

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 0



PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES EN EL
APLICATIVO ALTAMIRA DE BBVA SEGUROS BASADOS EN LOS TIEMPOS DE
ATENCIÓN PRESENTADOS DURANTE EL SEGUNDO PERIODO DEL 2020

CONTRERAS MACIAS DIANA PAOLA

GOMEZ RODRIGUEZ ALBA FABIOLA

ROMERO SANABRIA JULIO CESAR

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede principal

Sede Bogota D.C Sede principal

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Agosto de 2021

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 3



PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES EN EL APLICATIVO

ALTAMIRA DE BBVA SEGUROS BASADOS EN LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN

PRESENTADOS DURANTE EL SEGUNDO PERIODO DEL 2020

CONTRERAS MACIAS DIANA PAOLA

GOMEZ RODRIGUEZ ALBA FABIOLA

ROMERO SANABRIA JULIO CESAR

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Proyectos

Asesor:

NESTOR ALFONSO LOPEZ PIÑEROS

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede principal

Sede Bogota D.C Sede principal

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Agosto de 2021

Dedicatoria

De antemano agradecer a Dios por permitirnos a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo la oportunidad de compartir y desarrollar la investigación conforme a lo requerido por la universidad, aplicando los conocimientos adquiridos en esta especialización, los cuales serán fundamentales para nuestro desempeño personal y profesional, así mismo a nuestras familias que nos apoyaron día a día, con sus palabras emotivas de aliento para culminar con éxito este proyecto.

Agradecimientos

Agradecer a todos y cada uno de los docentes de la especialización en gerencia de proyectos, por brindar y compartir su conocimiento, aporte y dedicación, que hicieron posible la realización de este proyecto.

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Capítulo I: anteproyecto.....	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.1 Tema.....	11
1.1.2 Problema.....	11
1.1.3 Situación problema.....	11
1.1.4 Pregunta de investigación.....	11
1.1.5 Alcance.....	12
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Marco teórico	15
1.5 Estado del arte	17
1.6 Marco conceptual	20
1.7 Marco referencial	23
1.8 Diseño metodológico	27
1.8.1 Tipo de investigación.....	27
1.8.2 Enfoque de investigación.....	27
Capítulo II: describir las actividades necesarias para atender aquellas incidencias que requieren gestión operativa y que permitan optimizar el proceso.....	29
2.1 Clasificación de incidencias	29
Capítulo III: indicar acuerdos de niveles de servicio y grado de prioridad para cada uno de los tipos de incidencia presentados.	33

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 7

3.1 La clasificación de acuerdo con el impacto.	33
3.2 Las prioridades de acuerdo con el impacto	34
Capítulo IV: establecer lineamientos que permitan controlar y asegurar el cumplimiento tanto de las actividades como de los acuerdos de niveles de servicio.....	36
4.1 Actividades a considerar para gestión de las incidencias	36
4.2 Mejores prácticas	38
4.3 Indicadores de gestión	41
Resultados	42
Conclusiones	45
Recomendaciones	47
Bibliografía	48
Anexos	51
1. Arbol del problema
2. Matriz de escalonamiento.....
3. Acuerdos de niveles de servicio.....

Resumen

En este proyecto se proponen mejores prácticas para la gestión de las incidencias presentadas en el manejo de aplicaciones informáticas. Estableciendo control desde su recepción hasta su cierre, apoyado en una matriz de categorización de acuerdo con el impacto, basados en lineamientos organizacionales, para ello estableciendo ANS (Acuerdos de niveles de servicio), indicadores claves de rendimiento (KPI), informes de gestión, que permitan realizar monitoreo, seguimiento y control a la atención de las solicitudes radicadas en las mesas de soporte.

Palabras clave: incidencias, acuerdos de niveles de servicio (ANS), prioridad, atención, solicitudes, informes, gestión, indicadores claves rendimiento, monitoreo, control.

Abstract

This project proposes best practices for the management of incidents related to the management of computer applications. Establishing control from receipt to closure, supported by a categorization matrix according to the impact, based on organizational guidelines, for this by establishing ANS (Service Level Agreements), key performance indicators (KPI), management reports, which carry out monitoring, follow-up and control of the attention of the requests filed in the support desks.

Keywords: incidents, service level agreements (ANS), priority, attention, requests, management reports, key performance indicators, monitoring, control.

Introducción

El adecuado funcionamiento de los procesos parametrizados en las herramientas tecnológicas conlleva a que cada una de las actividades programadas en las diferentes compañías se lleven a cabo de manera eficiente. Las entidades bancarias, por ejemplo, para tramitar solicitudes de créditos requieren que los clientes adquieran de acuerdo con el tipo de crédito ciertos seguros que respalden su deuda, mitiguen los riesgos asociados a la misma o protejan el patrimonio del cliente. Es por ello que la tarea de contratación de los seguros para participes que tramitan obligaciones crediticias es tan importante, además es una exigencia legal de la superintendencia bancaria de Colombia.

Mediante esta investigación se busca mostrar la importancia y justificación del tema de seleccionado, el cual se enfoca en una propuesta de mejora que aporte grandes beneficios al cierre de incidentes presentados en el aplicativo Altamira de BBVA SEGUROS. Lo anterior teniendo en cuenta las mejores prácticas identificadas en otros proyectos basados en estudios similares, a su vez en la implementación de actividades propuestas por los miembros de este proyecto para el desarrollo de cada uno de los objetivos y en el manejo de las tecnologías de información, así como también a través de la observación y análisis realizado directamente en la organización objeto del estudio.

Capítulo I: Anteproyecto

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Tema.

Sistemas de gestión en las compañías de seguros.

1.1.2 Problema.

Incumplimiento en los tiempos de atención de incidentes del aplicativo Altamira de BBVA SEGUROS durante el segundo periodo de 2020.

Objeto: tiempo de atención de incidentes

Sujeto: Aplicativo ALTAMIRA

Espacio: BBVA SEGUROS

Tiempo: segundo periodo del 2020

1.1.3 Situación Problema.

El incumplimiento de los tiempos de atención en el manejo de los incidentes del aplicativo Altamira de BBVA SEGUROS durante el segundo periodo de 2020.

1.1.4 Pregunta de Investigación.

¿Como mejorar los tiempos de atención de incidentes del aplicativo Altamira de BBVA SEGUROS?

1.1.5 Alcance

Con este proyecto se busca llegar hasta el establecimiento de una propuesta de mejora que permita optimizar el proceso de atención de incidentes presentados en el aplicativo 'ALTAMIRA' de BBVA SEGUROS.

1.2 Justificación

BBVA SEGUROS es una empresa filial del grupo BBVA con una importante participación del 30% en los ingresos del grupo empresarial. Su labor está encaminada a ofrecer a los clientes del banco posibilidades de contratación de pólizas de seguros. En este caso la aseguradora se encarga de gestionar y controlar las pólizas de seguros obligatorios de préstamos de las diferentes carteras ofrecidas por el banco, para ello tiene una plataforma denominada 'ALTAMIRA', esta aplicación está disponible en toda la red de oficinas de la entidad y opera dentro del flujo de contratación de solicitudes de préstamos.

Es de vital importancia para el negocio del banco que la aseguradora garantice la estabilidad de su aplicación, con el fin de no presentar demoras en los trámites de solicitudes de crédito, para ello, la aseguradora provee un equipo de profesionales que se encarga de atender los incidentes presentados a la mayor brevedad. Según lo evidenciado en la muestra seleccionada, algunos casos no se atienden con la prioridad requerida y esto conlleva a generar malestar en los clientes y mala imagen de la compañía. Por ejemplo, la aplicación presenta en algunos casos inconsistencias que pueden generar errores no controlados para la contratación de seguros obligatorios vinculados a las solicitudes de crédito o inconvenientes en cualquier momento del flujo, lo cual genera la necesidad de dar una respuesta oportuna que permita tramitar la solicitud específica y generar la mejor experiencia al cliente.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 13

Por otra parte, en algunas ocasiones los incidentes obligan a atender derechos de petición, quejas ante el departamento de defensoría del cliente, entre otros. Esto se puede dar por un doble cobro por error del sistema o por no disponibilidad de alguna funcionalidad del aplicativo debido al uso de algunos de los canales habilitados para gestión por parte del cliente; cabe mencionar entre ellos banca móvil, BBVANET, ATM, lo que genera la pérdida de clientes y/o pérdida de credibilidad. Adicional al impacto ocasionado a clientes externos, se presenta afectación a áreas de la compañía como la parte contable por partidas pendientes que afectan el cierre bancario, así mismo, algunos incidentes generan pérdidas monetarias para la compañía dado que pueden generar multas y sanciones por parte de los entes reguladores.

