

Capítulo XV

Medición

Medición

Tabla de contenido

1.-	¿En qué consiste la medición de los servicios de TI?	205
1.1.-	¿Por qué medir?	206
1.2.-	¿Qué debemos medir?.....	207
1.3.-	¿Quiénes participan en la medición?	207
1.4.-	Criterios para definir indicadores	207
1.5.-	Interpretación de indicadores.....	208
2.-	Uso de los indicadores	209
3.-	Algunos indicadores o mediciones	211

Medición

1.- ¿En qué consiste la medición de los servicios de tecnología de información?

La gerencia de los servicios TI constituye un eslabón adicional en la cadena de valor de una organización de TI, lo que le permite dejar de ser sólo un proveedor de tecnología, para convertirse en un proveedor de servicios de para el negocio. Esto significa que una adecuada gestión de los servicios de TI aporta valores adicionales como son:

- Atención de las necesidades del negocio mediante de servicios integrales.
- Alineación de los servicios TI con el negocio.
- Compromiso con el negocio a través de acuerdos de niveles de servicio.
- Propuestas proactivas para mejorar los servicios.

Sin embargo, para que estos servicios de TI puedan alinearse realmente con el negocio, debe disponerse de indicadores que permitan calibrar el grado de alineación y el nivel de calidad de los servicios.

Es importante señalar que, si bien el uso de un buen conjunto de indicadores permite controlar la organización TI y orientar los servicios hacia niveles de calidad creciente; no es menos cierto, que un conjunto de indicadores mal concebidos sólo contribuirán a crear burocracia y restarle iniciativa a la organización.

También es importante puntualizar que las mediciones no son niveles de servicio, pues no involucran ningún tipo de acuerdo o negociación y sólo buscan reflejar objetivamente una situación.

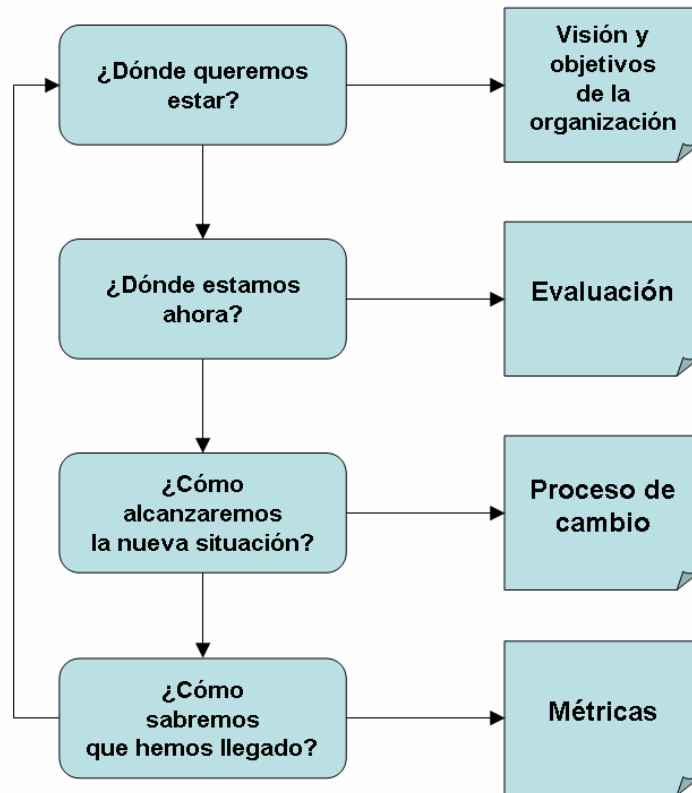
En el desarrollo de una métrica es necesario responder a las preguntas claves:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Quiénes participarán en la medición?
- ¿Qué indicadores se requieren?

1.1.- ¿Por qué medir?

En general, se mide para conocer o calificar una realidad y poder tomar decisiones destinadas a modificar su comportamiento.

Desde el punto de vista de la alineación de TI al negocio, se mide para mejorar los servicios, ya que dicha mejora se traducirá en satisfacción de los usuarios y en operaciones más eficaces y eficientes. También se mide para controlar la infraestructura tecnológica, que es la base fundamental para proporcionar los servicios que requiere el negocio.



Así pues podemos afirmar que la medición en la gerencia de servicios de TI cumple funciones diversas:

- Evaluación del grado de alineación de TI con las necesidades y objetivos del negocio
- Evaluación del nivel de soporte a los usuarios
- Control gerencial, tanto de la organización TI, como de las áreas medulares del negocio

- Información para los entes interesados como: usuarios, gerentes, empleados, comité de sistemas¹, comité de dirección, autoridades externas, etc.
- Comparación de la gestión de servicios de TI con otras organizaciones, estándares y “mejores prácticas”

1.2.- ¿Qué debemos medir?

