



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Énfasis en Tecnología**

**Investigación Empresarial Aplicada**

Implementación de una Central de Incidentes de Tecnología

**Estudiante:**

Jéssica Núñez Méndez

**Profesora:**

Kattia Chacón Bejarano

**Período:**

II trimestre, 2017

## Contenido

Resumen .....	¡Error! Marcador no definido.
Palabras clave .....	¡Error! Marcador no definido.
Abstract .....	¡Error! Marcador no definido.
Keywords .....	¡Error! Marcador no definido.
1. Introducción: .....	6
Objetivo general: .....	7
Objetivos específicos: .....	7
Justificación de la investigación: .....	8
2. Revisión de la bibliografía: .....	10
3. Metodología de investigación: .....	16
Unidad de análisis .....	17
Población .....	17
Selección de muestra .....	17
Instrumento de investigación .....	17
Criterio de selección de respuestas .....	18
Limitaciones .....	18
4. Análisis de resultados: .....	18
5. Conclusiones y recomendaciones: .....	28
Principales conclusiones: .....	28
Recomendaciones .....	32
Referencias .....	35

## Lista de figuras

Figura 1: Esquema de Itil V3	11
Figura 2: Ciclo de Vida del Incidente	13
Figura 3: Diagrama de Ishikawa Figura	14
Figura 4: Actividades del Incident Manager	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Figura 5: Escenario Actual	29
Figura 6: Escenario Propuesto	30
Figura 7: Escenario Propuesto Mejorado	31
Figura 8: Central de Incidentes	32

## Lista de Gráficos:

Gráfico 1 .....	19
Gráfico 2 .....	20
Gráfico 3 .....	21
Gráfico 4 .....	22
Gráfico 5 .....	23
Gráfico 6 .....	24
Gráfico 7 .....	25
Gráfico 8 .....	26
Gráfico 9 .....	27

## **Resumen**

En este artículo de investigación se analizarán los diferentes métodos de reporte de incidentes tecnológicos que se presentan en la entidad financiera, atención de incidentes tecnológicos en el BAC mediante una propuesta de centralización de reportes de incidentes en el corto plazo.

Basados en las mejores prácticas de Itil, la gestión de servicios de TI (ITSM) suministra los servicios que necesita una empresa para cumplir sus objetivos de negocio, dentro de esta gestión se identifican cinco fases de ciclo de vida de los servicios, donde una de ellas es la operación la cual considera la gestión de incidentes, factor clave de esta investigación.

La investigación contiene una muestra no probabilística de tipo a conveniencia y a juicio utilizando como instrumento una encuesta de ocho preguntas a una población finita donde se toma en cuenta los colaboradores activos de tecnología de BAC Credomatic.

Dentro de las conclusiones más relevantes se identifican puntos críticos como por ejemplo canales de comunicación de los incidentes, tiempos oportunos de respuesta, eliminación de tareas de actividades grasa del proceso, lo cual minimiza la efectividad adecuada de la gestión de incidentes. Además, el resultado en cuanto al mayor aporte que brinda la gestión de incidentes arroja una tendencia muy favorable en cuanto a las mejoras prácticas de ITIL y Cobit como marcos de referencia.

Como recomendaciones a partir del análisis pensando en las oportunidades de mejora que cada usuario plasmó, se considera la creación de una central de incidentes, cuyo objetivo principal está enfocado en depurar, agilizar, y optimizar el proceso de administración de incidentes, así como reducir los tiempos de ejecución del mismo, creando valor en diversidad de canales para el reporte de eventos, automatización, agilidad, información en línea y comunicados expeditos. Siendo esta una propuesta de gran valor en los procesos actuales que se maneja en la organización de BAC Credomatic.

**Palabras clave:** Incidentes, tecnología, centralización, reportes, ITIL, COBIT.

## **Abstract**

The investigation article will analyze the different methods of reporting technological incidents that there are by the financial institution, *incidents technologic*s in BAC through proposal of centralization of incidents reports short term.

Based on ITIL best practices IT service management (ITSM) provides the services a company needs to meet its business objectives. Within this management, 5 phases of the Services where one of them is the operation which considers the management of incidents, a key factor of this investigation below.

The investigation contains a non-probabilistic sample of type at convenience and trial using as an instrument a survey of eight questions to a finite population where figure in this process the active collaborators of technology of BAC Credomatic.

Between the most relevant conclusions are identified critical points such as communication channels of the incidents, timeliness of response, elimination of obsolescent tasks in activities of the process, which minimizes the effectiveness in incident management. Besides that, the result in terms of the greater contribution of incident management shows a very favorable trend in terms of the practical improvements of ITIL and Cobit as frames of reference.

As recommendations based on the analysis thinking about the opportunities for improvement that each user made, the creation of an incident center is considered, whose main goal is focused on debugging, streamlining, and optimizing the incident management process, as well as reducing time of execution of it, creating value in diversity of channels for the report of events, automation, agility, online information and expedited communications. Being this a proposal of great value in the current processes that is handled in the organization of BAC Credomatic.

**Keywords:** Incidents, technology, centralization, reporting, ITIL, COBIT.

## 1. Introducción

En BAC Credomatic Network existe una gran área llamada Dirección de Informática para Centroamérica y el Caribe (DICA), dentro de la cual se encuentra la unidad de administración de servicios de TI, la cual, a su vez, tiene integrada el área de administración de incidentes y problemas; esta última se encarga de apoyar a las áreas de TI y negocio ante reportes de clientes por el no funcionamiento normal de algún servicio.

El rol de administrador de incidentes cumple un papel muy importante dentro de la compañía, ya que uno de sus objetivos principales es minimizar el impacto de cara al cliente, al gestionar, de una manera adecuada, a los especialistas encargados de aplicar soluciones paliativas o temporales para no afectar al usuario, mientras se logra aplicar la solución definitiva que corrija de raíz el problema presentado. Su figura es vital para enlazar al negocio con TI o viceversa.

El área de administración de incidentes y problemas se conforma basada en las mejores prácticas de ITIL y Cobit a partir del 2010, iniciando con Costa Rica hasta cubrir todos los países en donde tiene presencia BAC Credomatic. Ramírez & Donoso (2006) indican:

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, ya que automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas. (pág. 76 )

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar los factores requeridos para poder depurar, agilizar y optimizar el proceso de administración de incidentes y reducir los tiempos de ejecución de este. Para poder entender la importancia de este proceso, primero se deben estudiar los elementos que involucran las mejores prácticas y las nuevas tendencias de gestión de los recursos de TI.

La investigación tiene como fundamento lograr plantear una propuesta acerca de la optimización de la atención de incidentes tecnológicos en BAC Credomatic mediante una propuesta de centralización de reportes de incidentes en el corto plazo, esto con el fin de lograr depurar y automatizar el proceso de administración de incidentes y obtener mejoras en los tiempos de atención.

Dicha investigación, junto con el análisis de los resultados del estudio, serán realizados con base en la aplicación de una encuesta, conformada por preguntas orientadas a poder identificar si la propuesta de centralización de incidentes tiene o no valor agregado, además de identificar las mejoras necesarias para lograr el objetivo de depurar el proceso y obtener las mejoras en los tiempos de atención.

Las preguntas serán expuestas a los colaboradores de la entidad financiera BAC Credomatic, perteneciente al Grupo Aval de Colombia, que ejercen el rol de administradores de incidentes y clientes del área.

Mediante esta encuesta se deberá poder contestar la pregunta de investigación principal: ¿Cuáles son los factores necesarios para lograr una depuración del proceso y obtener mejoras en los tiempos de atención de los incidentes en BAC Credomatic?

### **Objetivo general**

Determinar los factores requeridos para poder depurar, agilizar y optimizar el proceso de administración de incidentes y reducir los tiempos de ejecución de este.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las diferentes formas de reporte de incidentes tecnológicos que se utilizan actualmente en el BAC Credomatic,
- Identificar la percepción y el nivel de satisfacción sobre los tiempos de respuesta de la ejecución del proceso por parte de los clientes,
- Determinar las actividades que no agregan valor dentro del proceso actual de administración de incidentes y los puntos de mejora dentro de la ejecución del proceso.

### **Justificación de la investigación**



Las tecnologías se han convertido en una herramienta para la mayoría de las actividades que realizan los humanos, la tendencia actual es el uso de esta en las organizaciones como apoyo en la disponibilidad y gestión de información, lo cual permite programar gastos, compras y la toma de decisiones importantes que definen el rumbo de la compañía.

En la actualidad las empresas de servicios de tecnología brindan soporte a usuarios mediante el área de mesa de ayuda, la cual se encarga de identificar la necesidad del usuario, ya sea una falla en el equipo de cómputo o una solicitud de instalación y/o configuración de una aplicación en específicos.