Actualmente para reportar los posibles incidentes se tienen como herramientas de recepción el correo electrónico de la mesa de soporte, una aplicación para registrar incidentes conocida como 'Aranda' o por medio de una llamada telefónica. Con esta información recibida por cualquiera de estos canales, se procede a dar la prioridad de acuerdo con el criterio del funcionario que lo registra. En cada caso se revisa si el problema obedece a una mala operación del gestor de la oficina o si requiere cambio de datos o ajuste en el aplicativo y se detectan inconvenientes sin atención los cuales han sido reportados con varios días de anterioridad, esto debido a que no se ha establecido un tiempo máximo de atención.

Como control y seguimiento la mesa de soporte de BBVA SEGUROS lleva bases de datos en archivos de Excel donde se registran los casos recibidos, atendidos o pendientes. Al final del mes se genera un reporte en donde se evidencia el comportamiento, la disponibilidad del aplicativo, así como los tiempos de respuesta basados en las fechas de registro y cierre de cada incidente. Como referente para esta investigación se van a tomar las incidencias presentadas durante el segundo periodo del

2020, ya que son las más recientes y generaron un mayor impacto para la entidad, dadas las condiciones presentadas durante la emergencia sanitaria ocasionada en el país por el Covid-19, lo que generó mayores demoras en la atención de las solicitudes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Establecer una propuesta de mejora para controlar los tiempos de atención a los incidentes generados en el aplicativo ‘ALTAMIRA’.

1.3.2 Objetivos Específicos

Describir las actividades necesarias para atender aquellas incidencias que requieren gestión operativa y que permitan optimizar el proceso.

Indicar acuerdos de niveles de servicio y grado de prioridad para cada uno de los tipos de incidencia presentados.

Establecer lineamientos que permitan controlar y asegurar el cumplimiento tanto de las actividades como de los acuerdos de niveles de servicio.

1.4 Marco Teórico

Como requisito para la contratación de los créditos, las entidades bancarias requieren que los clientes adquieran seguros que respalden su deuda, mitiguen los riesgos asociados a la misma o protejan su patrimonio. Gaitán (1993) menciona que “la probabilidad lógicamente no tiene ningún significado si se aplica a la posibilidad de acontecimiento de un solo evento, su importancia se plantea solo cuando se aplica a la probabilidad de que ocurra un gran número de sucesos” (p. 18), es decir, para cerrar un crédito se evalúan los diferentes riesgos y se exige el respaldo de un seguro antes de finalizar el proceso. Por otra parte, De Lara (2003) indica que “el riesgo de crédito se define como la pérdida potencial que se registra con motivo del incumplimiento de una contraparte en una transacción financiera” (p.113), estos riesgos son evaluados por las aseguradoras, antes de finalizar una determinada transacción.

Para los riesgos evaluados en el campo de las aseguradoras Gaitán (1993) asegura que, “cualquiera que sea su forma, el riesgo de pérdida económica es algo que la mayoría de la gente desea evitar. Por consiguiente, es esencialmente importante tener un conocimiento claro de su naturaleza” (pág. 17), esto conlleva a que se busque mitigarlos y lograr respaldarlos. Como lo menciona Gaitán (1993) “las aseguradoras con el fin de determinar la forma en que van a asumir un riesgo, y establecer el costo de aceptación de este, tienen que estudiar en forma especial y determinada la probabilidad de que ocurra algún peligro que cause una pérdida a uno de entre conjunto de objetos asegurados” (pág. 18); con lo que se busca identificar el riesgo y asociarlo a los productos que ofrezca la entidad bancaria antes de que se sintetice, de tal forma que sea respaldada de manera oportuna.

Como respaldo a los procesos adelantados por las aseguradoras, sus actividades son sistematizadas con el fin de agilizarlas y controlarlas de manera más efectiva; una de las principales funciones de los sistemas implementados, es mantener una estructura clara sobre el funcionamiento de las diferentes herramientas y aplicaciones utilizadas para la

optimización de sus actividades, así mismo, se resalta la importancia de estos sistemas dentro de cada una de las acciones desarrolladas. Como aporte sobre la teoría General de los sistemas Thomas (1993) indica que “la organización determina internamente dos manifestaciones contrarias que caracterizan los procesos de ajuste; procesos que no llegan sin embargo a ser contradictorios, sino que reafirman el concepto mismo de sistema” (p.124).

Los elementos de un sistema permiten mantener una interrelación que facilita la obtención de mejores resultados en la ejecución de las actividades, los cuales pueden llegar a presentar inconsistencias. Para ello se deben definir posibles ajustes enfocados en mejores prácticas para el proceso y buscar la manera de hacerlos más eficientes. Thomas (1993) menciona que “la estructura de un sistema no es estática, sino que es la primacía del cambio y se considera como la forma en que el movimiento real es transferido” (p. 126), este continuo cambio permite que los aplicativos sean mucho más dinámicos, generando beneficios para la organización, pero también novedades que deben ser resueltas a tiempo.

Estas novedades se presentan por fallas en las herramientas tecnológicas que se convierten en incidencias; para gestionarlas se abarcan acciones cuyo objetivo es dar cierre y continuidad a los procesos que se detienen. Para ello se debe buscar una estrategia en el servicio que permita alinear las diferentes actividades y mantener controles que ayuden a minimizar el riesgo de presentar nuevos incidentes del mismo tipo. Con respecto a lo anterior, Ariza. (2012) manifiesta que “para gestionar un problema se debe identificar, luego registrar y finalmente clasificar, posteriormente se deben realizar seguimientos para asegurar su correcta funcionalidad, generar informes de los procesos donde se documenten los orígenes del problema y las soluciones dadas y analizar tendencias para evitar nuevos problemas” (p. 83); dando solución acorde al tipo de incidente o escalandolo al área especialista para este tipo de novedades.

1.5 Estado del Arte

En este ámbito de la resolución de incidentes se han realizado varios proyectos dentro de los cuales podemos mencionar la “Propuesta de ajuste al modelo de gestión de incidentes de la empresa Claro Colombia S.A. para el mejoramiento continuo de los tiempos de respuesta basado en ITIL V3” realizado por Juan Cifuentes en 2017, quien propuso algunas consideraciones para el manejo de los incidentes en esta empresa; donde se destaca que para realizar la solución de estos incidentes los especialistas se apoyan en un modelo de gestión de incidentes basado en las recomendaciones de la metodología ITIL V3.

Este proyecto se enfocó en los incidentes asignados al área de soporte de la empresa y los tiempos de respuesta para su solución. En el cual se identificó que los incidentes estaban siendo mal categorizados por parte de los clientes internos debido a la falta de opciones dentro de las clases establecidas y un porcentaje alto en el incumplimiento de los tiempos de respuesta en comparación con los acuerdos de niveles de servicio (ANS) determinados. Por lo anterior, fue propuesto un ajuste al modelo de gestión de incidentes implementado en la compañía, con lo que buscaban mejorar y simplificar el proceso de creación de incidentes por parte de los clientes internos y optimizar los tiempos de respuesta dados por los especialistas encargados. El desarrollo de los ajustes se aplicó en la fase de operación de servicio, especialmente al subproceso gestión de incidencias basada en recomendaciones de ITIL V3.

Otro proyecto es el denominado: “Mejoramiento en la gestión de incidentes y reducción de riesgos de la mesa de servicios del Banco de Bogotá según criterios ITIL V3 y COBIT 5”; de los autores Fabian Andres Alfonso Santana y Jhon Erik Rodriguez Culma, de la Universidad Cooperativa de Colombia en 2018, donde se realizó un análisis sobre la gestión de incidentes en el Banco de Bogotá y se encontraron algunas falencias sobre las actividades encaminadas a la atención de incidentes. En este trabajo se propusieron algunas

recomendaciones proyectadas a futuro enfocadas en la búsqueda de acciones para organizar y agilizar el proceso de manera eficiente.

Otro aporte se realizó en el 2019 en la investigación denominada “Parámetros para la implementación de un proceso que guía a la atención de las incidencias en los sistemas informáticos generadas por los aplicativos del core bancario en el Banco AV Villas” elaborado por Leidy Carolina Vidal López, quien propuso agilizar los procesos de uso de la metodología SCRUM; esta técnica describe que entre más simples sean las tareas o se definan entregables mínimos viables, mayor será la probabilidad de llegar al objetivo, lo que sirve como fuente para optimizar las acciones adelantadas para gestión de los incidentes presentados en la empresa.

Otra fuente importante es la llamada “Lineamientos y administración para la gestión y solución de incidentes en la compañía Ventas y Servicios S.A., basados en metodología ITIL V3 y normatividad ISO 20000 y 27000, escrito por Luis Fernando Mendoza Toro y David Nicolás Salas Herrera en el 2019; el cual está enfocado en definir lineamientos y buenas prácticas que se utilizan en las áreas TI de una empresa, esto con el fin de mejorar el proceso de incidentes de soporte informático a los usuarios y clientes que hacen uso del software y hardware administrados por la misma, al final se concluye con algunas estrategias a implementar que conllevan entre otros a involucrar cambios en los hábitos de la mesa de soporte.

