando se está diseñando y acordando un SLA, siendo esto una parte vital de este proceso.

Es importante el monitorear y revisar con regularidad la percepción del cliente a cerca de los servicios recibidos.

Algunos métodos para lograr esto son:

- Cuestionarios periódicos y encuestas de satisfacción al cliente
- Recopilar la retroalimentación del cliente durante las juntas de revisión de servicio
- Recopilar la retroalimentación de asuntos post mortem y posteriores a la implementación
- Análisis de las quejas y felicitaciones por parte de los clientes

Es útil por lo menos monitorear de manera regular los ratings de satisfacción general del cliente. Esto puede realizarse fácilmente en una junta de revisión del servicio, en la cual se puede solicitar una calificación por ejemplo del 1 al 5. Esta información será oficialmente asentada y se acordarán acciones para mejorar el desempeño.

Revisar los contratos de terceros y el alcance del servicio

La entrega del servicio normalmente depende de varios proveedores y equipos de soporte tanto internos como externos. Aunque un contrato con proveedores externos es normalmente obligatorio, se obtienen muchos beneficios de tener documentados los acuerdos sobre las expectativas de nivel de servicio con equipos de soporte interno y con proveedores.

Cuando se depende de un tercero es vital que las metas contenidas dentro de los acuerdos estén asentadas entre el proveedor de servicio y ese tercero, y que los acuerdos respalden la entrega de los servicios principales que están siendo entregados al cliente tal como se definen en el SLA correspondiente. Si las metas no respaldan dichos servicios o si no existen acuerdos establecidos entonces esto pone en riesgo la entrega del servicio al cliente.

Crear un Acuerdo de Nivel de Operación entre el proveedor y la parte interna no tiene que ser un trabajo complicado o pesado, pero debe



Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio

asegurar que las metas estén establecidas entre los equipos de trabajo internos que respaldan las metas en cuanto a los SLAs de cara al cliente. Estos deben ser monitoreados y reportados de la misma manera en que se hace con los SLAs.

Generación de Reportes de Servicio

Después de acordado un nivel de servicio, debe iniciar el monitoreo de metas y la generación de los reportes respectivos.

Los reportes operacionales deben ser generados de manera regular, solamente los reportes excepcionales se deben generar cuando existen incumplimientos en el servicio (o tengan probabilidad de que ocurran).

Los reportes de servicio deberán distribuirse con anticipación a las juntas de revisión permitiendo así que los asistentes revisen su contenido y estén preparados poder discutirlos dentro de la junta.

Los reportes deben detallar el desempeño del servicio y medirlo contra las metas estipuladas en los SLA. Así mismo deben contener información sobre las tendencias y cuando sea necesario detalles de las actividades que se están llevando a cabo para mejorar la calidad del servicio (ya sean reactivas o proactivas).

En medida de lo posible se recomienda que la generación de los reportes de servicio sea lo más automatizada posible.

Dirigir Revisiones de Servicio, promover mejoras dentro del SIP General

Es de mayor relevancia revisar las metas de servicio que ya están definidas más que el rediseño de un servicio, o la introducción de un nuevo y mejor componente para apoyar a mejorar el desempeño del servicio, de aquí radica la importancia de las juntas de revisión del servicio.

Las juntas de revisión del servicio con el cliente, deben efectuarse de manera regular; la frecuencia, formato y asistencia debe ser formalmente documentada. Es importante que se tomen minutas precisas y específicamente de las acciones asignadas y que dichas acciones sean revisadas obligatoriamente en las siguientes reuniones para verificar su ejecución y resultados.

Como se mencionó en estas juntas se deben revisar los reportes que muestren el desempeño del servicio y los logros obtenidos vs las metas establecidas, así como la revisión de los asuntos que próximamente podrían generarse; se tiene que poner especial atención a cualquier nivel de servicio que haya sido comprometido, así como determinar las causas de cualquier incumplimiento del servicio (o de incumplimientos posibles) y estrictamente definir las acciones pertinentes para prevenir la recurrencia de dichos incumplimientos.

Otro punto posible a tratar es la introducción o revisión de los OLAs.

Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio

Como con cualquier acción, estas deben ser económicamente justificables para poder ser implementadas y ser parte del programa de mejora de continua del servicio (SIP). Esto debe ser realizado junto con el Administrador de Problemas y el Administrador de la Disponibilidad.

Revisar y analizar SLAs, alcance del Servicio y contratos con terceros

Todos los acuerdos incluyendo los SLAs, OLAs y los contratos con terceros deben mantenerse actualizados. Una vez acordados y firmados se convierten en documentos formales y sus cambios dependen de un control formal de cambios, por lo tanto sus correcciones no proceden salvo que se apeguen a los procesos y procedimientos de la Administración de Cambios.

De cualquier forma, como mínimo deben ser revisados una vez al año para asegurarse de que permanecen actualizados y que continúan alineados al negocio.