Los usuarios internos de BAC, quienes reportan las incidencias de los diferentes servicios y canales, serán los beneficiados en esta investigación ya que la propuesta es el planteamiento de una centralización de reportes de incidentes en el corto plazo.

Actualmente el reporte de los incidentes en Bac Credomatic se realiza por diferentes canales, lo cual provoca, de esta manera, que se presenten inconvenientes de control de registro de eventos, mala gestión o apoyo tardío de los incidentes, esto ocasiona disconformidades entre los usuarios de la organización.

Algunos beneficios que se determinan con la identificación de los puntos de mejora para la depuración, agilización y centralización del proceso y la atención de los incidentes son:

1. Único punto de reporte de incidencias, el cual evita que se trasapele alguno de los eventos, esto genera molestias o disconformidades por los usuarios.
2. Para los administradores de incidentes que atienden los reportes de los usuarios es más sencillo clasificar los eventos por criticidad de atención, esto con el fin de dar prioridad a aquellos servicios de mayor impacto para la organización.
3. Informes y estadísticas de autoservicio: la central de incidentes busca que el usuario pueda utilizar la información bajo demanda y bajo su mismo servicio, sin necesidad de que otra persona tenga que intervenir. Además de una mayor visibilidad de los casos en curso y optimización de los recursos.

## **2. Revisión de la bibliografía**

Van Bon & Arjen de Jong (2010), en su libro *Fundamentos de ITIL v3*, indican lo siguiente:

ITIL y COBIT como marco de referencia indica sobre la nueva visión del negocio y donde TI es parte importante de su composición para cumplir los objetivos de la organización, ambos componentes (Negocio-TI) alineados obtienen resultados favorables para la compañía.

Se define ITIL con el acrónimo en inglés de Information Technology Infrastructure Library (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información).

En la actualidad es básicamente el estándar mundial en la Gestión de Servicios Informáticos (ITSM) y muchos de los sistemas comerciales en el mercado se diseñan en sus principios. ITIL busca proveer un camino óptimo para la relación entre el negocio y el área de tecnología, además muchas veces es usado por aquellas organizaciones que buscan alcanzar la certificación en la norma ISO/IEC 20000 (Van Bon & Arjen de Jong, 2010).

A continuación, se muestra la Figura 1 que resume a ITIL v3: (Van Bon & Arjen de Jong, 2010).



*Figura 1:* Esquema De Itil V3

**Fuente:** Fundamentos De Itil V3, 2010.

En la fase de operación del servicio (itSMF UK, 2009), la cual consiste en garantizar la efectividad y eficiencia en la provisión y soporte de los servicios con el fin de generar valor al cliente y el proveedor de servicio, se clasifican los siguientes procesos:

- Gestión de eventos.
- Gestión de incidentes.
- Gestión de peticiones del servicio.
- Gestión de problemas.
- Gestión de accesos.

En la clasificación anterior de procesos de la fase de operación del servicio se menciona la gestión de incidentes, la cual es punto crítico de la propuesta que se está desarrollando. Se entiende por incidente a "toda interrupción o reducción de la calidad no planificada del servicio. Pueden ser fallos o consultas reportadas por los usuarios, el equipo del servicio o por alguna herramienta de monitorización de eventos" (Van Bon & Arjen de Jong, 2010). El principal objetivo de la gestión de incidencias es restaurar cuanto antes la operativa normal del servicio minimizando el impacto negativo en las operaciones de negocio; se conoce por operativa normal aquella que se encuentra dentro de los límites de los acuerdos de niveles de servicio (SLA) (Luc BAUD, 2016). Durante el ciclo de vida de un incidente se identifican:



*Figura 2: Ciclo de Vida del Incidente*

**Fuente:** Elaboración Propia, 2017.

Cada una de las etapas son importantes para la buena gestión del incidente, así como el rol que desempeña el *Incident Manager*, donde su principal mencionado en el contexto anterior es: “recuperar el servicio en el menor tiempo posible”.

Con el pasar de los años, el nivel de madurez en la gestión de incidentes ha ido evolucionando y ha ido obligando a los usuarios a adquirir herramientas y tecnologías amigables y competentes para generar un servicio de valor. Es por eso que las organizaciones están analizando sus brechas, en este caso basados en un Diagrama de Ishikawa (Cárdenas, 1986): (diagrama de causa-efecto, diagrama causal o espina de pez, relaciona un problema con sus respectivas causas y efectos de derecha a izquierda, donde su objetivo principal es conocer todas las causas posibles de un problema para identificar su cadena de relación e impacto. Es una de las herramientas más visuales. Se determinan posibles causas sobre las necesidades que presenta el área de administración de incidentes.

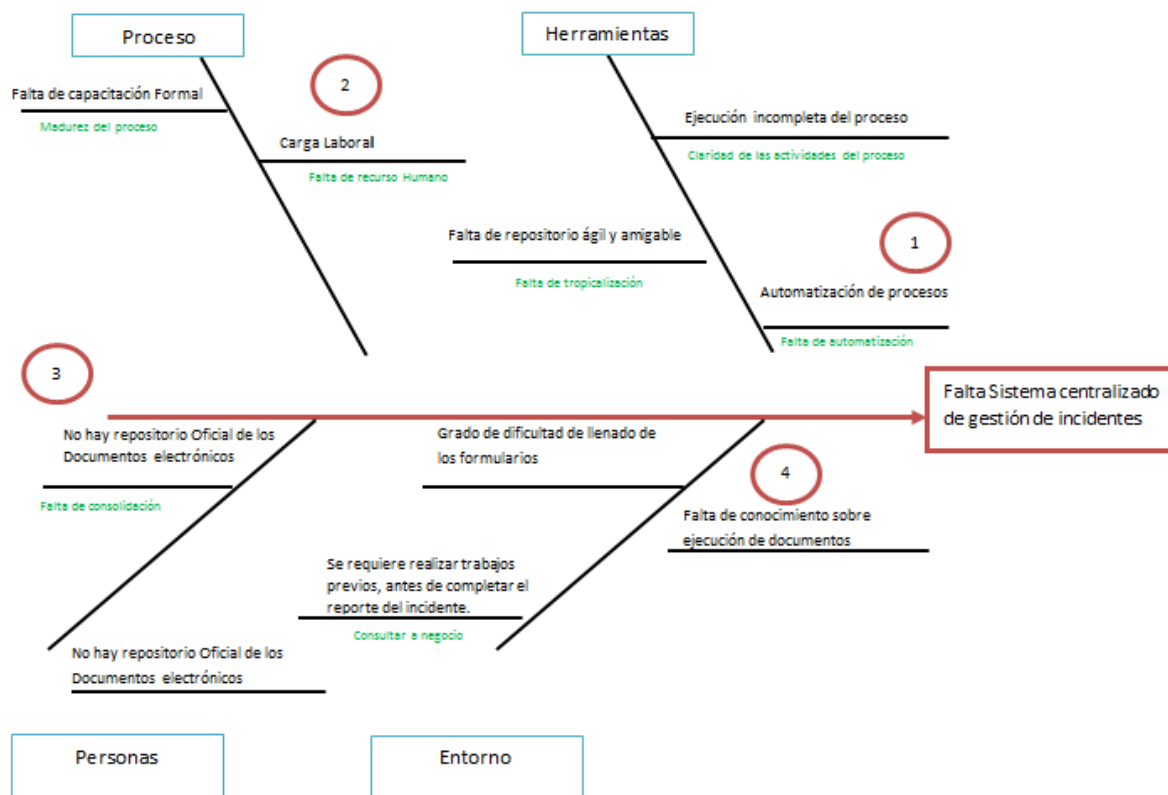


Figura 3: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Según la figura 3, basada en un estudio realizado con el equipo de administración de incidentes, se analizan las posibles causas, reflejando una necesidad de un repositorio único de incidentes donde se facilite, agilice y agregue un mayor valor para el usuario (cliente interno).

De acuerdo con lo que expone Gartner (como se citó en Ramírez, 2016) el mundo está cambiando gracias a la tecnología. La realidad de hace algunos años es muy distinta a la actual y aún cambiará en el futuro, las empresas cada vez son más competentes y buscan la mejor tecnología para ofrecer a sus clientes el mejor servicio del mercado.

Además de las tendencias tecnológicas mencionadas, es importante considerar la parte de regulaciones del país, las cuales obliga a las empresas u organizaciones a mantenerse en orden con sus procesos; en el caso del sector financiero para Costa Rica es la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y para el BAC Credomatic, entidad de la cual se está

realizando la propuesta.