En 2018 Diana Karina Osorio Tabraj de la Universidad Mayor de San Marcos escribió “Gestión de incidencias de los canales electrónicos de una entidad financiera para reducir los tiempos de atención usando ITIL V.3”, en donde explica que la gestión de incidentes es un proceso de servicio que ayuda a manejar su ciclo de vida asegurando el restablecimiento oportuno de la operatividad del servicio. Este proyecto se concluyó con un análisis en los aplicativos que requerían soporte sobre incidentes presentados, su correcta categorización, así

como mejoras que permitieron optimizar el servicio de atención de las incidencias lo que llevó a obtener una mayor satisfacción de los usuarios.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de describir los elementos de la propuesta de reducción de tiempos en la atención de incidencias planteada en este proyecto, se indagó acerca de información relacionada con el manejo y gestión de estas. Por consiguiente, en este punto se construye una sección que abarca los conceptos asociados a esta investigación, los cuales se identifican a continuación:

Las entidades bancarias trabajan de la mano con aseguradoras que colaboran de manera intermediaría entre el banco y el cliente, con el fin de mitigar los riesgos asociados a las líneas de crédito. Estas aseguradoras cuentan con aplicativos, los cuales son programas informáticos diseñados como herramientas para realizar operaciones específicas, que se caracterizan por su usabilidad, seguridad, flexibilidad, adicional porque cuentan con las herramientas para suplir las necesidades de uso y tienen como fin facilitar tareas y actividades dentro de un proceso específico. En estos aplicativos se pueden llegar a presentar incidentes, definidos como fallas en su infraestructura, que afectan las tareas programadas y generan reprocesos e inconformidad en la prestación de servicios, afectando la calidad del programa y la seguridad de la herramienta.

Las incidencias pueden tener su origen en fallos del aplicativo o en procesos de operación en la ejecución, con lo cual se generan novedades que impactan el servicio. Es por ello, que para el caso de las empresas orientadas a la satisfacción del cliente se incorporan sistemas y actuaciones para reducir el mayor número posible de errores que entorpezcan esta satisfacción. Las habilidades que las organizaciones tengan para esta gestión de incidencias determinarán la relación que se establecerá con sus clientes, por lo que hay que prestarle toda la atención que merece para entablar relaciones de confianza. Una de las primeras tareas a realizar a la hora de atender las incidencias es clasificarla, ya que estas han de identificarse por clases con base a los parámetros definidos por la compañía, lo que facilitará su gestión.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 21

Clasificar una incidencia ayuda a los responsables a buscar soluciones aplicables, introducir el registro en un flujo de trabajo y escalar los casos que lo requieran para brindar la correspondiente atención. Existen incidencias externas que se producen con clientes y/o proveedores, e internas que se producen con los empleados de la organización. Es por ello por lo que las empresas cuentan con la mesa de ayuda como área encargada para gestionarlas, su objetivo principal es encontrar la falla y corregirla en el menor tiempo posible; adicional dar solución a los problemas o errores generados con el fin de llevar a su línea de normalidad el servicio del aplicativo.

La gestión de incidencias es un tema de vital importancia que todas las empresas deberían tener en cuenta. Su objetivo es resolver cualquier problema o incidente de una manera rápida, eficaz y eficiente, analizando cómo se ha producido dicha incidencia y asegurando que no vuelva a ocurrir en el futuro. Cuando se presentan incidentes, estos pueden ocasionar incumplimiento en los tiempos de respuesta a los procesos de las entidades, para ello es importante la inclusión de ANS (Acuerdos de Niveles de servicio), Moncada (2016), lo define como “un acuerdo contractual entre las corporaciones prestadores de servicios y sus clientes, donde se plantean principalmente los compromisos de calidad en los servicios y los parámetros con los cuales se dará cumplimiento a los requerimientos exigidos inicialmente por el cliente”.

Adicional a los conceptos mencionados anteriormente, cobran importancia los siguientes:

Acción correctora: es aquella acción tomada para solucionar una no conformidad concreta ocurrida, sin tener en cuenta si puede o no llegar a suceder.

Cierre del incidente: Como el mismo nombre lo indica, es la parte final del ciclo de vida de una incidencia, es decir, la solución de esta. En este punto, también es

necesario asegurarse de que el cierre se ha categorizado y que los registros contienen todos los datos relacionados con la incidencia.

ITIL: Marco de referencia que describe un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la administración de servicios de TI, con un enfoque de administración de procesos.

Reclamación: comunicación generalmente escrita de una falta de satisfacción en el servicio prestado, como, por ejemplo, plazo de entrega, falta de documentación o de un producto suministrado.

1.7 MARCO REFERENCIAL

Para el marco de referencia nos basaremos en ITIL (Information Technology Infrastructure Library), el cual fue desarrollado en el año 1980 por la Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) del gobierno británico, como respuesta a la creciente dependencia de las tecnologías de la información y al reconocimiento de que sin prácticas estándar, los contratos de las agencias estatales y del sector privado creaban independientemente sus propias prácticas de gestión de TI y duplicaban esfuerzos dentro de sus proyectos TIC, lo que resultaba en errores comunes y mayores costos. En su primera versión ITIL inició con 10 libros y se fueron publicando otros adicionales hasta llegar a 30, tratando de cubrir todos los frentes en la gestión de TI.

En el año 2000 se publicó la segunda versión de ITIL, donde se agruparon los libros en temas lógicos, para hacer el marco más accesible; fueron lanzados al mercado ocho libros generales y un noveno orientado a su implementación en pequeñas empresas. En el 2007 se publicó ITIL V3, donde se definen cinco fases en el ciclo de vida del servicio: estrategia, diseño, transición, operación y mejora continua. Esta versión cuenta con un modelo que contiene 26 procesos para gestionar los servicios, su objetivo en cada fase es generar valor para el negocio. Por último, para el 2019 se publica ITIL V4, la cual adopta las tendencias más recientes en tecnología y gestión de servicios, proporcionando una base flexible para apoyar a las organizaciones a medida que experimentan la transformación digital e integran la tecnología en todas las áreas de su negocio.

Para el presente proyecto nos basaremos en ITIL V3, enfocada en el concepto del “Ciclo de vida del servicio”, a continuación, se describen cada una de sus fases:

Estrategia: Garantiza que cada fase permanezca orientada al negocio. La guía muestra cómo transformar la gestión de servicios en un activo estratégico. Esta fase es el inicio del ciclo de vida del servicio, tiene como objetivo principal convertir la gestión de

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 24

servicios TI en un activo estratégico para la organización, la cual debe estar alineada con su estrategia general. Esta primera etapa sirve para definir qué servicios deben ser prestados y por quien. La Estrategia del Servicio es el eje que permite que las fases de Diseño, Transición y Operación del servicio se ajusten a las políticas y visión estratégica de la organización. Para cumplir sus objetivos se apoya en los siguientes procesos:

- ✓ Generación de la Estrategia
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión del Portafolio de Servicios
- ✓ Gestión de la Demanda

Diseño: Orienta el diseño de servicios de TI, junto con políticas y buenas prácticas. Además, ayuda a realizar la estrategia que facilita la introducción de servicios al entorno, asegurando la calidad en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. Esta fase tiene como objetivo diseñar los nuevos servicios y modificar los ya existentes; para cumplirlo debe tener en cuenta los parámetros establecidos en la fase anterior, como son costo-beneficio, adecuarse a la necesidad de los clientes y cumplir con los estándares de calidad. Para esta fase es necesario tener en cuenta:

- ✓ Necesidades de los clientes
- ✓ Recursos y capacidades necesarias para los servicios
- ✓ Definir niveles de calidad
- ✓ Realizar nuevas inversiones o tal vez contratar proveedores externos.

Para cumplir su objetivo, esta fase se basa en los siguientes procesos:

- ✓ Gestión del Catálogo de Servicios.
- ✓ Gestión de Niveles de Servicio.
- ✓ Gestión de la Capacidad.
- ✓ Gestión de la Disponibilidad.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 25

- ✓ Gestión de la Continuidad del Servicio.
- ✓ Gestión de la Seguridad de la Información.
- ✓ Gestión de Proveedores.

Transición: Somete los nuevos o mejorados servicios a controles de calidad y garantiza su adecuada puesta en marcha. Incluye pruebas, gestión del cambio y del envío al entorno de producción. El objetivo de esta fase es lograr que los servicios definidos en la fase de diseño sean una realidad en la etapa de operación del servicio; para cumplirlo se debe tener en cuenta:

- ✓ Planificar el ingreso del nuevo servicio o cambio de uno existente.
- ✓ Garantizar que los servicios cumplen los requisitos estipulados.
- ✓ Probar los nuevos servicios, antes de liberarlos a producción.
- ✓ Establecer planes de implementación.
- ✓ Monitorear los servicios que se han implementado.