Indudablemente, la medición debe hacerse sobre los servicios del catálogo, ya que los servicios incluidos en ese catálogo constituyen la mejor forma de establecer una comunicación inteligente entre los usuarios y la organización de TI. Sin embargo, para poder medir los servicios tenemos que hacer mediciones sobre los componentes que los soportan, sobre los procesos que administran dicha tecnología y sobre los equipos de trabajo que los soportan.

Con toda esa información, por agregación, se generan indicadores que califican el servicio, que en definitiva son los que necesitamos para asegurar que la gestión está alineada con los intereses del negocio.

1.3.- ¿Quiénes participan en la medición?

Para establecer un verdadero sistema de medición, deberemos contar con la participación de los diferentes niveles de la organización: responsables de servicio, gestores de proceso, responsables de departamentos y personal técnico. Cada uno de ellos deberá participar en la definición y posterior publicación periódica de los indicadores de su ámbito de competencia.

1.4.- Criterios para definir indicadores

Los datos requeridos para calcular un indicador o, en general, para alimentar una métrica deben poderse recopilar en forma sencilla, pues de lo contrario se arriesga a imponer una considerable carga de trabajo a la organización, que puede acarrear que se descuide la atención de los servicios en aras de poder medirlos, lo cual sería un verdadero contrasentido.

¹ Muchas empresas utilizan la figura del comité de sistemas o comité directivo, integrado por los ejecutivos más importantes del negocio y de informática. Todos los planes de TI se presentan al comité de sistemas, con el fin de obtener su aprobación. Esta aprobación, dada la estructura del comité, representa un acuerdo entre las áreas del negocio e informática, para desarrollar los sistemas de información y los servicios en términos de requerimientos, recursos y calendarios..

Existen ciertos criterios que la experiencia ha creado, como SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timely), que nos dice que los indicadores deben ser específicos, medibles, viables, realistas y oportunos.

Todos estos criterios, como conjunto, nos aconsejan que en el desarrollo de mediciones se mantenga en perspectiva que las mediciones deben ser:

- Significativas, deben ayudar realmente a calificar un servicio.
- Corresponder a un solo proceso o a parte de uno, ya que de lo contrario será difícil establecer responsabilidades.
- Viable, es decir, de nada vale pensar en mediciones para las cuales no se dispone del instrumental adecuado para tomar la medición. Por ejemplo, si no disponemos de un ACD, no podemos medir qué porcentaje de llamadas al centro de atención son abandonadas por los usuarios.
- Oportuna, pues de nada nos sirve, por ejemplo, el promedio de llamadas recibidas en el centro de atención hace un año, necesitamos conocer la carga actual.

1.5.- Interpretación de indicadores

Además de establecer los datos que deberán utilizarse para el cálculo de un indicador y su periodicidad, será fundamental establecer:

- El significado del indicador, ¿qué nos dice?, ¿para qué nos sirve?
- Los rangos de valores, para establecer cuándo un valor nos indica que el proceso está bien o cuándo está mal.

Normalmente se establecen:

- Los valores posibles
- Los valores normales, que indican que el proceso se desempeña en forma normal
- Los valores de alerta, que indican que el proceso está cercano a una situación de problema
- Los valores que indican que el proceso experimenta algún problema
- El valor meta, que es el valor que la gerencia espera alcanzar en una próxima evaluación, como consecuencia de las decisiones y acciones tomadas.

2.- Uso de los indicadores

Es obvio que las mediciones las realizamos para calibrar algún proceso y tomar las acciones que permitan corregir una situación inconveniente o mejorar un proceso en forma continua.

El método más popular para crear una situación de mejora continuada es el PDCA, conocido también como el "círculo de Deming" -por Edwards Deming-. Se trata de un método de mejora continua de la calidad de los procesos que integra cuatro pasos, originalmente diseñado por Walter Shewhart -conocido como el padre del control estadístico de la calidad-.

Este método, que muchos denominan "espiral de mejora continua" ha sido adoptado por las normas ISO.

PDCA es el acrónimo de "Plan, Do, Check, Act" -Planificar, Hacer, Verificar, Actuar-. Su adopción permite que las organizaciones adquieran la disciplina de planificar una acción, tomarla, revisar su cumplimiento y sus resultados y actuar según lo que se ha aprendido.

PLAN - Planificar, establecer los planes

1. Identificar el proceso que se quiere mejorar
2. Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
3. Analizar e interpretar los datos
4. Establecer los objetivos de mejora
5. Especificar los resultados esperados
6. Definir las acciones necesarias para conseguir los objetivos de mejora