Una vez teniendo claridad sobre la teoría de mejores prácticas y factores importantes relacionados con la gestión de incidentes, se analiza la situación actual:

El proceso de administración de incidentes se lleva a cabo en toda la región: (Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá), cada país debe alinearse al proceso que se encuentra oficializado; sin embargo, existen situaciones particulares de cada país las cuales imposibilitan que la ejecución del proceso se realice idéntico en cada localidad. Lo anterior ocasiona diferencias en los reportes, registros, clasificaciones de los incidentes atendidos, así como también altos tiempos de respuesta. Además, la falta de una herramienta uniforme de registro de los casos conlleva a reprocesos y gestiones manuales, las cuales terminan impactando al cliente.

A continuación se presenta un resumen del proceso actual de atención de incidentes: el cliente final presenta un fallo en uno de los servicios ofrecidos por las diferentes plataformas del banco, este realiza el reporte a las áreas de negocio, quienes se encargan de reportar el caso mediante los diferentes canales: llamada telefónica, chat, boleta, correo electrónico, entre otros), este es atendido por el Incident Manager (IM), el cual se encarga de canalizarlo con las áreas de soporte de tecnología correspondientes para la atención inmediata, así como el escalamiento oportuno y la aplicación de protocolo por seguir durante el ciclo de vida del incidente (ver figura 2). Durante toda esta gestión hay tareas muy manuales que podrían realizarse de forma automática o bien valorar si son necesarias.

Partiendo de lo mencionado sobre la necesidad que presenta actualmente la Unidad de Incidentes, se plantea la propuesta de una central de incidentes la cual busca la mejora continua del proceso. Suárez (2007), en su libro *El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación Incremental detrás de la administración por la calidad total*, comenta que cada trabajador debe mantener esfuerzos de mejora, sostenidos y constantes, pueden ser lentos, pero se tienen que mantener siempre y en cada momento, a esto es lo que se le conoce como Kaizen.

Según los puntos expuestos por cada uno de los colaboradores quienes integran la unidad

de incidentes, este tipo de tareas manuales y reprocesos ayudan a que el talento humano prefiera buscar mejores opciones de áreas donde se encuentre mayor automatización donde se pueda invertir más tiempo en la implementación de nuevas ideas (Alvarado, 2016); el proceso actual por su operativa limita a las mentes brillantes poner en marcha sus propuestas.

### **3. Metodología de investigación**

#### **Viabilidad de la investigación:**

La investigación es factible debido al hecho de que se utilizará un caso real, el cual involucra fuentes y datos por analizar de un proceso fundamental para la continuidad de los sistemas bancarios de BAC Credomatic.

Este trabajo puede ser considerado como insumo para poder justificar el caso de negocio para la implementación de la centralización de la administración de incidentes en DICA y, con esto, lograr la optimización y aumento en la agilidad y tiempos de respuesta en toda la región.

#### **Diseño de la investigación**

Esta investigación es de carácter descriptiva con un enfoque cuantitativo, debido a que únicamente se estará considerando el estudio de los factores que influyen en la percepción de los clientes respecto de la calidad y tiempos de atención en el proceso de administración de incidentes, además de la identificación de los impedimentos para aumentar la agilidad y la optimización del proceso.

Una vez implementados los instrumentos de investigación, y que estos hayan sido expuestos a la respectiva contestación, es necesario realizar un análisis mediante el respectivo procesamiento de datos, esto con el fin de poder presentar los resultados referentes a la variabilidad o incertidumbre establecida en la investigación.

Las tareas requeridas para poder establecer como factible la investigación son las siguientes:



- Recuperación y tabulación de los datos
- Selección y procesamiento de la información recolectada
- Presentación gráfica de los resultados de la investigación
- Análisis e interpretación de los resultados

### **Unidad de análisis**

Empleados activos de entidades financieras.

### **Población**

Se toma como referencia para la investigación una población finita, conformada por los colaboradores de BAC Credomatic, aclarando que se considera a toda la población de trabajadores activos en los países de la región en donde tiene presencia el grupo financiero.

### **Selección de muestra**

Dentro del ámbito de la investigación, se toma una muestra no probabilística a conveniencia, siendo el tipo de muestreo de juicio. La muestra seleccionada proviene de los colaboradores activos de la entidad financiera BAC Credomatic, donde se recorta el alcance a los colaboradores de las diferentes áreas de tecnología de información que se encuentran ubicados en los países en donde tiene presencia la entidad financiera.

El instrumento de investigación será presentado a un total de 60 colaboradores de la institución, quienes cumplen con los criterios seleccionados para la muestra.

### **Instrumento de investigación**

El instrumento de medición utilizado en esta investigación es una encuesta desarrollada con la herramienta SurveyMonkey. Dentro de este instrumento de investigación se presentan diferentes preguntas relacionadas con los factores de decisión que se consideraron a la hora de seleccionar el tema que es de gran interés y satisfacción a nivel laboral.

El cuestionario por aplicar se ha subdividido en tres secciones detalladas a continuación:

- Preguntas relacionadas para identificar las diferentes formas de reporte de incidentes tecnológicos que se utilizan actualmente en el BAC Credomatic,
- Preguntas relacionadas para identificar la percepción y el nivel de satisfacción sobre los tiempos de respuesta de la ejecución del proceso por parte de los clientes,
- Preguntas relacionadas para determinar las actividades que no agregan valor dentro del proceso actual de administración de incidentes y los puntos de mejora dentro de la ejecución del proceso.

Cada una de las preguntas se desarrollan para que los colaboradores de BAC Credomatic puedan dar su punto de vista sobre este gran proceso definido en la corporación. La forma de contestar es variable, preguntas abiertas y de selección múltiple.

### **Criterio de selección de respuestas**

Para garantizar la calidad y efectividad de las respuestas manifestadas en la encuesta por aplicar, será necesario anular los cuestionarios que presenten las siguientes características:

- Respuestas incompletas
- Respuestas ambiguas
- Si la persona que responde el formulario no cumple con los criterios seleccionados para la muestra

### **Limitaciones**

Es importante aclarar que los datos obtenidos al aplicar el instrumento de investigación, al ser de una muestra no probabilística, no pueden ser representativos ni pueden ser utilizados para generalizar los resultados a toda la población identificada.

Dicha limitación tiene como origen el diseño planteado y seleccionado de la investigación, debido estrictamente al tiempo asociado para poder llevar a cabo dicha investigación.

## **4. Análisis de resultados**

Se aplicó la encuesta a un total de 60 colaboradores activos de la entidad financiera BAC Credomatic, cuya actividad diaria tiene relación con el proceso de incidentes, de los cuales se obtuvo un total de 85 % de las respuestas.

Como primer acercamiento en la encuesta, se consultó sobre ¿cuál o cuáles son los puntos del proceso de gestión de incidentes que a usted le gustaría mejorar?, cuyo resultado se grafica a continuación:

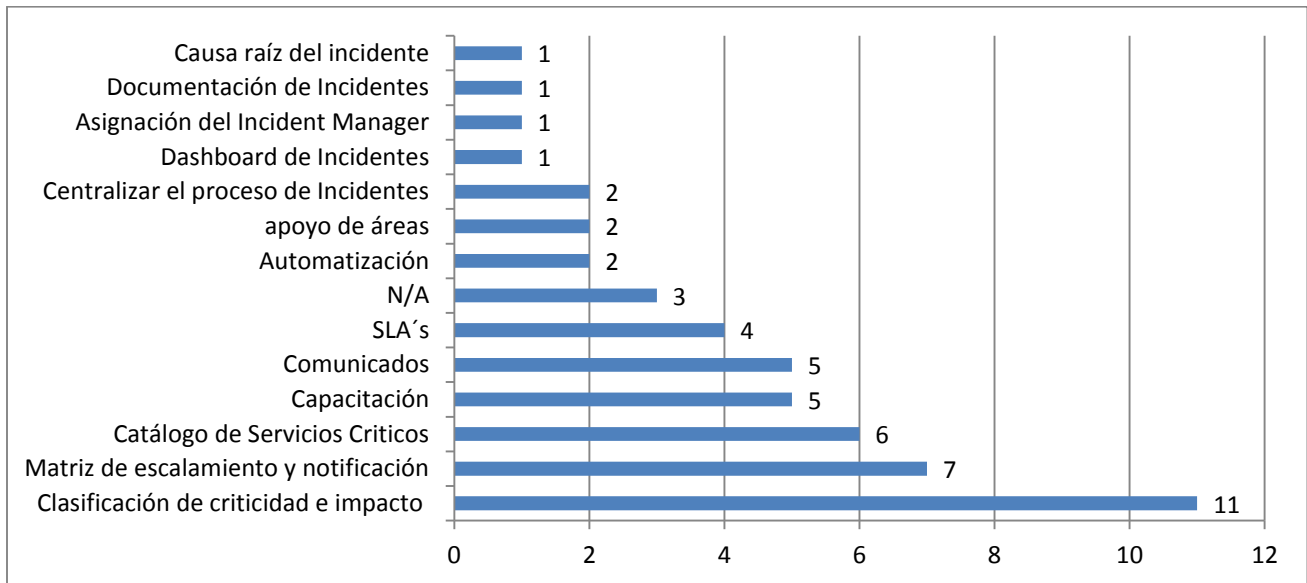


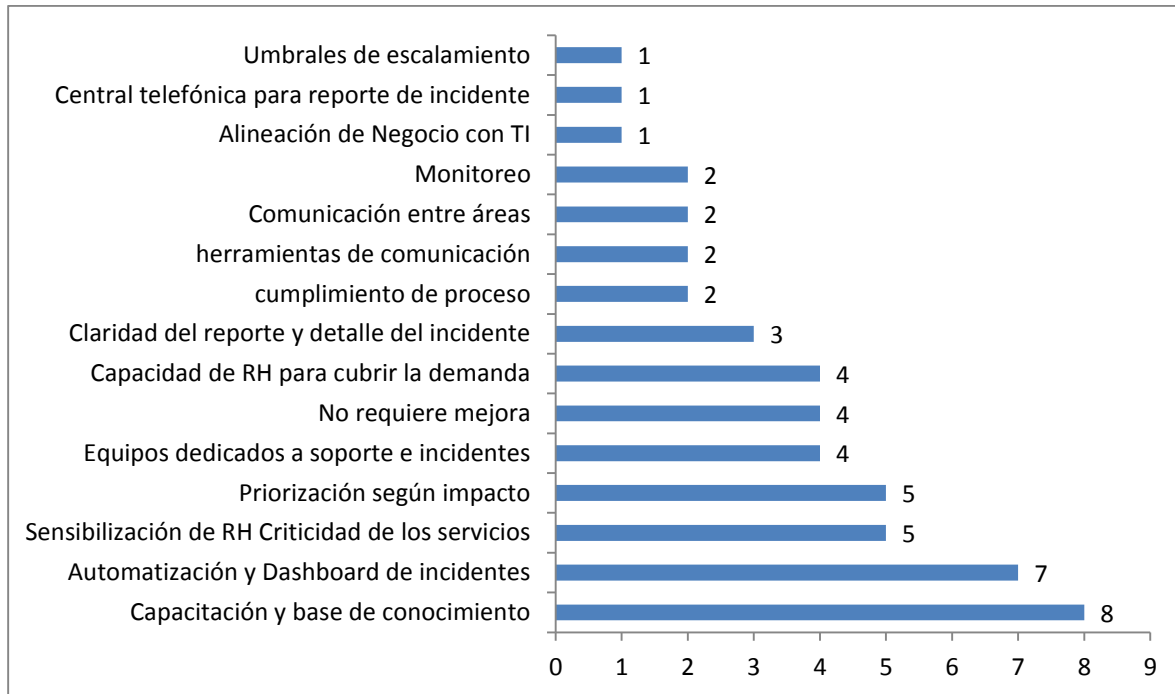
Gráfico 1. Puntos de mejora al proceso actual

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Supuestos:

- El primer punto de mejora que está quedando identificado obedece a una carencia de tipificación de los incidentes a partir de un modelo de criticidad por impacto al considerar diferentes variables de peso para el negocio,
- El segundo punto de mejora se refiere a la identificación de las diferentes áreas por escalar y notificar cuando se presente un incidente,
- El tercer punto de mejora se refiere al catálogo de servicios críticos, que si bien es cierto existe en la corporación, parece que no es de gran conocimiento por los colaboradores ya que lo colocan como el tercer punto de mejora.

Posteriormente se analiza lo que los colaboradores consideran importante para mejorar los tiempos de atención de los incidentes, el gráfico 2 muestra el resultado:

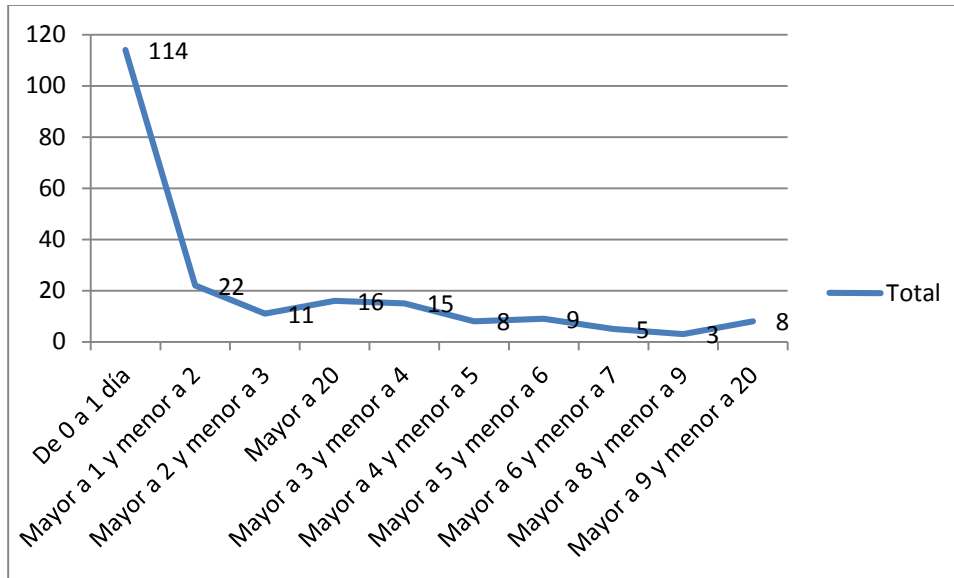


*Gráfico 2. Acciones para mejorar los tiempos*

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando la data y cada uno de los comentarios se refleja que hay una inclinación hacia dos factores con mayor votación, los cuales son:

1. La capacitación y base de conocimiento: lo que expresan los colaboradores es que existe una brecha de conocimiento de los servicios y componentes, lo cual obliga a que los tiempos de atención, ante un reporte de incidente, sean mayores. A partir de esta data surge la inquietud de que si los números expresados por los encuestados reflejan la data que se lleva con respecto al tiempo de atención de los casos, por lo que se analiza los tickets tipo incidentes ingresados en enero del 2017 y de ahí hasta el cierre de este, con el fin de valorar el tiempo que se está tardando, cuyo resultado es el siguiente:



*Gráfico 3.* Total de incidentes ingresados en enero vs cantidad de días según su fecha de cierre

**Fuente:** Elaboración propia, Service Desk OTRS, 2017.

1. En el gráfico 3 se detecta que el 54 % de las boletas tipo incidentes se están atendiendo en un tiempo menor a un día, el 10 % entre 1 y 2 días y que el 35 % de los incidentes se resuelven en más de tres días. Este último porcentaje es un número considerable al tratarse de un incidente y no una solicitud cuyo nivel de atención es menor por el impacto que está generando al usuario.
2. El segundo punto que refleja el gráfico 2 *Acciones para mejorar los tiempos*, es la automatización y un dashboard de incidentes; Laudon & Laudon (2004) en su libro de sistemas de información gerencial menciona la importancia del uso de la tecnología y el papel que juega en la era actual, el uso de herramientas y aplicaciones que permitan automatizar los procesos, lo cual es la tendencia de las organizaciones; los resultados han sido visibles de una empresa que realiza actividades manuales vs una empresa que automatiza sus tareas. Por otra parte, para los interesados en el proceso de incidentes, ante la visibilidad de estos que se presenten sobre sus plataformas donde son responsables, les es de gran valor contar con un dashboard que contenga la información en tiempo real, lo cual les funciona para tomar las medidas necesarias como activación de

protocolos emergentes ante la caída inesperada de algún servicio crítico para la organización.

Según las mejores prácticas y marcos de referencia como ITIL y Cobit para las áreas de tecnología, la gestión de incidentes es un proceso de gran valor para las organizaciones; en el gráfico 4 se consulta a los encuestados ¿cuál es el mayor aporte que brinda la gestión de incidentes en BacCredomatic?