La transición se basa en los siguientes procesos:

- ✓ Gestión de soporte y transición.
- ✓ Gestión de cambios.
- ✓ Gestión de la configuración y activos del servicio.

Operación: orientada en la ejecución y control de las actividades relacionadas a los procesos, con el fin de asegurar la gestión del servicio deseable y estable en las operaciones diarias. Esta fase es muy importante, ya que su adecuado funcionamiento proyecta una percepción de calidad a los usuarios. Su objetivo es la prestación de los servicios acordados y con los niveles de calidad esperados; para cumplirlo se debe tener en cuenta:

- ✓ Prestar los servicios de TI ofrecidos.
- ✓ Soportar a todos los usuarios del servicio.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 26

- ✓ Manejar la infraestructura de TI.

Esta etapa está basada en los siguientes procesos:

- ✓ Gestión de Eventos.
- ✓ Gestión de Incidencias.
- ✓ Gestión de Peticiones.
- ✓ Gestión de Problemas.
- ✓ Gestión de Acceso.

Mejoramiento Continuo: se centra en introducir mejoras que permitan ofrecer un valor agregado a los clientes a través del diseño, introducción y funcionamiento de los servicios. Su objetivo es ofrecer servicios de TI orientados en la satisfacción al cliente y en un mayor retorno de la inversión. Para cumplirlo se deben realizar las siguientes actividades:

- ✓ Monitorear todos los servicios y verificar si se están cumpliendo los acuerdos de nivel de servicio ofrecidos.
- ✓ Proponer mejoras a los servicios de TI.
- ✓ Recomendar mejoras que aumenten el retorno de la inversión.
- ✓ Supervisar la implementación de las mejoras.

La fase de Mejora Continua del Servicio se basa en los siguientes procesos:

- ✓ Informes del Servicio.
- ✓ Medición del Servicio.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de Investigación.

Esta investigación es propositiva ya que se fundamenta en una necesidad identificada en la compañía BBVA SEGUROS, gracias a la revisión de la información, deficiencias encontradas y acercamiento al contexto; se espera concluir con una propuesta que permita mejorar el desempeño en la gestión de incidencias para superar la problemática actual.

1.8.2 Enfoque de Investigación.

El enfoque de este proyecto es cualitativo, parte de una situación problema que ha sido producto de la interacción directa con el sujeto de estudio, simultáneamente se complementa con la revisión de estudios previos con el fin de obtener un resultado que sea consistente con lo observado. Los elementos que intervienen no son reducidos a variables, sino dinámicos y con un enfoque sistémico y holístico, es decir, como un todo. En la recopilación de la información se sigue el modelo de una observación normal y no el de los cuestionarios o guías de entrevista. En este apartado se describen los instrumentos que van a permitir llegar a la consecución de cada uno de los objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Describir las actividades necesarias para atender aquellas incidencias que requieren gestión operativa y que permita optimizar el proceso.

Para este objetivo se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Clasificación de las incidencias que requieren soporte operativo y que no están dentro del alcance de la gestión de la mesa de soporte.
- ✓ Establecer una matriz de escalonamiento donde se enumeren las posibles tareas, responsables, funciones, dependencias y tiempos estimados por tarea.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 28

Con esto se espera llegar a un detalle mínimo de análisis de las posibles demoras en las respuestas a los incidentes y de esta manera describir las tareas necesarias, controles de ejecución o niveles de asignación jerárquica cuando se requiera.

Objetivo específico 2: Indicar acuerdos de niveles de servicio y grado de prioridad para cada uno de los tipos de incidencia presentados.

El instrumento que usaremos para lograr este objetivo está basado en la construcción de una matriz en la que se plasme la clasificación de incidencias de acuerdo con el impacto que generan; para ello se realizará un muestro aleatorio simple tomando como insumo los registros de los incidentes del segundo periodo del 2020, enumerándolos y seleccionando algunos casos con los cuales se irá identificando si su impacto es alto, medio o bajo, dependiendo de la afectación al cliente. Posteriormente, de acuerdo con el nivel de impacto se asignará una priorización que permita lograr un tiempo óptimo de atención para no generar reclamaciones o quejas de los clientes internos y externos de la compañía.

Objetivo Específico 3: Establecer lineamientos que permitan controlar y asegurar el cumplimiento tanto de las actividades como de los acuerdos de niveles de servicio.

Para el logro de este objetivo se usó como instrumento de recolección de información la búsqueda de fuentes secundarias de información como ITIL, Gestión de indicadores para definir los lineamientos y establecer los controles necesarios para validar el cumplimiento de las actividades de la mesa de soporte y de esta forma mejorar el desempeño.

Capítulo II: Describir las actividades necesarias para atender aquellas incidencias que requieren gestión operativa y que permitan optimizar el proceso.

En este capítulo se buscan describir las actividades requeridas para la gestión de los diferentes casos presentados en el aplicativo Altamira. Para ello se analizaron los registros actuales de incidencias con el fin de identificar las características semejantes de operación y/o afectación que permitan establecer categorías dentro de las cuales se puede realizar dicha clasificación. Con el desarrollo de estas actividades se llegará al nivel mínimo de detalle, con el fin de analizar las posibles demoras en las respuestas a los incidentes y de esta manera describir las tareas necesarias, controles de ejecución o niveles de asignación jerárquica cuando se requiera.

2.1 Clasificación de Incidencias

Para la clasificación se tomó como base la bitácora de las incidencias presentadas dentro del segundo periodo de 2020, en donde se registraron aproximadamente 500 solicitudes. Estas incidencias fueron clasificadas y caracterizadas de la siguiente manera:

- ✓ Casos de contratación de seguros/endosos
- ✓ Cobros de primas
- ✓ Contables
- ✓ Peticiones legales
- ✓ Eliminar saldos retenidos
- ✓ Error operativo
- ✓ Error de aplicativo
- ✓ Extracciones de datos

A continuación, se describen las características que definen cada una de las agrupaciones establecidas:

Casos de Contratación de Seguros/endosos.

Aplican para los casos que se presentan para ciertos clientes en cuanto a la vinculación de seguros de vida, incendio y terremoto o endosos, que detienen los desembolsos de los créditos, los cuales representan riesgos para la aseguradora en casos de siniestros y reclamación por parte de los participes de contratos de préstamos.

Cobros de primas.

Casos relacionados con cobros que no corresponden con los valores de prima acordados desde la contratación, pueden darse por cobros que no aplican con el periodo vencido, cobros dobles a la misma fecha de cobertura de póliza, generados por error del sistema, casos reportados por clientes que no esperaban tener más de un cargo en el mismo mes, errores de procesos entre otros.

Contables.

Casos que pueden presentar descuadre contable o generar afectación a cuentas de enlace y diferencias en los reportes diarios y/o mensuales. Estas diferencias en algunos casos se pueden resolver con cargues contables manuales y en otras ocasiones requieren ajustes de software para asegurar que los movimientos queden en el centro de costos correspondiente y que no se presenten compensaciones entre centros o partidas pendientes.

Peticiones Legales.

Casos reportados al área de atención de quejas y reclamos y que tienen un carácter de urgencia por temas relacionados con derechos de petición, tutelas o reclamaciones ante el

área de defensoría del cliente. En la mayoría de estos casos se deben realizar reintegros o responder lo solicitado por el cliente dentro de la fecha estipulada para atención al requerimiento legal y así evitar multas de la Superfinanciera.

Eliminar Saldos Retenidos.

Casos que presentan afectación en la operación de cuentas personales al no permitir cancelación de contrato, por tener retenciones de saldos generados por el aplicativo Seguros Altamira. Estas retenciones se generan por proceso automático para las cuentas personales que tienen vinculados seguros y que presentan cobros pendientes. Este bloqueo se da únicamente por el valor pendiente del seguro y se realiza con el fin de poder disponer de los recursos para dicho pago.

Error Operativo.

Casos que son ocasionados por errores en la realización de las operaciones, se presentan por error humano, desconocimiento de los procedimientos, falta de gestión por parte de las oficinas, falta de capacitación a la red de oficinas del banco, entre otras. Estos pueden ser solucionados con el apoyo de guías operativas y/o vía telefónica con la oficina implicada.

Error de Aplicativo.

Casos que son provocados por la implementación de nuevas funcionalidades en el aplicativo Altamira, por modificaciones que afectan las transacciones existentes o por casos atípicos con ciertos clientes, de acuerdo con los siguientes ejemplos: montos elevados que requieren ajustes en cuanto al nivel de facultades, actualizaciones de parametrias para

soportar dichos montos, cambios en condiciones de licitación del banco y/o casos de clientes generados por afectación de otros aplicativos ajenos a seguros.

Extracciones de Datos.

