

Capítulo IX

Administración de Niveles de Servicio

Administración de niveles de servicio

Tabla de contenido

1.-	¿En qué consiste la administración de niveles de servicio?.....	123
1.1.-	Ventajas	124
1.2.-	Barreras	125
2.-	Terminología	125
2.1.-	Proveedores, clientes y usuarios	125
2.2.-	Catálogo de servicios - Service Catalog (SC).....	126
2.3.-	Acuerdo de nivel de servicio.....	127
2.4.-	Acuerdo de nivel operacional (OLA)	127
2.5.-	Programa de calidad de servicio (SQP)	128
3.-	Creación del catálogo de servicios	128
4.-	Proceso	130
4.1.-	Preparación	130
4.2.-	Seguimiento	131
4.3.-	Revisión continua	132
5.-	Evaluación de la disciplina	132

Administración de niveles de servicio

1.- ¿En qué consiste la administración de niveles de servicio?

Es frecuente presenciar discusiones sobre la calidad de un servicio, mientras unos opinan que es adecuada, otros opinan que no, que es de bajo nivel. Es muy difícil establecer quién tiene la razón si no existe, para ese servicio, un patrón que defina cuando es de calidad y cuando no lo es.

Ese es el origen de los niveles de servicio, poder establecer los patrones de calidad para cada uno de los servicios que presta la organización de informática y tomar las acciones necesarias para asegurar que tales servicios se ajusten a ese patrón.

Claro está, la idea anterior es un poco simplista, ya que la disciplina de administración de niveles de servicio es un poco más que eso, ya que esta disciplina debe velar por la calidad de los servicios TI, alineando tecnología con procesos de negocio, dentro de unos niveles de costo razonables.

Para cumplir esos objetivos resulta imprescindible que la administración de niveles de servicio:

- Conozca las necesidades de sus usuarios.
- Establezca los rangos de costo que pueden acarrear los diferentes niveles de calidad –a mayor calidad mayor costo-.
- Acordar con los usuarios los niveles de calidad requeridos para los servicios que reciben, dentro de rangos de costo razonables.
- Monitorizar que la calidad de los servicios cumplen con los acuerdos establecidos.
- Establecer planes de acción para mejorar en forma continua la calidad del servicio.

Así pues podemos decir que la administración de niveles de servicio es el proceso por el cual se define, negocia y supervisa la calidad de los servicios TI. Para ello, la disciplina busca establecer compromisos

realistas entre las necesidades y expectativas del usuario o cliente y la posibilidad de satisfacerlas a un costo razonable.

En líneas generales, podemos decir que la administración de niveles de servicio debe incluir actividades como las siguientes:

- Documentar los servicios que ofrece TI.
- Presentar los servicios en forma comprensible para el usuario.
- Centrar la atención en el usuario y sus procesos, no en la tecnología.
- Trabajar con el usuario para determinar niveles de calidad para los servicios que requiere, dentro de parámetros realistas y ajustados a sus necesidades reales.
- Establecer los indicadores claves de rendimiento del servicio TI, que permitan verificar si se cumplen los niveles de calidad acordados.
- Monitorizar la calidad de los servicios acordados, buscando en todo momento mejorarlos a un costo razonable.
- Elaborar los informes sobre la calidad del servicio y planes de mejora.

1.1.- Ventajas

La adopción de la disciplina de administración de niveles de servicio, puede tener las siguientes ventajas:

- Los servicios TI se ajustan para cumplir las necesidades de los usuarios.
- Se simplifica la comunicación con los usuarios y se evitan los malentendidos sobre la calidad de los servicios requeridos.
- Se establecen objetivos claros y medibles.
- Se establecen claramente las responsabilidades tanto de TI, como de los usuarios.
- Los usuarios toman conciencia y aceptan los niveles de calidad ofrecidos.
- El seguimiento permanente del servicio permite detectar debilidades y aspectos a mejorar.
- El personal del centro de atención dispone de la documentación necesaria para llevar una relación fluida con usuarios, clientes y proveedores.