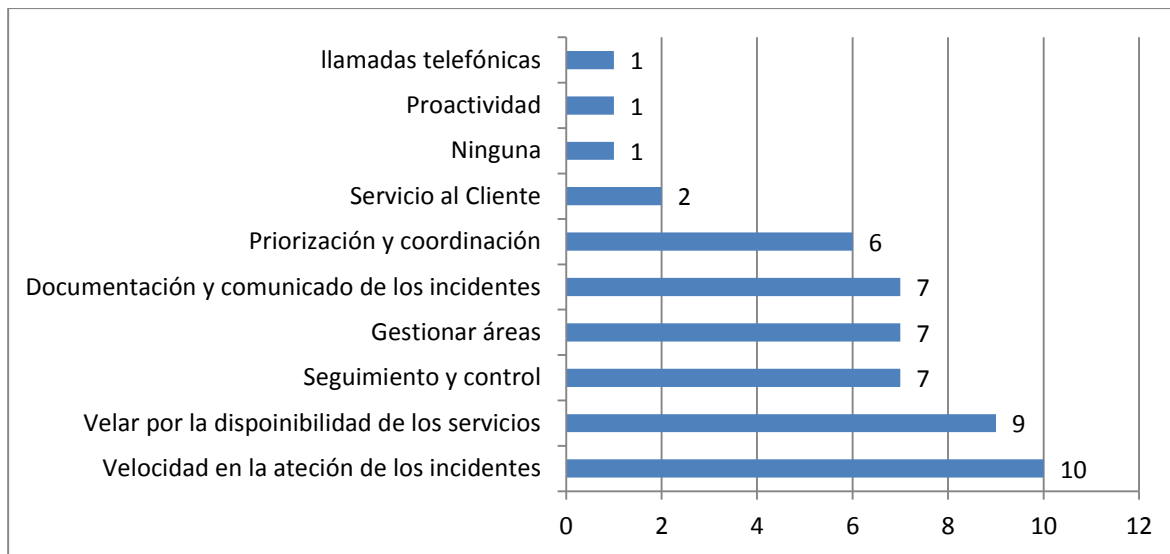


Gráfico 4. Mayor aporte que brinda la gestión de incidentes en BacCredomatic

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El resultado arroja una tendencia muy favorable la cual se acerca a las mejores prácticas, donde el mayor aporte es la velocidad con la que se gestionan los incidentes cuando se tiene asignado un *incident manager* para el seguimiento al caso, este punto manifiesta coherencia con uno de los principales objetivos del rol de IM, el cual es recuperar el servicio en el menor tiempo posible de manera que el impacto para el cliente sea menor. Seguido de velar por la disponibilidad de los servicios, así como el control y seguimiento de los incidentes a cargo.

Por otra parte, para el control y el orden de los casos que se atienden se han utilizado varios medios o canales para reportarlos, de acuerdo con la preferencia de los colaboradores

algunos utilizan hasta dos o tres medios para reportar, por lo que los datos por canal se visualizan mayor a la cantidad de los encuestados.

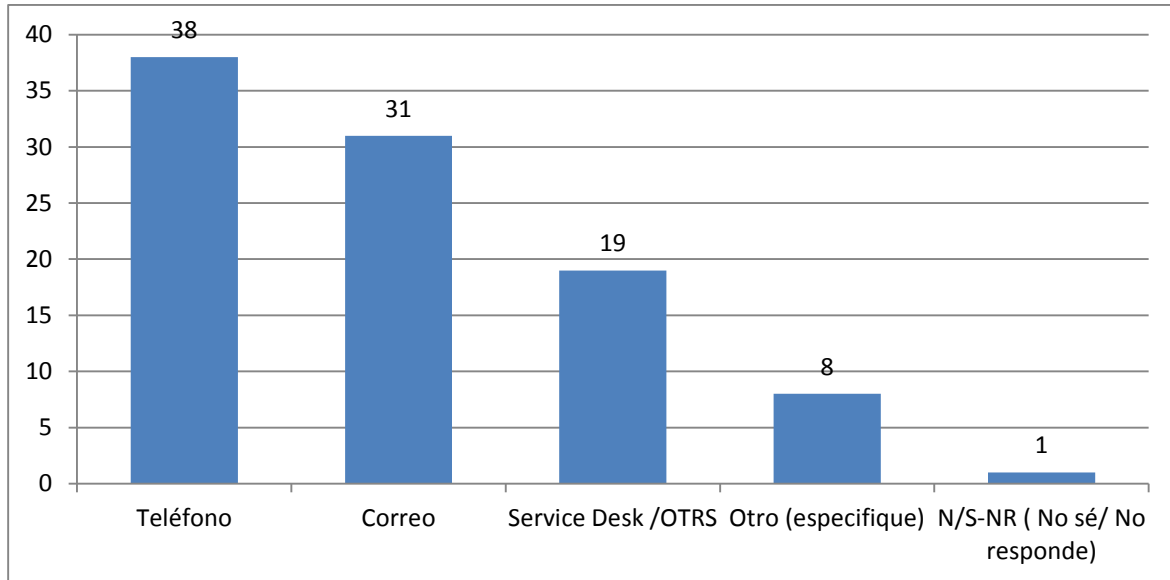
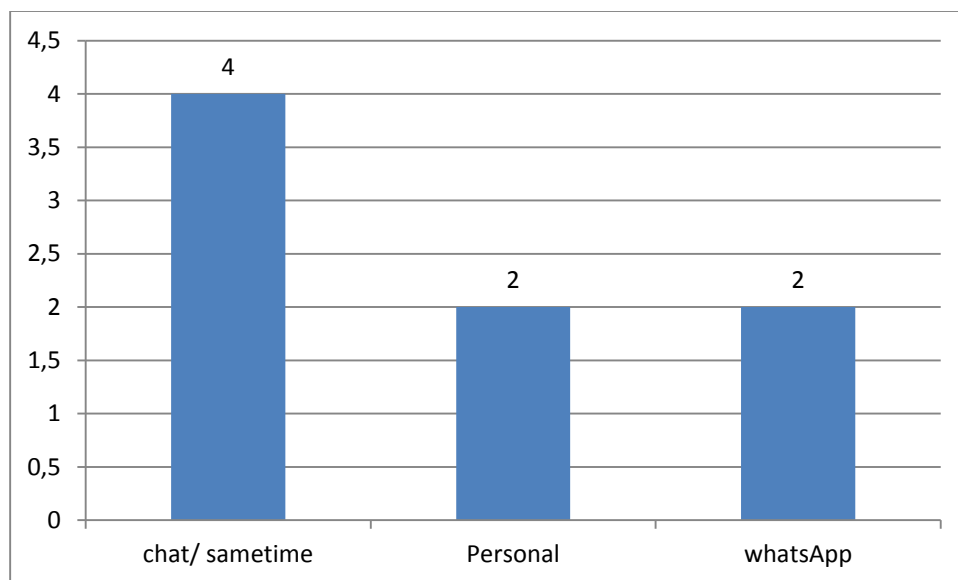


Gráfico 5. Canal más utilizado para reporte de incidentes

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Los usuarios siguen prefiriendo el canal telefónico, lo anterior, según lo expresado, se debe a que sienten mayor seguridad ya que existe una persona (nombre y apellido) a cargo del seguimiento del caso y la cual estarían llamando para tener avances de este. Ampliando la categoría de "otro" se describen los siguientes:



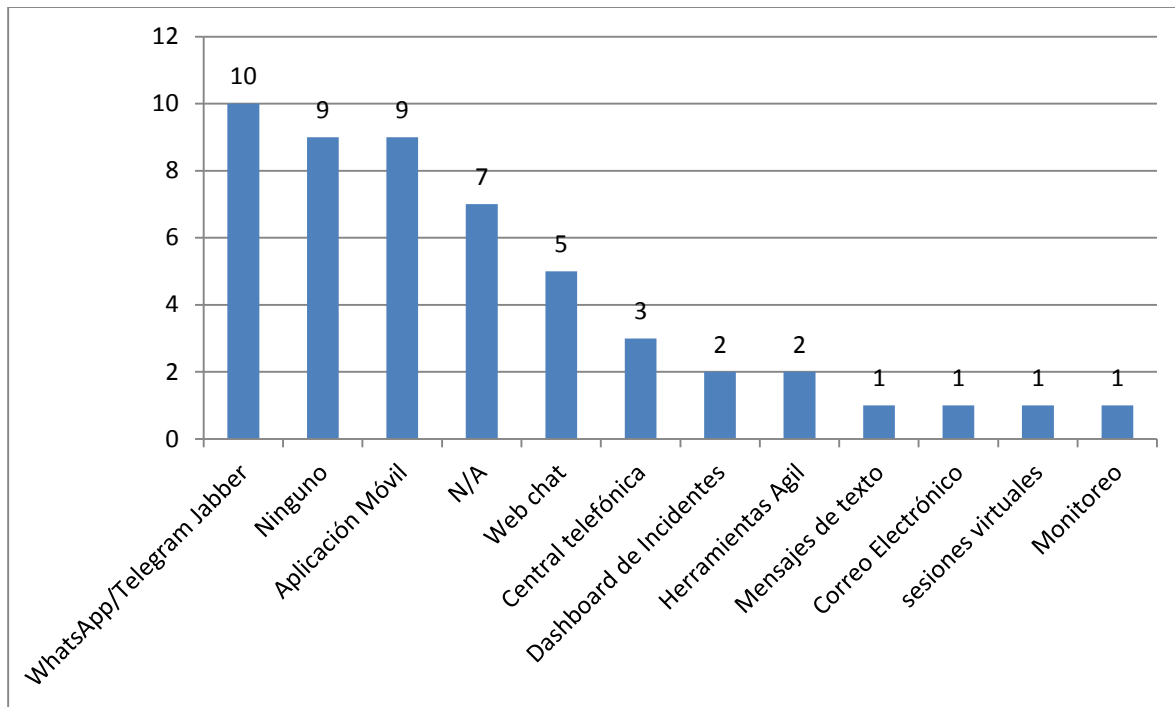
*Gráfico 6.* Otro canal para reporte de incidentes

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El chat o Sametime (chat interno de utilizado en BAC Credomatic), es una herramienta que se ha venido utilizando en las diferentes organizaciones, lo cual ayuda a minimizar costos operativos y a mejorar los diferentes mecanismos del servicio al cliente, lo cual brinda facilidad y comodidad para el usuario; el chat es un anglicismo que significa charla, este es uno de los métodos de comunicación digital surgido con las nuevas tecnologías y consiste en la conversación simultánea entre dos o más personas conectadas a la red.