DO - Llevar a cabo los planes

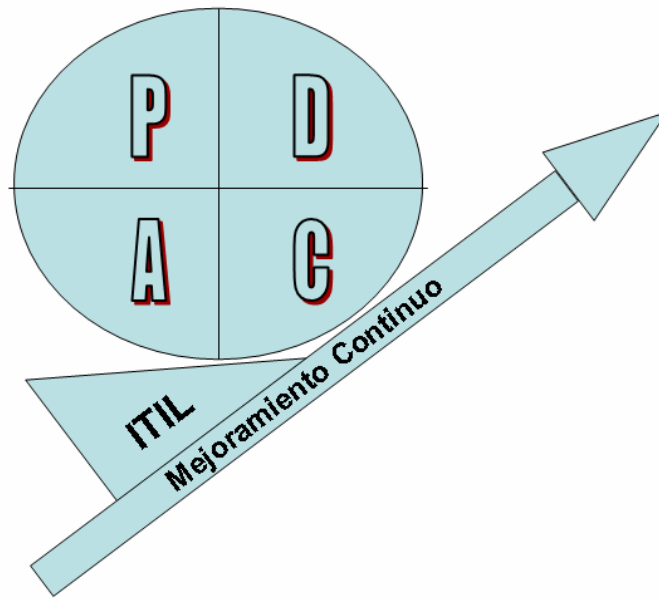
7. Ejecutar las acciones definidas en el paso anterior.
8. Documentar las acciones realizadas.

CHECK - Verificar si los resultados concuerdan con los planes

9. Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
10. Documentar las conclusiones.

ACT - Actuar para corregir los problemas identificados

11. Si fuese necesario, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior.
12. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
13. Documentar el proceso



3.- Algunos indicadores o mediciones

A continuación presentamos algunos indicadores que pueden ser adoptados para calibrar los servicios de TI.

- 1- Número de usuarios servidos por técnico
- 2- Número de empleados cumpliendo actividades TI
- 3- Número de técnicos TI para desarrollar y manejar las relaciones con usuarios
- 4- Número de técnicos TI para manejar el negocio de TI
- 5- Número de técnicos TI para manejar riesgos
- 6- Número de técnicos TI para desarrollar y mantener soluciones
- 7- Número de técnicos TI para implementar soluciones
- 8- Número de técnicos TI para dar soporte a soluciones
- 9- Número de técnicos de proveedores externos
- 10- Número de técnicos para dar soporte a la arquitectura de información
- 11- Número de técnicos para manejar recursos de información
- 12- Número de técnicos cumpliendo el rol de arquitectos TI
- 13- Tiempo promedio para alcanzar el punto de equilibrio (break even) para nuevos servicios de TI
- 14- Tiempo promedio de puesta en operación de nuevos servicios o mejorados por nivel de inversión
- 15- Total presupuesto TI por empleado
- 16- Porcentaje de cambio en el presupuesto de TI para el próximo año
- 17- Porcentaje de presupuesto TI usado para operar versus usado para crecimiento
- 18- Distribución de gastos operativos de TI versus presupuesto de capital
- 19- Distribución de presupuesto operativo para hardware, software, personal, proveedores externos de servicios, redes/telecomunicaciones, facilidades, y otros
- 20- Distribución de presupuesto TI operativo relacionado con software

- 21- Distribución de presupuesto TI operativo relacionado con personal
- 22- Distribución de presupuesto TI operativo relacionado con redes/telecomunicaciones
- 23- Distribución de presupuesto TI de capital relacionado con equipos de computación, de almacenamiento, software, red/telecomunicaciones, proveedores externos de servicios y otros
- 24- Distribución de presupuesto de capital relacionado con equipos de computación y de almacenamiento
- 25- Distribución geográfica de usuarios TI
- 26- Distribución geográfica de técnicos TI
- 27- Porcentaje de elementos de información con custodios asignados
- 28- Número de proyectos de desarrollo cumplidos
- 29- Número de proyectos en ejecución
- 30- Número de proyectos en backlog
- 31- Porcentaje de proyectos entregados a tiempo o antes
- 32- Porcentaje de proyectos entregados por debajo de lo presupuestado
- 33- Porcentaje de funcionalidad ofrecida al inicio realmente entregada
- 34- Tiempo promedio para atender a problemas de alta prioridad
- 35- Tiempo promedio para resolver problemas de alta prioridad
- 36- Tiempo promedio para atender a problemas de mediana prioridad
- 37- Tiempo promedio para resolver problemas de mediana prioridad
- 38- Tiempo promedio para atender a problemas de baja prioridad
- 39- Tiempo promedio para resolver problemas de baja prioridad
- 40- Número de correcciones realizadas que requirieron retrabajo
- 41- Tiempo promedio para atender requerimientos de información, por categoría
- 42- Tiempo promedio para desarrollar un plan estratégico de TI para un área del negocio

- 43- Horizonte de planificación
- 44- Tiempo promedio para atender un requerimiento del negocio con soluciones de TI relevantes, por nivel de costo
- 45- Cantidad de suspensiones de servicio no planificadas ocasionadas por cambios realizados
- 46- Cantidad de suspensiones de servicio no planificadas ocasionadas por implementación de versiones
- 47- Tiempo promedio para implementar un cambio en el ambiente de producción
- 48- Tiempo promedio para implementar una nueva versión en el ambiente de producción
- 49- Tiempo promedio para resolver una interrupción de servicio