- Los acuerdos de servicio, permiten que la gerencia de TI pueda calcular los costos y justificar sus presupuestos.
- El esquema que aplica TI con sus usuarios, puede ser adoptado con sus proveedores, con el fin de asegurar una calidad creciente de sus servicios.

Todo lo cual repercutirá en un mejor servicio y la consecuente satisfacción de usuarios y ejecutivos de la empresa.

1.2.- Barreras

Una de las disciplinas más difíciles de adoptar es la administración de niveles de servicio, pues tropieza con innumerables barreras, como las que citamos a continuación:

- No existe un verdadero compromiso con la calidad de los servicios ofrecidos por TI.
- No se alinean adecuadamente los servicios TI con los procesos del negocio.
- No existe una buena comunicación con los usuarios por lo que los acuerdos de niveles de servicios no expresan las necesidades reales.
- Los acuerdos de niveles de servicio están basados más en deseos y expectativas del cliente que en las capacidades reales que la infraestructura TI permite ofrecer.
- Los acuerdos de servicio incluyen demasiados detalles técnicos, lo cual impide que los usuarios se identifiquen con ellos.
- No se asigna suficiente personal calificado a la administración de niveles de servicio.
- Por fallas de comunicación, algunos usuarios desconocen las características de los acuerdos.
- No se monitoriza adecuada y consistentemente el cumplimiento de los niveles de servicio, lo cual minimiza el valor de la disciplina y dificulta la posibilidad de mejorar la calidad del servicio.

2.- Terminología

2.1.- Proveedores, clientes y usuarios

Cliente es una empresa u organismo que contrata los servicios de TI.

Los usuarios son las personas que utilizan los servicios de TI para el cumplimiento de sus funciones.

Proveedor es una empresa u organismo que presta los servicios que requiere un cliente.

2.2.- Catálogo de servicios - Service Catalog (SC)

El catálogo de servicios es una herramienta que contribuye al conocimiento y comprensión de los procesos de TI y resulta de enorme ayuda para establecer una comunicación clara con clientes y usuarios.

Un catálogo de servicios debe incluir:

- Descripción de los servicios ofrecidos en forma comprensible para los clientes y personal no especializado.
- Una guía para orientar a los usuarios y clientes, facilitando su uso.
- Los niveles de servicio asociados con cada uno de los servicios ofrecidos.

Los catálogos de servicio deben estar disponibles para ser consultados por cualquier técnico de TI y especialmente por los del centro de atención. Normalmente, se facilitará su acceso, publicándolos en la intranet o en los archivos públicos de la red.

Como ejemplo de los servicios que podrían estar en un catálogo de servicios TI podríamos citar los siguientes:

- Servicio de telefonía
- Servicio de fax
- Servicio de acceso externo
- Conexión inalámbrica
- Servicio de impresoras para grupos de usuarios
- Centro de reproducción
- Servicio de mensajería electrónica
- Servicio de envío de mensajes SMS
- Servicios de acceso a internet
- Servicios de intranet
- Servicio de videoconferencia
- Servicio de salvaguarda y restauración de datos
- Servicio de archivos públicos y privados en la red
- Servicio de administración de usuarios (nuevos y cambios)
- Servicios para las estaciones de trabajo:
 - Servicio de instalación, mantenimiento y renovación de equipamiento estándar

- Servicio de instalación y mantenimiento de software base
- Servicio de adquisición de software especial
- Servicio de prevención, detección y eliminación de virus y malware

2.3.- Acuerdo de nivel de servicio - Service Level Agreement (SLA)

Un acuerdo de nivel de servicio presenta en un lenguaje no técnico, fácilmente comprensible para el usuario, los detalles de los servicios que se le brindan. Su aceptación por ambas partes –función y TI- constituye el marco de referencia para la relación con el TI-usuario en todo lo que referente a los servicios acordados. En este tipo de acuerdos, normalmente se incluyen los aspectos más esenciales del servicio como su descripción, nivel de disponibilidad, niveles de calidad, tiempos de recuperación, etc.