Se pueden generar reportes de casos que pueden requerir extracción de información de la base de datos con el fin de validar, por ejemplo, cantidad de clientes afectados, contratos con cobros dobles, pólizas que no facturan en cierta fecha, contratos afectados por procesos que fallaron en su ejecución, entre otros. Para poder realizar estas extracciones se requiere un control exhaustivo en cuanto a autorizaciones a dicha información confidencial, teniendo en cuenta los procedimientos y políticas de BBVA respecto al manejo de datos.

Finalmente, con la clasificación establecida anteriormente, se planteó una matriz de escalonamiento en donde se describen las actividades que deberá desarrollar cada responsable dentro del proceso, con el fin de dar cierre a las incidencias presentadas.

(VER ANEXO 2. Matriz de escalonamiento).

Capítulo III: Indicar acuerdos de niveles de servicio y grado de prioridad para cada uno de los tipos de incidencia presentados.

En este capítulo se pretenden determinar los niveles de acuerdos de servicio, dependiendo del grado de impacto ocasionado y se definirá la prioridad de atención de estos. Para poder asignar las prioridades de atención a los incidentes se requiere realizar categorización por el impacto o consecuencias generadas, por ejemplo, se puede basar en la cantidad de usuarios afectados, nivel de afectación del servicio, o criticidad para el negocio. En este sentido, entre más consecuencias negativas se generen mayor será su prioridad de atención, es por ello por lo que el impacto, es la medida del alcance del daño potencial que el incidente puede causar.

3.1 La Clasificación de Acuerdo con el Impacto.

Con el fin de minimizar el impacto negativo y lograr la restauración del funcionamiento normal del servicio lo más pronto posible, se establecen categorías de medición, lo que permite sensibilizar al equipo de soporte y así garantizar la continuidad del negocio. De acuerdo con lo anterior, se establecen los siguientes niveles de clasificación (alto, medio, bajo) y se estiman los recursos necesarios para dar la respuesta en el tiempo esperado por el cliente:

Alto.

Generan impacto en el servicio al cliente que influye directamente en los objetivos organizaciones del BBVA ya que su lema es 'Creando Oportunidades'. También se presenta por impacto en clientes preferenciales. Se incluyen en esta categoría aquellos incidentes que afecten la reputación y el buen nombre o que involucren aspectos legales. Estos incidentes deben tener respuesta inmediata.

Medio.

Considerados de impacto moderado que influyen directamente a los objetivos organizacionales del banco. Los clientes pueden verse ligeramente afectados y dan más tiempo de atención.

Bajo.

Considerados de impacto menor e insignificante, que no influyen en ningún objetivo organizacional. Estos incidentes tienen la menor prioridad dentro de la asignación de tiempos de atención.

3.2 Las Prioridades de Acuerdo con el Impacto

Luego de la categorización por impacto se establece una clasificación por prioridades, es claro que todas las solicitudes requieren atención, pero algunas tendrán la posibilidad de tener tiempos no tan urgentes como otras. En un primer momento se debe evaluar si un incidente puede ser solucionado de forma inmediata o si es necesario de la intervención de un especialista. A mayor impacto se requiere otorgar la mayor prioridad, esta será establecida en la asignación de una o más personas o mayor tiempo de dedicación de ser requerido. Se establecen las siguientes prioridades:

Alta.

El servicio se ve afectado de manera severa impidiendo su uso y generando inconsistencias en las actividades críticas del negocio, por lo cual se requiere mayor atención para su cierre inmediato, por ende, se debe atender entre 24-36 horas hábiles.

Media.

El servicio se ve afectado impidiendo su uso, pero no afectando las actividades críticas del negocio, por lo cual su atención debe darse entre las 90-120 horas hábiles.

Baja.

El servicio se ve afectado, pero no impide su uso, por lo cual su atención debe estar entre las 130-180 horas hábiles.

(VER ANEXO 3. Acuerdos de Niveles de Servicio).

Capítulo IV: Establecer lineamientos que permitan controlar y asegurar el cumplimiento tanto de las actividades como de los acuerdos de niveles de servicio.

El otorgar prioridades de acuerdo con la tipificación del impacto, nos lleva a pensar en ciertos lineamientos que nos permiten ser más acertivos en la clasificación de las solicitudes recibidas, de esta manera se pueden optimizar los tiempos de respuesta y ser más eficientes en la atención de las incidencias presentadas en BBVA Seguros. En este sentido se plantean algunas actividades que se pueden usar de forma transversal para todos los tipos de incidencias:

4.1 Actividades a considerar para gestión de las incidencias

Registro inicial

El primer paso para seguir en la gestión de incidentes es la recepción y registro de esta, la cual puede proceder de diferentes fuentes, mesa de servicio, usuarios, gestión de aplicaciones o el soporte técnico. Se registrarán en la base los datos, como fecha, hora, descripción detallada del incidente, sistemas afectados, información de soporte, adicional se incluirá información importante que permita brindar una solución al incidente.

Aceptación del incidente.

La mesa de servicio debe estar en la capacidad de evaluar en primera instancia, si el servicio está incluido en el acuerdo de nivel de servicios del cliente o de lo contrario debe enviarlo a la autoridad competente.

Comprobar que el incidente no ha sido registrado.

Se debe evitar la duplicidad de registro de incidentes, en caso de que un usuario informe sobre el mismo, para lo cual el funcionario de la mesa de soporte realizará una validación previa.

Asignación de Código.

Se asignará un código único a cada incidente el cual lo identificará en todos los procesos internos y en las comunicaciones con los clientes.

Notificación del incidente.

En caso de que el incidente pueda afectar a otros usuarios, estos deben ser informados de manera inmediata.

Categorización.

Se asigna una categoría de acuerdo con el tipo de incidente o del grupo encargado de dar solución a este. Adicional se clasifica según la importancia del incidente teniendo como base el impacto que ocasione y la urgencia de su resolución y se asignan los recursos en caso de que la mesa de servicio no logre dar solución al incidente en primera instancia.

Monitoreo del estado y tiempo de respuesta esperado.

Todos los incidentes tienen un estado asociado: registrado, suspendido, activado, resuelto o cerrado, el cual se debe realizar en un tiempo estimado de solución, con base en los acuerdos de niveles de servicio y su prioridad.

Análisis, resolución y cierre.

Esta actividad tiene como propósito estudiar el incidente reportado, con el fin de hallar algún incidente ya resuelto, aplicar el procedimiento que le fue asignado y dar solución al actual. Durante el ciclo de vida de los incidentes, es de vital importancia actualizar la información en las correspondientes bases de datos. En caso de que se necesite, se emitirá una petición de cambio. Si el incidente es repetitivo y no existe una solución definitiva, este

se reporta a la gestión de problemas para efectuársele un análisis detallado de sus causas. Una vez se le da solución al incidente se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Tener contacto con los usuarios, para confirmar que la solución ha sido satisfactoria.
- ✓ Se debe añadir la solución a la base de conocimiento.
- ✓ Se reclasifica el incidente.
- ✓ Actualizar la base de datos.
- ✓ Cierre del incidente

Por último, para llevar un mejor control y obtener mejores resultados para cada una de las incidencias generadas por el aplicativo, se debe tener en cuenta en cada uno de los niveles de prioridad, (Alto, Medio y Bajo), unas mejores prácticas y unos indicadores de gestión.

4.2 Mejores Prácticas

Como mejores prácticas dentro de la ejecución de actividades asociadas a la gestión de incidentes se proponen las siguientes:

Negociar y convenir los acuerdos de niveles de servicio.

Liderar la elaboración y negociación de los ANS frente al cliente con el fin de llegar a un acuerdo mutuo que cumpla con las expectativas de la organización para darle respuesta a cada una de las incidencias generadas.

Monitorear el desempeño.

Los ANS definidos deben poder ser efectivamente monitoreados y medibles ya que sino son medidos pueden dar como resultado desacuerdos sobre el desempeño y una pérdida de credibilidad para la prestación del servicio.

Producir reportes de servicio.

Se recomienda la realización de un reporte en el cual se pueda evidenciar y monitorear el logro de nivel de los ANS, con el fin de supervisar periódicamente las incidentes cumplidos e incumplidos, para determinar un plan de acción.

Llevar a cabo revisiones de servicio.

Se debe realizar una reunión quincenalmente de revisión junto con el área encargada para discutir el desempeño del servicio e identificar oportunidades de mejora.

Mejorar la satisfacción.

La gestión de niveles de servicio debe medir y mejorar la satisfacción con servicios específicos y en general de forma efectiva fijando expectativas realistas y trabajando para lograr esas expectativas.

Desarrollar relaciones.

La gestión de niveles de servicio trabaja para desarrollar y mantener las relaciones de la organización con el cliente y de esta manera generar y brindar una confianza en la prestación de sus servicios de una forma correcta y eficiente.

Atender solicitudes y quejas.

Es importante recordar los roles y alcances de cada uno de ellos con el fin de mejorar de forma eficiente en el desarrollo y desempeño en su atención.

Revisar y actualizar los ANS.

Cada año es necesario revisar los ANS, con el fin de identificar si se requiere ajustar o actualizar cada uno de los servicios y de esta manera establecer unas pruebas con sus respectivos resultados que mejoren la calidad del servicio.

Informes de Gestión.

Se deberán elaborar informes de gestión de manera semanal para el control oportuno de novedades presentadas y mensual en donde se mostrará el tiempo promedio de respuesta a cada uno de los incidentes, disponibilidad del servicio, los porcentajes de incidencias atendidas y cerradas, adicional en el que se puedan plasmar el cumplimiento de los ANS establecidos, el rendimiento de la mesa de servicio y el grado de satisfacción de los clientes.

Procedimiento de Incidencias.

Elaborar un procedimiento para atención de incidencias en donde se plasmen los ANS establecidos para cada uno de los tipos de clasificación definidos y las actividades necesarias para dar cierre oportuno a cada uno de los incidentes, por control deberá ser revisado y actualizado anualmente.

Base de Datos.

Establecer una base de datos normalizada para el registro y control de las incidencias reportadas y atendidas.

Horarios de Atención.

Establecer e informar la ubicación y el horario de atención de la mesa de servicio.

Campañas de Socialización.

Socializar el procedimiento y los lineamientos establecidos para la atención de incidencias.

4.3 Indicadores de Gestión

Con el fin de realizar un seguimiento y control a la atención de incidencias, se revisará mensualmente el cumplimiento a cabalidad de los lineamientos por parte de la mesa de servicio y demás factores que influyen en este proceso, para lo cual se proponen indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos para la gestión de incidentes, los cuales se encuentran detallados en la tabla de indicadores de gestión.

(VER ANEXO 4. Indicadores de Gestión).

Resultados

A continuación, se darán a conocer los resultados obtenidos luego de haber realizado la recolección de la información, análisis y comparación con otros estudios relacionados con el manejo de incidentes presentados en aplicaciones de software. Para lo cual, se presentarán los hallazgos encontrados por cada uno de los objetivos específicos con el fin de dar a conocer el nivel de cumplimiento del objetivo general: ‘Establecer una propuesta de mejora para controlar los tiempos de atención a los incidentes generados en el aplicativo ‘ALTAMIRA’.

Resultado 1:

Con el desarrollo del primer objetivo se describieron las actividades necesarias para atender aquellas incidencias que requieren gestión operativa y que permitan optimizar el proceso; con las cuales se estableció una matriz de escalonamiento por medio de la cual se mostró una visión de la participación de las personas que intervienen en la solución, así como la identificación de tareas y roles de cada uno. Producto de esta herramienta se evidencia que se hace necesario realizar cambios en el aplicativo para mejorar su desempeño.

Con base a otros estudios logramos coincidir con el denominado: “*Propuesta de ajuste al modelo de gestión de incidentes de la empresa Claro Colombia S.A. para el mejoramiento continuo de los tiempos de respuesta basado en itil v3*” realizado por Juan Cifuentes en 2017, en el cual se identificó que los incidentes estaban siendo mal categorizados por parte de los clientes internos, por lo mismo consideramos que es necesario disponer de los datos completos relacionados con el incidente, fecha, usuario, funcionalidad, entre otros para así poder realizar una clasificación del tipo de incidente recibido.

Resultado 2:

Con el desarrollo del segundo objetivo se lograron indicar acuerdos de niveles de servicio y grado de prioridad para cada uno de los tipos de incidencia presentados, por lo que para estimar los tiempos de atención nos apoyamos en la definición de una matriz de ANS, que permitiera establecer los tiempos desde el registro del incidente. Se identifica que no solo es importante esta definición, sino que seguido de ello se deben publicar y monitorear el cumplimiento de estos ANS definidos de modo que al recibir su código de registro se tenga claro en cuanto tiempo quedaría resuelta la solicitud. Estuvimos en concordancia con la *“Propuesta de ajuste al modelo de gestión de incidentes de la empresa Claro Colombia S.A. para el mejoramiento continuo de los tiempos de respuesta basado en itil v3”* realizado por Juan Cifuentes en 2017, en cuanto al establecimiento de acuerdos de niveles de servicio para mejorar los tiempos de respuesta a las incidencias presentadas en la organización.

Resultado 3:

Con el desarrollo del tercer objetivo se lograron establecer lineamientos para controlar y asegurar el cumplimiento tanto de las actividades como de los acuerdos de niveles de servicio. Esto gracias al establecimiento de actividades asociadas a la gestión de atención a incidencias, planteamiento de mejores prácticas para el proceso y la definición de indicadores de gestión basados en indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el cumplimiento de los lineamientos por parte de la mesa de servicio. Se identificó que la aplicación de estas mejores prácticas y un control del proceso conlleva a garantizar el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio, permitiendo resolver cada uno de los incidentes presentados.

En comparación con el proyecto *“Lineamientos y administración para la gestión y solución de incidentes en la compañía ventas y servicios S.A., basados en metodología ITIL v3 y normatividad ISO 20000 y 27000”*, por Luis Fernando Mendoza Toro y David Nicolás Salas Herrera escrito en el 2019, coincidimos en que la utilización de la tabla de los

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 44

indicadores de gestión se puede usar para medir el desempeño de la mesa de soporte, lo que permite controlar y asegurar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la resolución de incidencias.

Conclusiones

De acuerdo con la creación de la matriz de escalonamiento, se logró identificar los responsables y estructurar cada una de las actividades que son necesarias para dar respuesta a las solicitudes de incidencias presentadas, de igual manera establecer los roles y procedimientos de los involucrados que soportan las labores de la mesa de ayuda. La propuesta de la matriz de escalonamiento fue un instrumento acertado para el cumplimiento del objetivo, ya que permitió el manejo y procesamiento de la información; sin embargo, se presentaron dificultades para el desarrollo del mismo, primero, para llegar a la selección del método, ya que no se tenía conocimiento de las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de las fuentes de uso para las investigaciones de carácter cualitativo y segundo, por la situación de confinamiento presentada a causa de la pandemia por COVID-19, lo que incrementó el tiempo para el desarrollo del objetivo presentado, por falta de acceso en sitio con las personas involucradas en el proceso, por ende se estableció comunicación por correo y chat, lo cual hizo la comunicación dispendiosa para completar los documentos de trabajo.

El desarrollo del segundo objetivo permitió evidenciar que no hay controles para medir los tiempos de atención, lo cual puede generar una saturación de solicitudes sin resolver, debido a que no se establece desde el inicio la prioridad requerida para atender cada una de las incidencias reportadas. Es por ello por lo que la herramienta propuesta denominada matriz de acuerdos de niveles de servicio, permitió categorizar las solicitudes de conformidad al impacto y de esta manera estimar las horas esperadas de atención para garantizar la correcta solución al incidente dentro del tiempo establecido y con ello realizar controles que permitan evidenciar posibles incumplimientos. El resultado de este objetivo fue el esperado ya que se dió respuesta a las necesidades presentadas en cada una de las solicitudes enviadas a la mesa de soporte, con la asignación y estructuración de los tiempos de respuesta, sin embargo, se presentó dificultad en asignar la prioridad de atención a algunas incidencias de la

muestra seleccionada, esto por la falta de información precisa y detallada en los registros generados del segundo periodo del año 2020 presentados e inventariados por la entidad.

Por último, debido a la carencia de indicadores de gestión y buenas prácticas, se evidenció que en BBVA SEGUROS, se han quedado solicitudes e incidencias sin atender, parcialmente atendidas y atendidas por fuera de los tiempos de respuesta, generando insatisfacción de clientes tanto internos como externos, lo cual representa pérdidas de ingresos para la compañía. Por lo anterior, para el desarrollo y cumplimiento del objetivo se tuvieron en cuenta fuentes secundarias, entre ellas la referente a la guía de buenas practicas denominada (ITIL), con lo que se propone y establecen tres componentes estratégicos para implementar en la mesa de soporte: lineamientos, mejores prácticas e indicadores de gestión, estos últimos se estructuraron en una matriz en la cual se asignó la periodicidad de medición y objetivos, con el fin de lograr resultados y estadísticas de los incidentes presentados para la toma de decisiones, garantizando el cumplimiento a cada una de las novedades radicadas a la organización.

Recomendaciones

Se sugiere que se adquiriera una herramienta apropiada para realizar la gestión de la mesa de soporte, permitiendo hacer el seguimiento a las solicitudes desde su ingreso hasta su cierre, hay algunos tipos de workflow que ayudan a documentar las acciones realizadas para la solución de estas, así como generar información para la toma de decisiones de acuerdo con los indicadores de gestión definidos.

Se recomiendan documentar los flujos de trabajo, con guías y procedimientos, así como realizar su respectiva publicación de manera que todos los involucrados tengan acceso oportuno a los documentos en el caso que se requiera dentro del proceso de atención de las solicitudes, esto con el fin de evitar la reincidencia en los errores presentados.

Finalmente, se propone realizar una encuesta de satisfacción del cliente, en relación de la atención de cada una de las solicitudes reportadas, con el fin de validar el cumplimiento tanto de los tiempos establecidos como de los lineamientos propuestos para la organización.

Bibliografía

Tecnología, programación digital. (s.f.). *Plantilla de organizador visual – árbol de problemas*. <https://tecpro-digital.com/plantilla-de-organizador-visual-arbol-de-problemas/>

Florez, A. y Tomás, J. (1987). *La teoría General del Sistemas*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6581658>

Bousoño Calzón, C., Heras Martínez, A. y Rodríguez-Piñero, P.T. (2008). *Factores de Riesgo y cálculo de Primas mediante técnicas de aprendizaje*. Fundación MAPFRE.
<https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/factores-de-riesgo-y-calculo-de-primas-mediante-tecnicas-de-aprendizaje-122.pdf>

Gaitán, E., Villamizar, M., Herrera, B., Guzman, I y Romero J. (1976). *Teoría General del Seguro*. Editorial SENA.
https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4627/teoria_general_seguro.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Bousoño Calzón, C., Heras Martínez, A. y Rodríguez-Piñero, P.T. (2008). *Factores de Riesgo y cálculo de Primas mediante técnicas de aprendizaje*. Fundación MAPFRE.
<https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/factores-de-riesgo-y-calculo-de-primas-mediante-tecnicas-de-aprendizaje-122.pdf>

Ariza Zambrano, S.P. y Ramírez Cuero, H. (2012). *Plan de acción para la implementación de una mesa de Servicio para la administración de incidentes y solicitudes de Cambios soportado en el modelo de ITIL Caso aplicado a la empresa soluciones y servicios informáticos Empresariales S.A.S*. [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio institucional EAN].

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1603/ArizaSandra2012.pdf?sequence=1>

Cifuentes Obando, J.F. (2017). *Propuesta de ajuste al modelo de gestión de incidentes de la empresa Claro Colombia S.A. para el mejoramiento continuo de los tiempos de*

respuesta basado en ITIL. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA.

<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4194/cifuentesjuan2017.pdf?s>

Alfonso Santana, F.A. y Rodríguez Culma, J.E. (2018). *Mejoramiento en la gestión de incidentes y reducción de riesgos de la mesa de servicios del Banco de Bogotá según criterios ITIL v3 y COBIT 5*. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional UCC.

<https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14668/1/2018-mejoramiento-gestion-incidentes.pdf>

Vidal López, L.C. (2019). *Gestión de incidencias basada Lineamientos y administración para la gestión y solución de incidentes en la compañía Ventas y Servicios S.A.* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional UCATOLICA.

https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23487/1/Trabajo_Sintesis_Guia_Atencion_Incidencias_BAVV.pdf

Mendoza Toro, L.F. y Salas Herrera, D.N. (2019). *Lineamientos y administración para la gestión y solución de incidentes en la compañía ventas y servicios S.A., basados en metodología itil v3 y normatividad iso 20000 y 27000*. [Seminario de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional UCC.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8232/2/2019_Gesti%C3%B3n_soluci%C3%B3n_incidentes.pdf

Osorio Tabraj, D.K. (2018). *Gestión de incidencias de los canales electrónicos de una entidad financiera para reducir los tiempos de atención usando ITIL v.3*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11689/Osorio_td.pdf?sequence=1&isAllowed=y

The it service management forum. An Introductory Overview of ITIL® V3. The UK Chapter of the itSMF, (2007).

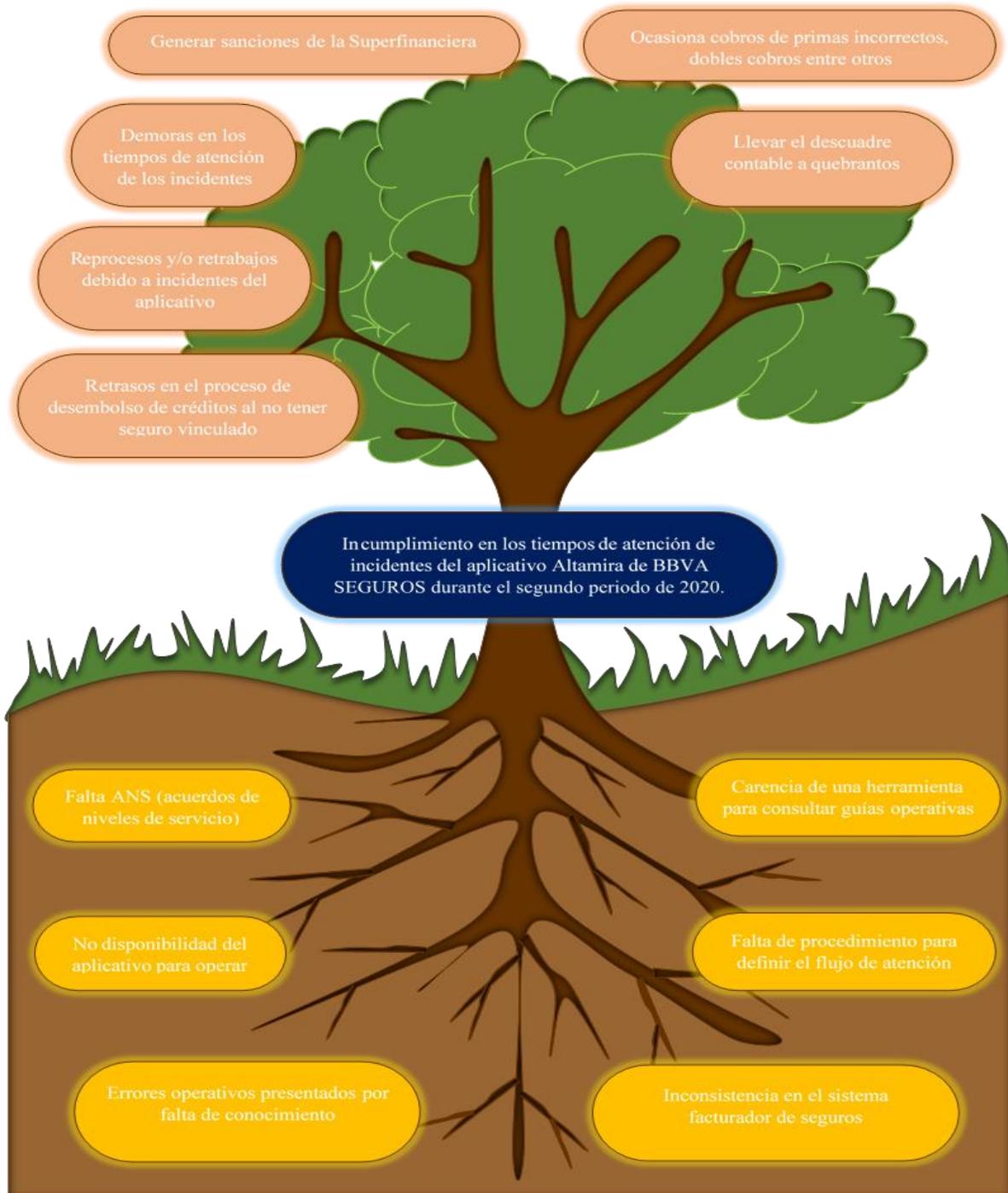
https://www.itiilnews.com/uploaded_files/itSMF_ITILV3_Intro_Overview.pdf

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

1. **Árbol del Problema.**



PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 51

2. Matriz de Escalonamiento.

#	Incidencia	Gestor Canales y servicios Seguros	Mesa de Soporte	Operaciones primer nivel	Responsable operaciones Banca seguros	Responsable parametrias Banco	Responsable Operaciones Segundo nivel	Responsable Operaciones tercer nivel	Responsable primer nivel ingeniería Colocaciones	Responsable segundo nivel ingeniería Colocaciones	Responsable primer nivel ingeniería Seguros	Responsable segundo nivel ingeniería Seguros	Responsable tercer nivel ingeniería
1	Casos contratación de seguros/ endosos	Gestionar y apoyar al área de reclamaciones del banco	Realizar validación en el sistema de acuerdo al reporte recibido, si es por mala operatoria, reconducir al usuario con manual via correo. Contactar al usuario para aclaraciones pertinentes. Contactar a la oficina para solucionar el incidente. Revisar si falta parametria solicitar a Responsable operaciones Bancaseguros. Revisar si faltan perfiles solicitar a Responsable operaciones bancaseguros	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte.	Si la solicitud requiere autorización para actualizar parametria, tramitar ante el responsable de parametrias. Tramitar si se requieren solicitudes al área de perfilado.	Atender las solicitudes del área de operaciones Bancaseguros.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Si se requiere reclamos masivos se debe escalar a Gestor de área Colocaciones.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Si se requiere reclamos masivos se debe escalar a Gestor de área.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
2	Cobros de primas	Autorizar el reintegro si procede	Realizar validación en el sistema de acuerdo al reporte recibido, los datos de pólizas. Consultar cobros realizados de primas de seguros. Verificar cargos realizados a cuentas personales involucradas. Si procede reintegro solicitar apoyo a operaciones para abonar a cuenta de cliente. Contestar correo de solicitud ante la queja o reclamo.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Operaciones o pagos a creditos para devolver valores cobrados. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte. Si procede reintegro realizar abono a cuenta de cliente.	Autorizar si se requiere reintegro inusual tramitar si se requiere parametrias que afecten operatorias de cobros.	Realizar parametrias que afecten cobros.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Si se requiere reclamos masivos se debe proceder con desarrollo de software.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Apoyar con desarrollo de software.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
3	Contables	No aplica.	Revisar los reportes generados por el área contable. Preparar cargas de nivelación contable Validar movimientos de cuentas afectadas.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte. Realizar afectaciones a cuentas personales afectadas por descuadre contable.	Autorizar cargas para cuadros contables. Autorizar nivelación partidas manuales. Realizar cartas de traslados contables. Tramitar parametrias que generan afectación contable.	Realizar parametrias que afecten Operatorias contables.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Si se requiere ajustes debe proceder con desarrollo de software.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Si se requiere ajustes debe proceder con desarrollo de software.	Autorizar cargas para cuadros contables. Autorizar nivelación partidas manuales. Firmar cartas de traslados contables.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
4	Peticiones Legales	Gestionar y apoyar al área de reclamaciones del banco.	Realizar validación en el sistema de acuerdo al reporte recibido. Solicitar apoyo a operaciones en caso de requerir reintegros. Solicitar apoyo de oficinas en caso de operaciones sobre contratos. Contestar correo de solicitud.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte. Apoyar oficinas en caso de requerir soporte de operaciones.	Autorizar si se requiere reintegro inusual, para atender solicitud legal.	No Aplica	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	No aplica.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 52

#	Incidencia	Gestor Canales y servicios Seguros	Mesa de Soporte	Operaciones primer nivel	Responsable operaciones Banca seguros	Responsable parametrías Banco	Responsable Operaciones Segundo nivel	Responsable Operaciones tercer nivel	Responsable primer nivel ingeniería Colocaciones	Responsable segundo nivel ingeniería Colocaciones	Responsabl e primer nivel ingeniería Seguros	Responsable segundo nivel ingeniería Seguros	Responsabl e tercer nivel ingeniería
5	Eliminar saldos retenidos	Autorizar liberación de retenciones de seguros a cuentas.	Consultas de retenciones a cuentas personales. Verificar si son por cobros de primas de seguros. Solicitar autorización a gestor de canales. Armar archivo con contrato afectado. Dejar archivo en ruta para ser procesado. Consultar retenciones de cuentas. Verificar que no tenga retenciones de seguros. Informar a la oficina que reportó para proceder con cancelación de cuenta.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte.	Gestionar si se requieren parametrías que afecten retenciones.	Realizar parametrías que se requieran por retenciones de seguros.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Atender cancelaciones del proceso de baja de retenciones.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
6	Error Aplicativo	Gestionar y apoyar al área de reclamaciones del banco.	Realizar validación en el sistema de acuerdo al reporte recibido. Realizar ajustes de software. Contestar correo de solicitud.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte. Brindar soporte operativo a aplicaciones relacionadas con seguros y prestamos.	Apoyar con las definiciones funcionales de los cambios de software. Gestionar cambios de parametría.	Atender las solicitudes del área de operaciones Bancaseguros.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
7	Error operativo	Gestionar y apoyar al área de reclamaciones del banco.	Apoyar al centro gestor de red en caso de requerir aclaraciones o manuales de operaciones. Realizar validación en el sistema de acuerdo al reporte recibido. Reportar a Mesa de soporte error encontrado. Contestar correo de solicitud.	Apoyar a la mesa de soporte con operatorias o procedimientos. Consultas de operaciones no autorizadas en mesa de soporte. Brindar soporte operativo a aplicaciones relacionadas con seguros y	No Aplica	Atender las solicitudes del área de operaciones Bancaseguros.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos del nivel anterior.	Autorizar cambios de datos.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos anterior.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.
8	Extracciones de datos	Gestionar y apoyar al área de reclamaciones del banco.	Realizar las extracciones de data solicitadas para atención de incidentes.	Apoyar si se requiere consultas adicionales para extraccion data.	Apoyar a la mesa de soporte en caso de no tener acceso a la datos con otras mesas de trabajo.	Apoyar extracciones de datos de parametrías.	Autorizar las consultas transacciones a las que no se tiene acceso por analista de operaciones. Autorizar si corresponde traslados manuales a cuentas contables. Generar reportes bases de clientes afectados.	Se escalará en caso de no recibir respuesta de tareas en manos de los dos niveles anteriores.	Autorizar extracción de datos.	Autorizar extracción de datos.	Autorizar extracción de datos.	Autorizar extracción de datos.	Realizar seguimiento en comite de incidencia.

Fuente: Elaboración propia

3. Acuerdos de Niveles de Servicio.

Incidencia	Impacto	Prioridad	Acuerdos de niveles de servicio	Consecuencia a la no atención oportuna en el tiempo acordado
Casos contratación de seguros/endosos	ALTO	ALTA	24-36 horas	No se permite avanzar en el trámite del crédito, bloqueando el desembolso de este.
Cobros de primas	ALTO	ALTA	24-36 horas	Sanción legal afectación imagen del banco
Contables	MEDIO	MEDIA	90-120 horas	Afectación a procesos de cierre e informes contables
Peticiones Legales	ALTO	ALTA	24-36 horas	Sanciones legales, afectación imagen del banco
Eliminar saldos retenidos	ALTO	ALTA	24-36 horas	Afectación operaciones en oficinas
Error Aplicativo	MEDIO	MEDIA	90-120 horas	Se tiene el riesgo ante eventualidades de reclamación por siniestro.
Error operativo	MEDIO	MEDIA	90-120 horas	Afectación a operaciones en oficinas
Extracciones de datos	BAJO	BAJA	130-180 horas	No tener cantidad de clientes afectados

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 51

4. Indicadores de Gestión

INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	BASE	OBJETIVO
Tiempo promedio para la resolución de incidentes	Mensual	Con base en la relación de todas las incidencias presentadas durante el mes se identificará el tiempo de atención en cada una de ellas, con el cual se podrá identificar el promedio que se invierte en la resolución de incidencias.	Establecer el promedio de tiempo que se toma el personal de la mesa de ayuda en la resolución de incidentes.
Porcentaje de incidentes resueltos	Mensual	De acuerdo con la relación de incidencias, se realiza la medición con el número de incidencias generadas durante el mes frente al total de incidencias que se hayan podido cerrar.	Dar a conocer el avance real en la resolución de los incidentes generados.
Cantidad de incidentes atendidos del mismo tipo	Mensual	Se tomará por tipo de incidencias la cantidad de solicitudes atendidas.	Identificar el número de incidencias atendidas por cada uno de los tipos de incidencias establecidos, lo cual permitirá establecer el tipo de incidencia más repetitivo y sobre el cual se deben tomar más acciones de mejora.
Porcentaje de incidentes sin		De acuerdo con la relación de incidencias, se realiza la medición con el número de incidencias generadas	Conocer el porcentaje de incidencias pendientes por resolución, con las cuales se tendrá prioridad para cerrar el

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES 52

respuesta ni solución.	Mensual	durante el mes frente a las que no se les haya dado respuesta ni solución.	mes que viene. Con esto se busca tomar acciones para reducir mes a mes el volmen de incidencias que se vayan quedando sin solución.
Porcentaje de clientes y/o usuarios satisfechos	Mensual	Se generará una encuesta de satisfacción al momento del cierre de una incidencia, al finalizar el mes se revisará la satisfacción de los clientes y/o usuarios. Se tomarán la cantidad de usuarios 100% satisfechos frente al total de encuestas respondidas, con el cual se definirá este porcentaje de satisfacción.	Identificar el porcentaje de satisfacción por parte de los usuarios / clientes, con lo cual se podrán tomar acciones y revisar si los tiempos de respuesta o la solución dada es la correcta.
El cumplimiento de los acuerdos de servicio	Mensual	Se tomará la base con la relación de los incidentes atendidos, con los cuales se podrá identificar el tiempo de atención invertido en cada caso gestionado. Este tiempo será cruzado con los tiempos establecidos para este fin con los cuales se podrá determinar el cumplimiento real del proceso.	Verificar el cumplimiento de los tiempos establecidos para la atención y cierre de incidentes.

Fuente: Elaboración propia