Aprovechando la oportunidad, a cada uno de los usuarios en la encuesta realizada se les consultó si consideran una nueva propuesta de canal o medio para reporte de los incidentes, en lo cual manifiestan lo siguiente:





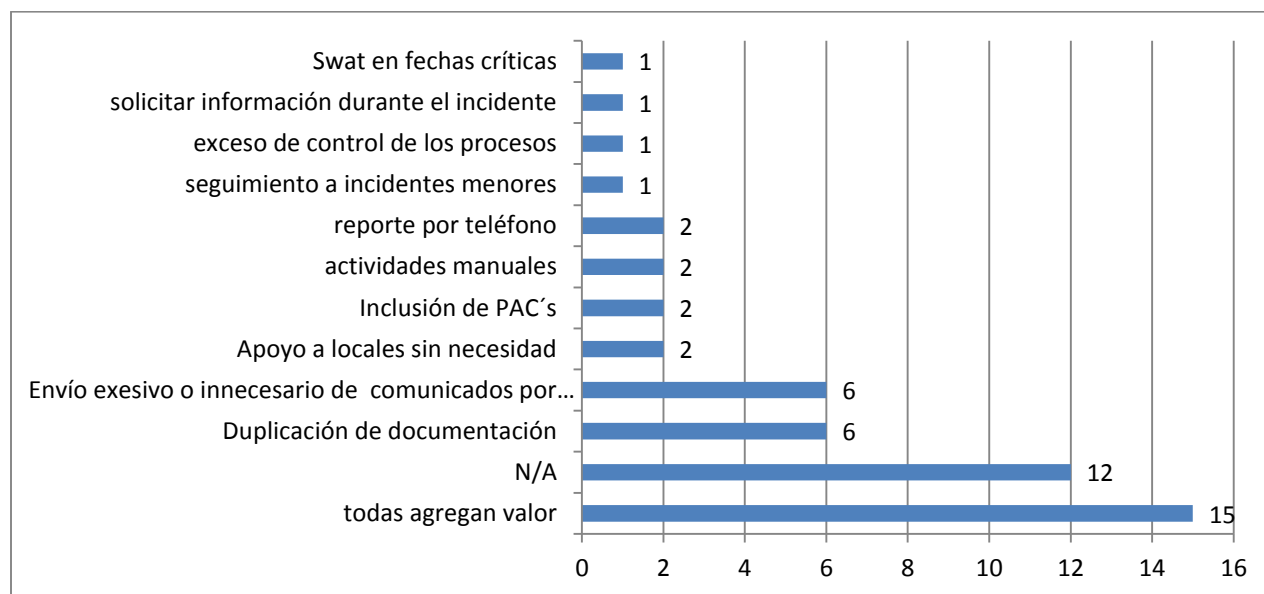
*Gráfico 7.* Propuesta de un nuevo canal para reporte de incidentes

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

1. Interesante el resultado y como las personas perciben que el uso de Telegram, WhatsApp y Jabber podrían ser los nuevos canales o medios para reporte de incidentes, al valorar los comentarios de usuarios se sugiere la creación de grupos de WhatsApp por servicio o por plataforma para el reporte de los casos, tomando en cuenta, por supuesto, todas las políticas de seguridad utilizada por la organización. Considerando el volumen de personas que actualmente utilizan WhatsApp y Telegram, por ejemplo en el artículo publicado en ([diarioinformacion.com](http://diarioinformacion.com), 2016) se comenta que para febrero del 2016 Telegram había llegado a 100 millones de usuarios activos al mes, recibiendo 350000 mensajes al día y en WhatsApp cuenta con 1000 millones de usuarios activos mensuales, generando 42000 millones de mensajes al día.
2. Un volumen considerable indica que no visualiza ningún nuevo canal para reporte, en este sentido se sienten cómodos con los actuales.
3. Y como tercer canal se seleccionan las aplicaciones móviles, que vienen siendo parte del primer punto ya que el WhatsApp, Telegram y Jabber son aplicaciones móviles. Según

De acuerdo con Gartner, en su artículo sobre las 10 tendencias tecnológicas (Innovación.cl, 2016), las empresas deben ir creando sus estrategias de la mano de la tecnología.

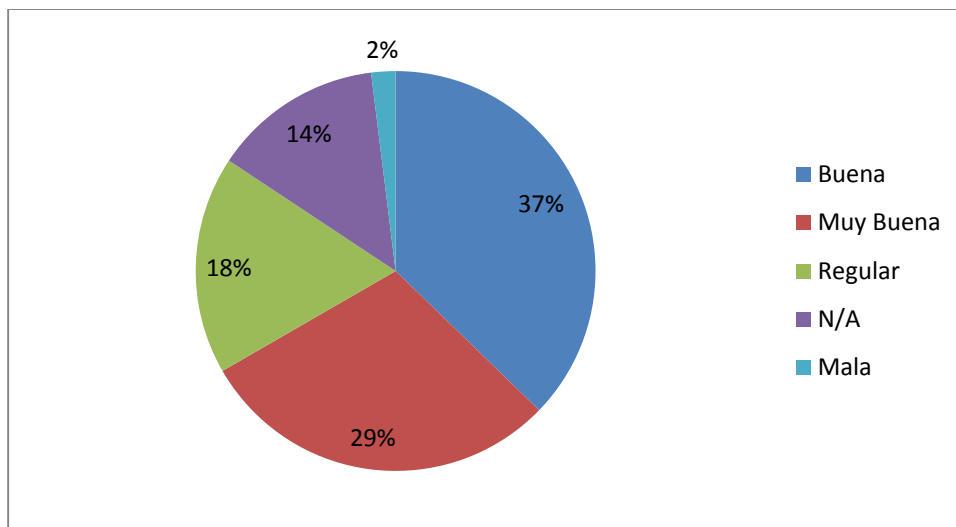
Por otra parte, a partir de la implementación del ISO9001 se da inicio a la creación de los procesos y a su debida validación de ejecución, por eso es que se les consulta a los usuarios lo siguiente: ¿Considera que existe alguna actividad del proceso que no agregue valor? ¿Cuál y por qué?



*Gráfico 8.* Actividades que no agregan valor en el proceso actual de incidentes  
**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El resultado muestra que hay un porcentaje bastante considerable, 29 % indican que del proceso actual cada una de las tareas que se realizan actualmente agregan valor, el 24 % no ven conveniente brindar aporte, el otro 47 % se inclinan hacia las tareas que generan reprocesos y duplicaciones como lo es documentar en dos o tres herramientas, la misma información por falta de una herramienta única donde se pueda consolidar la data.

En cuanto al nivel de satisfacción de los usuarios sobre el tiempo de respuesta durante la gestión del proceso de incidentes, las 51 personas que brindaron su opinión indican:



*Gráfico 9.* Nivel de satisfacción sobre el tiempo de respuesta durante la gestión del proceso de incidentes

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

- El 37 % de los usuarios responden que es buena
- El 29 % evalúan su nivel de satisfacción como muy buena
- El 18 % y 14% califican como regular y N/A respectivamente
- El 2 % como mala

## 5. Conclusiones y recomendaciones

En esta investigación se busca determinar los factores requeridos para poder depurar, agilizar y optimizar el proceso de administración de incidentes y reducir los tiempos de ejecución de este, para ello se realizó una encuesta donde se consideran usuarios quienes hacen uso del proceso de incidentes.

### Principales conclusiones:

- Luego de la investigación realizada se concluye que el 57 % de los usuarios sugiere mejoras en el proceso relacionadas con la clasificación de criticidades de los servicios, así como el escalamiento y notificación de los incidentes, comunicados y el buen uso que se le puede dar al catálogo de servicios críticos. Si se hace énfasis en los tres puntos mencionados, esto obedece a la carencia de una herramienta centralizada que realice estas diferentes actividades de una manera más programada o bien automatizada,
- El otro porcentaje que corresponde a un 43 %, que opina sobre los puntos que le gustaría mejorar del proceso actual, se inclinan a capacitaciones, asignación de casos, *dashboard* de incidentes, los cuales sí tienen carencia o bien su elaboración requiere mucho tiempo,
- El estudio refleja que las acciones que se pueden implementar para mejorar los tiempos de atención de incidentes son:
  - ✓ El 39 % de los usuarios sugieren mejoras en cuanto a automatización del proceso, capacitación, base de conocimientos y priorización según las variables de impacto. Según los comentarios analizados en la encuesta hay tiempos que se podrían aprovechar más si se evitan tareas manuales y si se cuenta con el personal debidamente capacitado, o bien que, en caso contrario de no tener un nivel de madurez adecuado, se pueda contar con una base de conocimiento donde se puedan consultar errores recurrentes, lo cual evita, de esta forma, que los tiempos de atención empiecen a sumar.
  - ✓ Un 10 % se refiere sobre la sensibilización del recurso humano en la atención de los servicios críticos, según lo que reflejan los usuarios expertos, lo anterior se puede dar por desconocimiento por parte de los especialistas sobre el impacto que puede

ocasionar la caída de un servicio crítico; por ejemplo, en fechas críticas como quincena, viernes negro, navidad, se han logrado registrar hasta 21 autorizaciones por segundo, lo cual refleja que una caída del servicio de autorizaciones de un minuto corresponde a 1260 transacciones, sin contar el monto que cada una de esas solicitudes conlleva; si estos datos son compartidos a los usuarios, principalmente datos sobre las plataformas donde son responsables de la disponibilidad del servicio, crearía mayor sensibilización.

- ✓ Un 16 % expresa que la falta de recursos dedicados para la atención de los incidentes aumenta los tiempos de atención de los incidentes, ya que se debe buscar a los recursos según disponibilidad, el contar con un área dedicada solamente para la atención de los casos evita que se tengan que perder minutos valiosos buscando especialistas para su revisión; otro punto que se menciona es la poca cantidad de especialistas vs la demanda que se tiene actualmente por la cantidad de plataformas y servicios que se encuentran en producción.
  - ✓ Un 8 % indica que no requiere mejoras, se sienten cómodos con los tiempos de atención.
  - ✓ El 27 % restante señala agilidad en los comunicados y claridad de los reportes realizados. Dichas tareas se realizan de forma manual actualmente. Por lo que es totalmente notorio que los usuarios perciben estas como oportunidades de mejora en los tiempos de atención.
- Para explicar un poco lo anterior se diseña la siguiente figura del proceso actual y la propuesta basada en los comentarios y sugerencias de los encuestados:



Figura 4: Escenario actual

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Los usuarios de los diferentes países reportan sus incidentes a través de teléfono, correo, *service desk*, a los diferentes especialistas quienes atienden sus solicitudes, en caso de ser necesario escalan al especialista regional (TI Corporativo). La propuesta sería la siguiente:

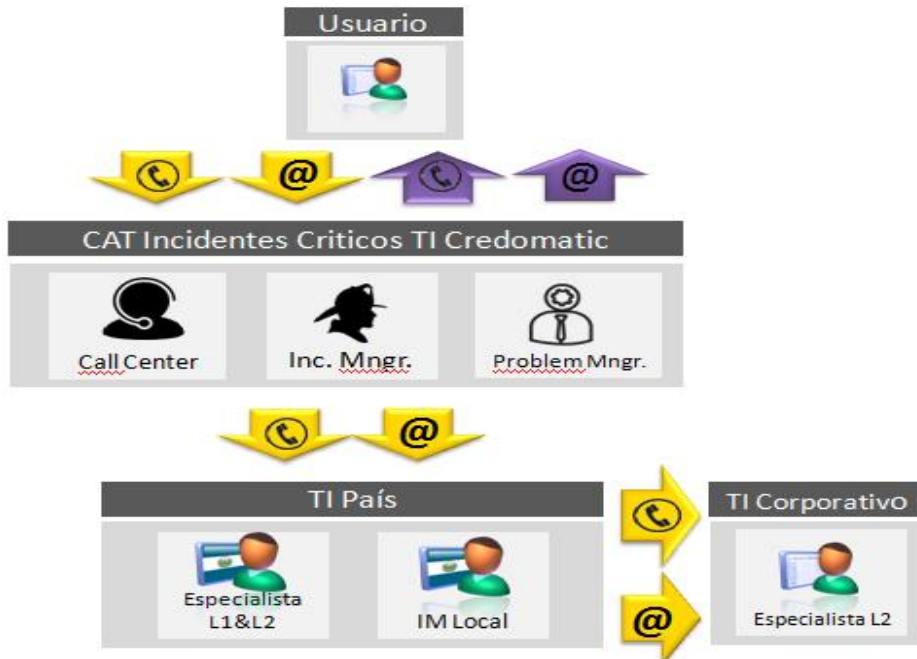


Figura 5: Escenario propuesto

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- El usuario, mediante una aplicación automatizada, estaría reportando sus incidentes, los cuales serán gestionados mediante un Centro de Atención Telefónica (CAT) donde se encuentra el *incident manager* que incluye en su plataforma ágil las variables (clientes, transacciones, monto, etc.) para determinar el impacto y, a su vez, se pueda brindar una categoría de impacto, a partir de ahí se puede brindar prioridad a la atención según su calificación. La figura del *problem manager* es para asegurar que los incidentes puedan quedar mapeados con su respectiva causa, raíz y planes de acción,
- Se les consulta, además, a los usuarios si se pudiera proponer un nuevo canal para reporte de incidentes y el 37 % está alineado hacia las aplicaciones móviles (WhatsApp, Telegram) que

hoy tienen un volumen de usuarios activos, a lo cual se le puede sacar mucho provecho; además pensando en que los móviles son dispositivos de uso constante y de rápida respuesta cuando se tienen destinados para este tipo de actividades, la mayoría de las empresas ya se han ido migrando hacia esta metodología, principalmente en tareas relacionadas con servicio al cliente,

- A la figura 6 *Escenario propuesto* se le podría agregar lo siguiente para considerar el punto de vista de nuevos canales de reporte:

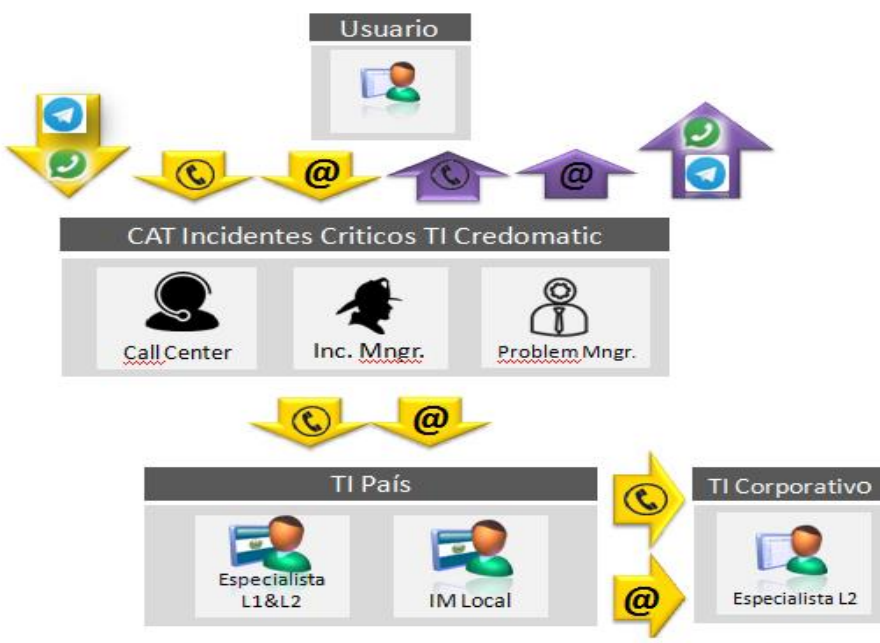


Figura 6: Escenario propuesto mejorado

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

- El 47 % de los usuarios quienes apoyaron en esta investigación detectan que las actividades que no agregan valor son aquellas que se realizan dos o tres veces en diferentes herramientas, por ejemplo: la documentación de los casos se registra en tres lugares distintos: a) Excel de incidentes diarios, b) *Service Desk*, c) Jira. Estas tres herramientas cumplen el mismo objetivo, el cual es documentar de principio a fin el incidente; se realiza en tres lugares distintos porque cada uno de ellos tiene un interesado distinto; ahora bien, la información es exactamente la misma, por lo que se podría alinear

a los interesados y configurar un reporte con los datos de interés para evitar duplicaciones y reprocesos en los gestores de incidentes.

Otro grupo (53 %), indican que todas las actividades actuales agregan valor, o bien no ven necesidad de modificaciones.

- Como en toda organización que busca la mejora continua en sus procesos, se consulta a los usuarios sobre cómo evaluaría el tiempo de respuesta durante la gestión de los incidentes, los cuales el 67 % se encuentran en muy bueno y bueno, el 20 % califican como regular y malo y un 14 % no dieron su punto de vista, a partir de los comentarios que cada colaborador brindó se analizan algunos temas como:
- Al realizar diversas tareas manuales el margen de error es mayor, por lo que podría mejorar las actividades y migrarlas a "algo" más automático.

### **Recomendaciones:**

A partir del análisis y las conclusiones realizadas, pensando en las oportunidades de mejora que cada usuario brindó a través de esta investigación, se recomienda la creación de una central de incidentes, cuyo objetivo principal está enfocado en depurar, agilizar y optimizar el proceso de administración de incidentes y reducir los tiempos de ejecución de este, para ello se deben considerar los siguientes atributos en dicha central de incidentes: automatización, agilidad, información en línea, comunicados expeditos, así como envío y reporte de incidentes mediante el canal de preferencia de los usuarios, pero que estos sean atendidos un único punto de contacto.

La propuesta se refleja en la siguiente figura:



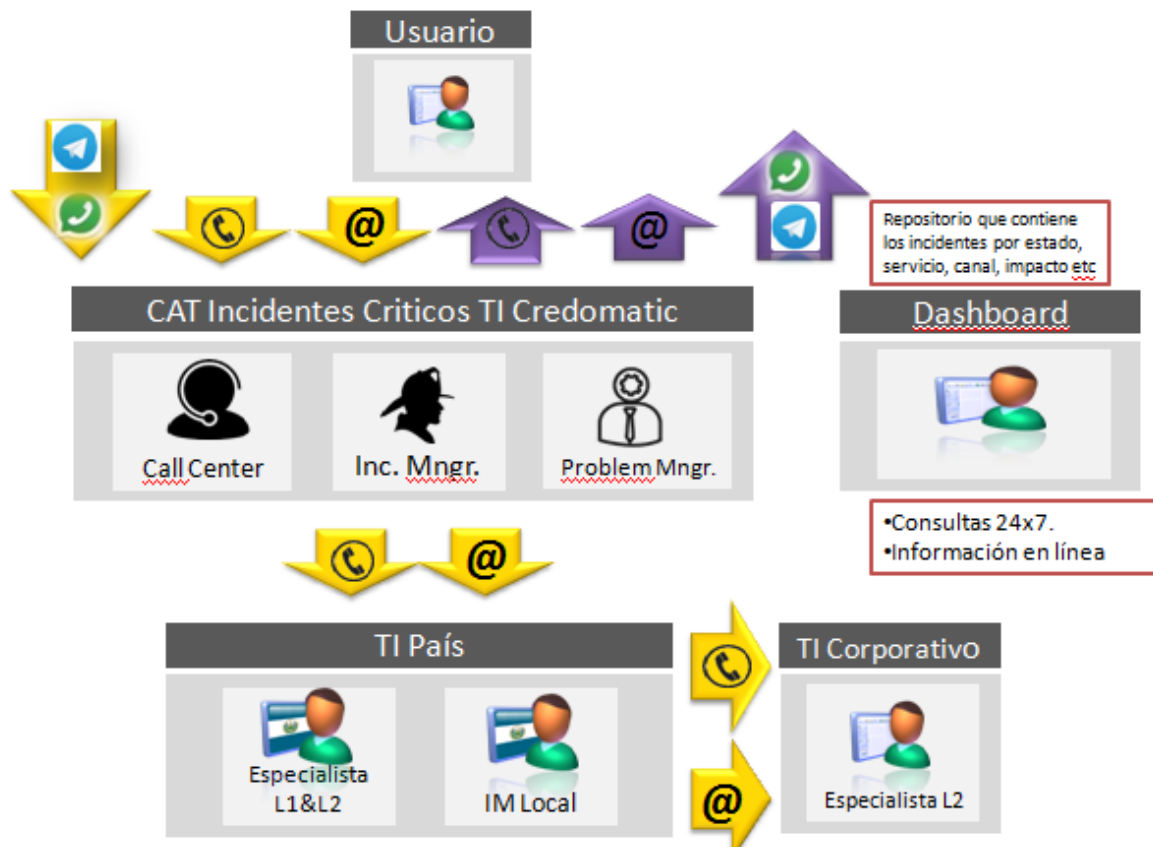


Figura 7: Central de incidentes  
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Beneficios que se identifican a través de la propuesta:**

1. Punto único de contacto y consolidación de la información.
2. Velocidad y agilidad a la hora de reportes y comunicados de los incidentes.
3. Menor actividades manuales y menos dependencia del conocimiento de cada *incident manager*, ya que la herramienta se debe configurar considerando los criterios o variables de impacto definidas por la organización para que se pueda catalogar el servicio o canal, de acuerdo con su afectación.
4. Excesos de comunicados ya que los usuarios podrán ingresar directamente a la plataforma *Central de incidentes* y mediante el dashboard podrán visualizar el estado de sus incidentes reportados, el comunicado únicamente se enviará cuando el incidente inicia y cuando finaliza, se eliminan los comunicados de avance.
5. Reducción en los tiempos durante la gestión de los incidentes ya que:

- a. Se eliminan tareas manuales.
- b. Los comunicados son de forma automática según la selección del servicio, canal o componente afectado.
- c. La documentación solamente se realizará en la central de incidentes, de ahí la estaría extrayendo el interesado.
- d. Reportes y estadísticas de autoservicio, los interesados pueden hacer uso de la data bajo demanda, ya no sería necesario la dependencia de un supervisor de *incident manager* para generar la información.
- e. Se eliminan las tareas grasas antes mencionadas, duplicación de documentación, excesos de comunicados.

Como conclusión final fue de gran provecho el análisis realizado durante la investigación y el apoyo de los usuarios para poder llevar, con éxito, la propuesta presentada en el presente documento.

BacCredomatic organización fuerte y de gran nombre en el sector financiero, inspira y promueve a los colaboradores para desarrollar ideas innovadoras como cada uno de los productos que ofrece a sus clientes.

## Referencias

Alvarado, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. E.E.U.U: Bloomington.

Cárdenas, M. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Norma.

diarioinformacion.com. (18 de 07 de 2016). *¿Qué servicio de mensajería es mejor, WhatsApp o Telegram?*

Innovación.cl. (05 de 01 de 2016). *10 tendencias tecnológicas para 2016 según Gartner*. Recuperado de Gartner: [www.innovacion.cl/2016/01/las-10-tendencias-tecnologicas-para-2016-segun-gartner/](http://www.innovacion.cl/2016/01/las-10-tendencias-tecnologicas-para-2016-segun-gartner/)

itSMF UK. (2009). *ITIL V3 Foundation Handbook*. Londres: TSO (The Stationary Office).

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México: Person educación.

Luc BAUD, J. (2016). *Entender el enfoque y adoptar las buenas prácticas*. Barcelona: ENI.

Núñez, J. M. (2015). *Manual Operativo Incidentes y Problemas BAC Credomatic Network*. Costa Rica: Versión12.

Problemas, E. A. (2017). *Información Administración Incidentes y Problemas* . Costa Rica: DICA.

Problemas, E. A. (2011). *Misión del área de administración de incidentes y problemas* . Costa Rica: DICA.

Problemas, E. A. (2011). *Valores del área de administración de incidentes y problemas* . Costa Rica: DICA.

Problemas, E. A. (2011). *Visión del área de administración de incidentes y problemas* . Costa Rica: DICA.

Ramírez, P. & Donoso, F. (07 de 2006). *METODOLOGÍA ITIL*. Recuperado de METODOLOGÍA ITIL:  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/donoso\\_f/sources/donoso\\_f.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/donoso_f/sources/donoso_f.pdf)

Ramírez, A. (19 de 10 de 2016). Las 10 tendencias tecnológicas de 2017, según Gartner. *Las 10 tendencias tecnológicas de 2017, según Gartner* .

Service Desk OTRS. (09 de 06 de 2017). *Reportería DICA*. Recuperado el 09 de 06 de 2017, de Reportería DICA: <http://reporterotrs.corp.redbac.com>

Suárez Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación Incremental detrás de la administración por la calidad total* . Mexico D.F: Panorama.

Van Bon, J., & Arjen de Jong, A. (2010). *Fundamentos de ITIL®*, Volumen 3. Holanda: Van Haren Publishing,  
Zaltbommel.