Los acuerdos de nivel de servicio pueden ser de dos tipos:

- Basados en el servicio

Un acuerdo de nivel de servicio basado en el servicio es un acuerdo genérico, que se aplica para todos los usuarios, como pueden ser los acuerdos de servicio para el correo electrónico o los servicios de telefonía.

- Basados en el usuario

Un acuerdo de nivel de servicio basado en el usuario, como su nombre lo indica, es un acuerdo que se establece para un grupo específico de usuarios, tomando en cuenta sus necesidades específicas, como puede ser un servicio de información o el servicio de una aplicación particular.

2.4.- Acuerdo de nivel operacional - Operational Level Agreement (OLA)

Un acuerdo de nivel operacional es la contrapartida del acuerdo de nivel de servicio; es un documento interno de la organización TI en el que se establecen las responsabilidades y los compromisos que adquiere cada unidad dentro de TI, con el fin de asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio acordados con los usuarios.

2.5.- Programa de calidad de servicio - Service Quality Program (SQP)

Un programa de calidad de servicio complementa los aspectos establecidos en los acuerdos de niveles de servicio y en los acuerdos de niveles operacionales, con el fin de establecer cuáles son los aspectos que deben ser monitorizados para que dichos acuerdos se cumplan cabalmente.

Así pues, en un programa de calidad de servicio se incluye toda la información necesaria para administrar eficientemente los niveles de calidad de cada servicio en particular, como por ejemplo:

- Objetivos de cada servicio
- Estimación de recursos
- Indicadores clave de rendimiento
- Procedimientos de monitorización

3.- Creación del catálogo de servicios

Una de las tareas importantes para poder darle viabilidad a varias disciplinas de administración de servicios y en especial a la administración de niveles de servicio, es la creación del catálogo de servicios. Para su creación deben cumplirse varios pasos como los siguientes:

1. Identificación de servicios TI

Entenderemos por servicio de TI el conjunto de capacidades tecnológicas y/o profesionales que por sus características son percibidas por el usuario como un todo, utilizado para dar soporte a sus operaciones, como son los servicios de impresión, correo, etc.

Para identificar los servicios, se deberán revisar los diferentes procesos que cumplen los usuarios e ir identificando los diferentes elementos tecnológicos que apoyan su realización.

De esta forma se desarrollará una definición de servicios hecha desde la perspectiva del negocio y no desde un punto de vista técnico.

2. Caracterización de los servicios de TI

Desarrollar una descripción formal y completa de los servicios de TI, incluyendo elementos como los siguientes:

- Nombre del servicio
- Responsable del servicio en TI

- Procesos y usuarios del servicio
- Servicios de TI relacionados
- Especificaciones del servicio de TI, incluyendo:
 - Descripción del servicio - narrativo-
 - Elementos o componentes tecnológicos que intervienen
 - Horario
 - Criticidad
 - Nivel de servicio requerido

3. Definición de métricas

Establecer las mediciones que se deben o pueden aplicar, para establecer los niveles de calidad del servicio:

- Disponibilidad
- Capacidad actual y potencial de crecimiento con la infraestructura actual
- Calidad o percepción del usuario sobre la calidad del servicio.

4. Definición de interrelaciones

Desarrollar la especificación de los ítems de configuración u otros servicios TI que participan en la producción de cada servicio.

Esta información, será crucial para poder evaluar los recursos necesarios para ofrecer cada servicio con el nivel de calidad necesario o, si fuese necesario contratar servicios de outsourcing, permitirá establecer las bases de contratación.

Cumpliendo los pasos arriba señalados, podrán identificar los servicios de TI, se podrán establecer cuáles son sus aspectos y componentes más relevantes y se podrán definir métricas específicas, útiles para cuantificar y valorar cada servicio.

La elaboración del catálogo de servicios puede resultar una tarea compleja pues es necesario alinear muchos aspectos técnicos con políticas del negocio, pero es un documento cuya importancia no puede exagerarse, ya que:

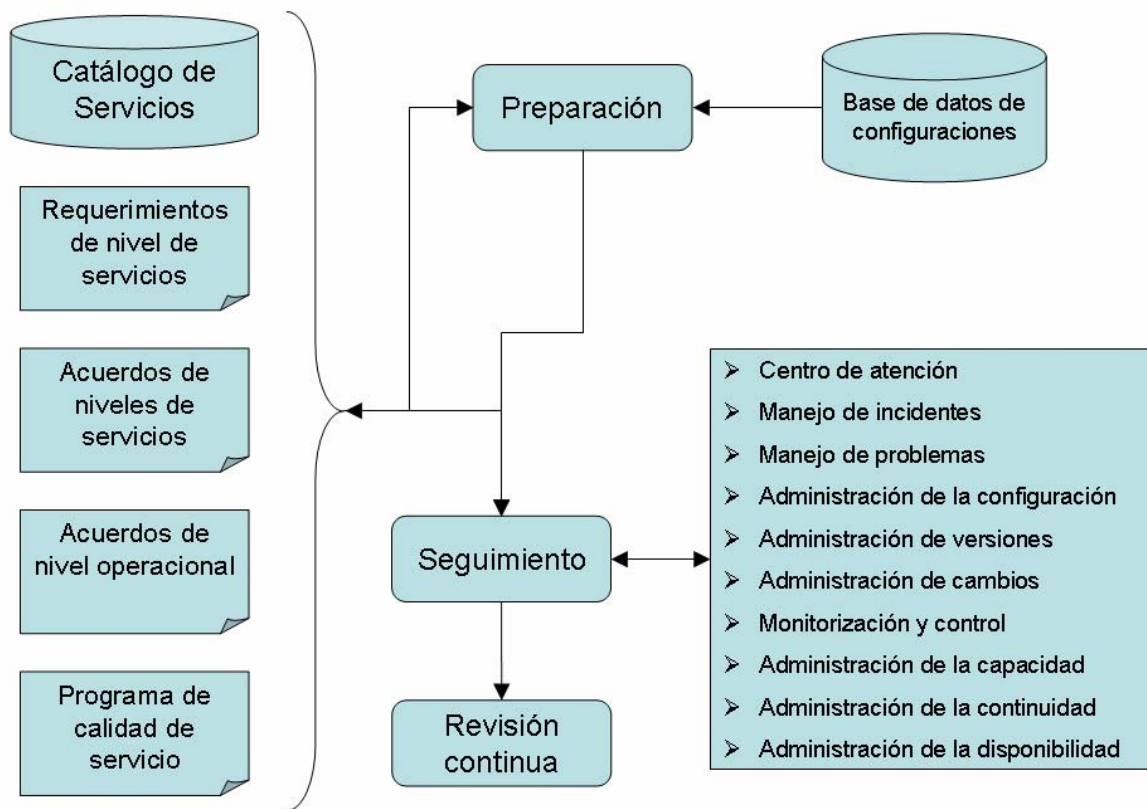
- Delimita las funciones y compromisos de la organización TI
- Evita malentendidos entre los diferentes actores implicados en la prestación de servicios
- Sirve de base para el desarrollo de la administración financiera

- Sirve de guía para el personal del centro de atención

4.- *Proceso*

Las principales actividades que conforman la disciplina de administración de niveles de servicio pueden resumirse como:

- Preparación
- Seguimiento
- Revisión continua



4.1.- *Preparación*

Las actividades de preparación de la administración de niveles de servicio requieren la participación y el compromiso de toda la organización TI, así como también la colaboración activa de los usuarios de los servicios TI.

El proceso de preparación incluye todas las tareas para desarrollar:

- Catálogo de servicios
- Requerimientos de nivel de servicios
- Acuerdos de niveles de servicios

- Acuerdos de nivel operacional
- Programa de calidad de servicio

Es frecuente que, aunque el catálogo de servicios sea detallado y completo, la complejidad de los servicios ofrecidos requiera un proceso de negociación con el cliente, que, en definitiva, permita depurar la definición de requerimientos y acuerdos de niveles de servicio.

En primer término, los resultados de esta negociación permitirán clarificar los requerimientos de nivel de servicio, estableciendo las necesidades del usuario en los siguientes términos:

- Descripción y características del servicio
- Disponibilidad y continuidad requerida
- Nivel de calidad o forma de calificar el nivel de calidad

A su vez, la información de requerimientos permitirá desarrollar los acuerdos de niveles de servicio y de niveles operacionales, estableciendo, como paso previo:

- La descripción del servicio con todos los detalles técnicos necesarios sobre cómo se presta –o prestará- el servicio.
- Cuáles podrían ser los indicadores de calidad del servicio
- Quiénes son los responsables técnicos

En función de los requerimientos de servicio y la información desarrollada se puede elaborar un plan de acción que permita establecer metas claras basadas en los indicadores de calidad, asignar los recursos de la organización TI y asegurar que los niveles de calidad comprometidos se adaptan a las necesidades de los clientes y a las capacidades de la organización.

En los casos en los que se determine que los recursos existentes no son suficientes o se considere oportuno tercerizar parte de los servicios, el plan de calidad de servicio servirá de documento base para negociar los contratos con proveedores externos.

La fase de planificación concluye con la aceptación de los acuerdos de servicio y su puesta en vigor para la prestación del servicio de TI.

4.2.- Seguimiento

Una vez establecidos los acuerdos de servicio, será necesario verificar que día a día se cumplen, determinar las causas de cualquier desviación y establecer las acciones para mejorar continuamente la calidad del servicio. Puede afirmarse que el proceso de monitorización o seguimiento

de los niveles de servicio es imprescindible si se desea mejorar la calidad del servicio ofrecido, su rentabilidad y la satisfacción de los usuarios.

El seguimiento de los niveles de servicio requiere una constante monitorización sobre el cumplimiento de los procedimientos, de los parámetros de medición establecidos y de la percepción de los usuarios.

Para cumplir esta tarea de manera eficiente es necesario haber alcanzado un punto de madurez en las disciplinas de administración de servicios que facilite la integración perfecta entre las disciplinas de monitorización y control, administración de disponibilidad, administración de la capacidad, centro de atención, manejo de incidentes, manejo de problemas, administración de cambios y administración de la configuración.

4.3.- Revisión continua

La administración de niveles de servicio debe diseñarse como un proceso continuo que incluye también la continua revisión de los servicios ofrecidos y los niveles acordados. Esta revisión debe realizarse con base en las experiencias, los acuerdos vigentes y la evolución que tengan la infraestructura y el catálogo de servicios.

El proceso de revisión no debe limitarse a aquellos acuerdos de servicio que por una razón u otra no han sido cumplidos, sino que debe tener un amplio alcance, siempre con la meta de mejorar continuamente la calidad del servicio, tomando en cuenta aspectos como:

- Problemas del servicio TI y sus posibles causas
- Nuevas necesidades del cliente
- Avances tecnológicos
- Experiencias en el cumplimiento de los niveles de servicio
- Evaluación de los costos reales del servicio
- Implicaciones de una degradación de la calidad del servicio en la estructura organizativa del cliente
- Percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio

El proceso de revisión permitirá que se lleven a cabo nuevas negociaciones y se renueven los acuerdos de servicio.

5.- Evaluación de la disciplina

Es claro que el objetivo de la administración de niveles de servicio no es otro que el de mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; tal propósito requiere una continua revisión de los

procedimientos, para lo cual será importante poder contar con información y reportes como se señala a continuación:

- Indicadores de desempeño como:
 - Avance de la disciplina, indicando el porcentaje de servicios amparados bajo acuerdos de niveles de servicio
 - Porcentaje de incumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio clasificados por su impacto en la operación de los usuarios
 - Encuestas de satisfacción del cliente.
- Informes estadísticos de desempeño en los que se detalle el nivel de cumplimiento de los acuerdos, los costos asociados al proceso, etc.
- Informes de periódicos de seguimiento, especificando las acciones de seguimiento que se realizan, sus resultados y el grado de satisfacción de los clientes
- Planes de mejora en los que se especifiquen tanto medidas correctivas a las fallas detectadas, como propuestas de mejora basadas en la experiencia o en los avances que se introduzcan en la plataforma tecnológica.