Desarrollo de Contactos y Relaciones

El Administrador de Niveles de Servicio provee una relación clave entre el negocio, el cliente y el proveedor de servicios de TI.

Por tal motivo necesita ganarse la confianza de todas las partes en cuestión. Esto será útil principalmente al negociar las metas y requerimientos.

El Catálogo de Servicios provee información importante que permite al Administrador de Niveles de Servicio entender las relaciones entre los servicios, el negocio y los procesos. El catálogo también debe contener información clave y detallada acerca de todo el negocio y de los contratos de TI relacionados con dichos servicios.

Para poder maximizar esta oportunidad, Administrador de Niveles de Servicio debe llevar a cabo una serie de actividades entre ellas están:

1. Corroborar a los socios, clientes, gerentes claves de negocios y a los usuarios
2. Apoyar en mantener la información precisa dentro del catálogo
3. Ser flexible y responder a las necesidades del negocio, clientes y usuarios al entender sus procesos actuales y requerimientos futuros
4. Desarrollar un entendimiento de las estrategias y objetivos del negocio, cliente y usuario
5. Convertirse en un usuario y probar desde esa perspectiva los servicios para así poder tener la información primaria a la mano, como consecuencia de dicha experiencia
6. Llevar a cabo encuestas a clientes de manera regular y analizar los resultados



7. Facilitar el desarrollo y la negociación de los SLRs y SLAs entre el negocio y TI

**Quejas y
Felicitaciones**

La Administración de Niveles de Servicio deberá incluir los procesos y procedimientos para el registro y administración de las quejas y felicitaciones.

Todas las partes relevantes deberán acordar de inicio la definición de una queja y un cumplido, junto con las rutas de comunicación y escalación requeridas para que las quejas y las felicitaciones sean recibidas por los equipos de trabajo correctos de manera oportuna.

Todas las quejas y sugerencias deben ser formalmente registradas. Esto normalmente se realiza en la herramienta de registro de incidentes. La mayoría de las quejas y felicitaciones se reciben vía Mesa de Servicio.

Las quejas deben ser revisadas y se deben tomar las acciones apropiadas junto con las escalaciones correspondientes.

El Administrador de Niveles de Servicio deberá reportar particularmente acerca de las quejas recibidas y las acciones que se realizaron para rectificar los asuntos surgidos así como cualquier detalle que deba ser resaltado.

10. Matriz RACI

Una tarea muy importante es realizar un mapeo de los roles y las responsabilidades las cuales recaen en sus funciones, así como su intervención en cada una de las actividades del proceso, para conocer quién toma parte en cada actividad y con qué nivel de participación. Este mapeo se lleva a cabo con una matriz llamada RACI, donde cada letra que forma su nombre es el nivel de responsabilidad específico en la actividad.

A continuación se muestra la nomenclatura a utilizar dentro de la tabla RACI definida para el proceso de Administración de Niveles de Servicio.

	RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
R	Responsible	Responsable de ejecutar la actividad.
A	Accountable	Encargado del verificar el cumplimiento y la calidad en la ejecución de la actividad.
C	Consulted	Aporta conocimiento y/o información para que el responsable ejecute la actividad.
I	Informed	Rol que debe ser informado una vez que la actividad ha finalizado.

A continuación se muestra la tabla RACI definida para el proceso y está conformada por los siguientes rubros:

- **No:** Número correspondiente a la secuencia de actividades del diagrama de flujo del proceso de Administración de Niveles de Servicio.
- **Actividad:** Nombre de la actividad del diagrama de flujo del proceso de Administración de Niveles de Servicio que se haya establecido en la organización.
- **Roles:** Nombre de los roles participantes en el proceso de Administración de Niveles de Servicio.

La siguiente tabla contempla las figuras propuestas en el presente proceso, a manera de guía.



Estándar para la Elaboración del Proceso Administración de Niveles de Servicio



No.	Actividad	Administrador de Niveles de Servicio	Especialista de Niveles de Servicio	Dueño de Servicio
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



11. Medición

Los indicadores tienen como objetivo proveer datos estadísticos sobre el comportamiento del proceso o calidad del servicio/producto generado por la Administración de Catálogo de Servicios; a través de dichas mediciones se busca la optimización y mejora continua del proceso.

A continuación se muestra una tabla (como propuesta de uso) que deberá contener los indicadores definidos para el proceso, los cuales deberán reflejar los rubros de medición de información importante para la organización y para el proceso. Dicha tabla está conformada por los siguientes rubros:

- **Código:** Identificador asignado al indicador, para hacer referencia a este en reportes.
- **Indicador:** Nombre de la métrica
- **Descripción:** Propósito del indicador
- **Fórmula:** Ecuación o regla que relaciona objetos matemáticos o cantidades.
- **Unidad:** Unidad de medición que se obtiene al generar el indicador
- **Frecuencia:** Lapso de tiempo específico para generar el indicador (mensual, bimestral, etc.)
- **Responsable:** Rol responsable de generar el indicador

Código	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable