



Licitación Pública Nacional Reservada de la Cobertura de los
Tratados de Libre Comercio Electrónica de Servicios
No. LA-006E00001-E4-2016

“Administración de Puestos de Servicio 3 (APS-3)”

Cd. de México a 25 de mayo de 2016

**Servicio de Administración Tributaria
Presente:**

ID 12 Gestión de conocimiento y mejora del servicio

La información contenida en este documento es confidencial y exclusiva para la persona o la entidad a la que va dirigido. Este documento y/o cualquier documento adjunto pueden contener información de carácter privilegiado y/o estar protegidos de cualquier otra forma contra cualquier tipo de revelación de su contenido.



Cd. de México a 25 de mayo de 2016

**Servicio de Administración Tributaria
Presente:**

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
Presentación	2
Gestión del Conocimiento	3
Proceso	4
Mejora del Servicio	6
Proceso	6

INTRODUCCIÓN

Interconecta S.A. de C.V. en adelante “**Interconecta**” desarrolla el presente documento cumpliendo con todos los requisitos solicitados en las bases de la Licitación Pública Nacional Reservada de la Cobertura de los Tratados de Libre Comercio Electrónica de Servicios No. LA-006E00001-E4-2016 para la “**Administración de Puestos de Servicio 3 (APS-3)**” y su junta de aclaraciones.

PRESENTACIÓN

Un Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio o SKMS es una herramienta utilizada por “**Interconecta**” que proporciona funcionalidades de presentación, procesamiento y gestión para interactuar con la Base de Datos de Gestión del Conocimiento del Servicio de la organización IT.

Un SKMS está estructurado de forma estratificada, en varias capas que se articulan en torno a la base de datos donde se almacena la información propiamente dicha:

- Capa de presentación. Es la interfaz que permite buscar, explorar, almacenar, recuperar y actualizar los datos a través de una serie de interfaces específicas para cada proceso interesado: vista de Gestión de la Calidad, vista de Activos y Configuración, etc.
- Capa de procesamiento de conocimiento. Las funciones asociadas a esta capa incluyen el análisis de los datos, la elaboración de informes, la planificación, el modelado de los datos y la monitorización de los cambios a través de paneles de control.

- Capa de Integración de la Información. Es donde está la Base de Datos de Gestión, propiamente dicha, y donde se desarrollan todas las actividades de integración de datos: minería de datos, gestión de metadatos, sincronización, etc.
- Herramientas y fuentes de datos e información. En esta capa es donde se estructura la información que se genere en el proyecto de Administración de Puestos de Servicio (APS3).

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento es la encargada de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización. El objetivo principal del proceso consiste en mejorar la eficiencia, reduciendo la necesidad de redescubrir el conocimiento.

La Gestión del Conocimiento contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se adoptan en una organización, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponen de información segura y fiable.

Sin embargo, una organización puede tener las herramientas adecuadas para registrar y organizar los datos, pero los buenos propósitos pueden no llegar a materializarse nunca si no existe una unidad de Gestión del Conocimiento que impulse, coordine y estructure el proceso para:

- Garantizar que el personal hace uso de las herramientas, tanto para registrar como para consultar los datos disponibles.
- Evaluar los datos recogidos, velando por que estén permanentemente actualizados.
- Analizar las necesidades de información de ciertos departamentos y coordinar la correcta transferencia de conocimiento desde aquellos que poseen los datos.

Estas funciones requieren, de quienes desempeñan las labores de Gestión del Conocimiento, un entendimiento profundo de los procesos que se desarrollan en la organización, así como una constante monitorización del registro, organización y aprovechamiento de los datos.

Los beneficios obtenidos de una correcta Gestión del Conocimiento son numerosos:

- No se duplica el trabajo innecesariamente. Si surge un problema que ya se presentó en el pasado, pueden recuperarse con facilidad los detalles de la solución aplicada entonces, ahorrando tiempo y esfuerzo.
- Mejor aprovechamiento de los recursos existentes.
- Prevención de situaciones de desinformación en caso de faltar los “propietarios” de los datos de acceso a una aplicación, de contacto con un cliente, etc.

Las principales dificultades que se presentan a la hora de abordar la Gestión del Conocimiento consisten en:

- Los miembros del personal están saturados de trabajo y no disponen de tiempo para documentar los datos o dan prioridad a otras tareas más urgentes.
- Los miembros del personal no confían en los datos registrados, de modo que recurren a otras vías a la hora de buscar información.
- Los datos están mal estructurados, son incompletos o no están adaptados a la audiencia a la que van destinados, por lo que en la práctica resultan inservibles.
- Los datos se registran pero no se revisan, por lo que la información disponible está desactualizada o incompleta.

PROCESO

Las principales actividades de la **Gestión del Conocimiento** se resumen en:

- Definir una **estrategia** de Gestión del Conocimiento y difundirla a toda la organización TI.
- Ayudar a la **transferencia** de conocimiento entre personas, equipos y departamentos.
- **Gestionar** la información y los datos para garantizar su calidad y utilidad.
- **Uso del SKMS.**



Flujo de ITIL para la Gestión del Conocimiento

A la hora de planificar el proceso de **Gestión del Conocimiento** es preciso definir, desarrollar y difundir un estrategia con:

- Una serie de políticas generales referentes a los datos: qué registrar, cuándo hacerlo, cómo estructurar los datos, etc.
- Las condiciones de administración: qué clase de información es susceptible de ser corregida o eliminada.
- Los roles: quién registra la información, quién la revisa, quién la valida, quienes la pueden consultar libremente.
- Procedimientos de registro, revisión y validación de la información.

Transferencia de Conocimiento

Es tarea de la Gestión del Conocimiento, en primera instancia, transmitir a todos los miembros de la organización TI la importancia de registrar la información relacionada con su trabajo en las herramientas dispuestas para ello.



Por otro lado, es también su labor instalar una cultura de aprendizaje constante entre los miembros del personal. No sólo se trata de hacer que los empleados registren los datos, sino también motivarlos a que acudan a las fuentes de conocimiento para completar aquello que no saben.

Asimismo, la Gestión del Conocimiento se ocupa de:

- Detectar las necesidades de conocimiento existentes en la organización, tanto a nivel particular como grupal.
- Conocer en todo momento quién o quiénes poseen esa información.
- Establecer el canal adecuado para que los “propietarios” del conocimiento puedan transferirlo a quienes lo necesitan: seminarios, anuncios, boletín, periódico.

Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento debe garantizar que la información disponible sea completa y esté puntualmente actualizada, ya que de otro modo puede resultar inútil.

Las labores de gestión comportan una monitorización exhaustiva de los cambios registrados en el SKMS, y una serie de tareas asociadas a esta revisión:

- Iniciar y gestionar procesos de borrado de información.
- Determinar la periodicidad de las revisiones.
- Detectar y subsanar incoherencias en los datos registrados.

Uso de los SKMS

Los SKMS (Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SKMS).- Es un conjunto de herramientas y bases de datos que se utiliza para gestionar el conocimiento, información y datos. El sistema de gestión del conocimiento del servicio incluye el sistema de gestión de la configuración, así como otras bases de datos y sistemas de información. El sistema de gestión del conocimiento del servicio incluye herramientas para la recopilación, almacenamiento, gestión, actualización, análisis y presentación de todos los conocimientos, información y datos que un proveedor de servicio de TI necesitará para gestionar en el ciclo de vida completo de servicios de TI.

En el SKMS han de estar disponibles todos los documentos generados por el resto de procesos:

- **Gobierno de TI:** Cartera de Servicios, informes, CSI, Riesgos y otras cuestiones.
- **Calidad:** Políticas, procesos, procedimientos, formularios, plantillas, listas de comprobación.
- **Servicios:** Catálogo de Servicios, SPs, informes del servicio.
- **Activos y Configuración:** Activo financiero, información del CMS, informes de estado, datos de la CMDB, fuentes definitivas.

- **Centro de Servicios / Soporte:** Catálogo de Servicios, clientes, usuarios, grupos de interés, Cls, incidencias, problemas, cambios, entregas, rendimiento de las configuraciones.

MEJORA DEL SERVICIO

El Proceso de Mejora Continua (CSI) tiene como misión implementar el ciclo de Deming para la mejora de los servicios TI.

- El CSI permite a la organización TI:
- Conocer en profundidad la calidad y rendimiento de los servicios TI ofrecidos.
- Detectar oportunidades de mejora.
- Proponer acciones correctivas.
- Supervisar su implementación.

Para que el CSI sea efectivo tiene, además, que adaptarse a la visión y estrategia del negocio. Sin unos objetivos claros es imposible determinar cuáles han de ser los aspectos prioritarios en el proceso de mejora y la organización TI puede terminar volcando sus esfuerzos en aspectos irrelevantes para el desarrollo del negocio.

PROCESO

Las principales actividades del Proceso de Mejora Continua se resumen en:

- Decidir qué se debe medir.
- Definir lo que finalmente se medirá.
- Realizar dichas mediciones.
- Procesar los datos recogidos.
- Analizar la información recabada.
- Proponer y documentar posibles mejoras en base al conocimiento adquirido.
- Implementar las mejoras propuestas.



Qué medir

Es imposible iniciar el **proceso de Mejora Continua** sin una idea clara de que es aquello que, en principio, debemos mejorar. Luego, en primera lugar, debemos conocer en profundidad la misión y estrategia previamente trazados por los máximos responsables de la organización TI de acuerdo con las necesidades de negocio.

A partir de esa información y de la recogida a través de:

- El catalogo actual de servicios,
- Los SLAs en vigor: compromisos alcanzados con nuestros clientes,
- Los SLRs: peticiones y requisitos expresados para que los servicios se adecúen a las necesidades del negocio,
- Información de carácter legal y financiero,

Debemos determinar aquello que se debe medir así como los CSFs y KPIs correspondientes.

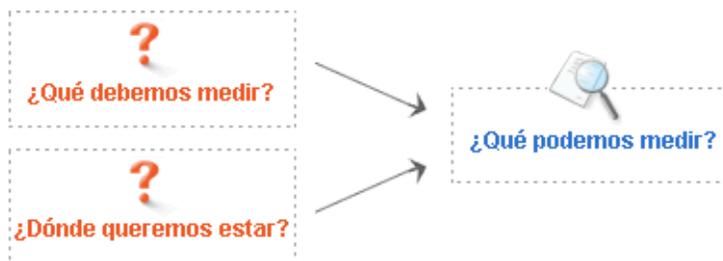


En todo este proceso es necesaria la colaboración de los propietarios del servicio que conocen en profundidad las actividades necesarias para la prestación de los servicios y los procesos de gestión asociados.

Qué se puede medir

Cuando ya dispongamos de una lista de todo aquello que deseamos medir es necesario asegurarse que nuestros objetivos son realistas.

En algunos casos puede ocurrir, ya sea porque no se dispone de las herramientas necesarias o simplemente porque la organización carece del grado de madurez necesario, que no se puedan implementar, con una mínima garantía de éxito, ciertas métricas.





Para limitar los procesos de medida a aquellos realmente asequibles a la organización TI es necesario tener en cuenta los:

- Procesos de medida ya existentes.
- Informes generados.
- Flujos de trabajo establecidos.
- Protocolos y procedimientos en vigor.

Tras el análisis de la situación debe generarse:

- Una lista de definitiva de métricas, CSFs y KPIs a implementar
- Un informe con los requisitos necesarios (recursos y capacidades) para llevar a cabo las mediciones propuestas.

Es importante tener en cuenta a la hora de alcanzar un compromiso sobre lo que realmente se va a medir cuáles son los riesgos de ignorar ciertas métricas:

- ¿Se puede resentir gravemente la calidad de los servicios prestados?
- ¿Se puede ver seriamente afectado el rendimiento de algún proceso?

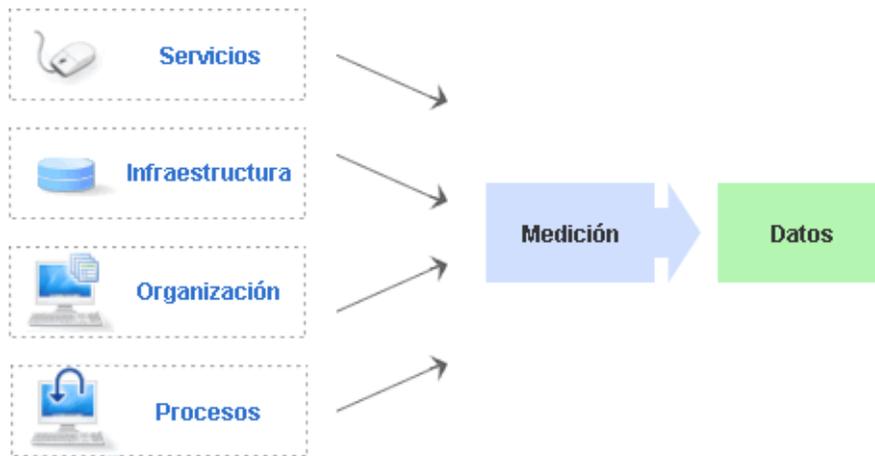
Por otro lado sólo aquello que sea finalmente medible debe incorporarse a los SLAs.

Recopilación de Datos

Una vez decidido lo qué se va a medir hay que decidir cómo y ponerse manos a la obra.

Aunque muchas de las mediciones se pueden realizar de forma automática monitorizando la actividad de la organización TI en algunos casos esto no es posible, por ejemplo, en lo que respecta a la calidad de los informes emitidos, el cumplimiento de ciertos protocolos, etcétera.

Es importante que cada proceso de medición tenga claramente asignada la persona responsable del mismo, que ésta disponga de las herramientas automáticas necesarias y se haya definido claramente el procedimiento.



Las actividades habituales en el proceso de medición incluyen:

- Definición del calendario o frecuencia de toma de datos (en el caso automático este proceso puede ser continuo).
- Análisis de las herramientas necesarias para el proceso de medición y registro.
- Instalación, configuración, personalización y pruebas de funcionamiento de dichas herramientas.
- Analizar la disponibilidad y capacidad de la infraestructura necesaria.
- Monitorizar la calidad y adecuación al propósito de los datos recogidos: establecer métricas.
- Preparar los datos para que sean accesibles y útiles.
- Documentar todo el proceso.

Procesamiento de datos

Para que los datos sean de utilidad deben ser previamente procesados para que sean inteligibles y útiles desde la perspectiva de negocio.

Este proceso debe transformar los datos en información para así estar dispuesta para su posterior análisis. Esto no es posible sin la previa realización de ciertas tareas:

- Definir las necesidades de procesamiento en función de la estrategia predefinida.
- Analizar los SLAs vigentes para determinar los que información puede ser de utilidad para evaluar su cumplimiento.
- Establecer protocolos para el procesamiento de datos:
 - Frecuencia:
 - Tiempo real
 - Por lotes (diariamente, semanalmente...)
 - Procedimientos:
 - Estructuración de los datos
 - Evaluación de la calidad de los datos
- Determinar los recursos y capacidades necesarios.



- Seleccionar e instalar las herramientas a utilizar.
- Formar el personal asignado a las tareas e procesamiento de datos.
- Definir la estructura de los informes a entregar (plantillas).

Como resultado de todo ello los responsables del proceso de análisis deben recibir los informes correspondientes en un formato eminentemente práctico (obviando información no relevante para el negocio) que permita su correcta interpretación.

Análisis de datos

El análisis de la información previamente “digerida” permite transformar a esta en “conocimiento” orientado a determinar cuáles son los aspectos susceptibles de mejora.

El principal objetivo del análisis es comprobar que:

- Se cumplen los SLAs.
- Los servicios son rentables y eficientes.
- Se siguen los procedimientos preestablecidos.
- Los servicios TI cumplen los objetivos propuestos y dan soporte a la estrategia de negocio.

Es de particular importancia analizar las tendencias pues estas nos permiten prever a corto y medio plazo posibles problemas u oportunidades.

Creación de informes

El último paso, antes de entrar en lo que es la propia “acción correctiva”, es utilizar toda la información y conocimiento adquiridos a través de los pasos anteriores del proceso para permitir la toma de decisiones con “conocimiento de causa”.

Esto se debe hacer mediante la presentación de informes específicamente orientados a los diferentes agentes involucrados en la gestión y prestación de los servicios TI. Se deben ajustar tanto los contenidos como el estilo de presentación (técnico, conceptual...) a cada público objetivo:

- Dirección.
- Gestores TI.
- Personal técnico.
- Clientes y usuarios.

El objetivo principal de estos informes es ofrecer “inteligencia” a la organización TI y sus clientes para mejorar la calidad del servicio y alinearlos con las necesidades de negocio.

Es recomendable establecer una estructura clara y, en la medida de lo posible, estandarizada para toda la documentación generada que facilite el acceso a la información relevante a cada público objetivo. La

documentación no debe ser excesivamente prolija y debe centrarse exclusivamente en los elementos que aporten valor.

Si es posible, todos los informes generados deben estar disponibles en una intranet/extranet que permita el rápido acceso (con la jerarquía de permisos adecuada) a toda la información relevante con diferentes grados de profundidad.

Los informes deben ser una herramienta eminentemente práctica. Si el público al que van dirigidos los considera farragosos o se requiere un excesivo esfuerzo para la extracción de información relevante serán probablemente ignorados y todo el proceso se verá gravemente afectado.

Acciones correctivas

Todo este complejo **proceso de Mejora Continua** sería poco más que una pérdida de tiempo y dinero sino aseguramos que las medidas correctivas propuestas son correctamente implementadas.

Sin embargo, es conveniente establecer un calendario realista para la implementación de dichas mejoras. No es siempre la mejor solución poner en marcha simultáneamente todas las mejoras propuestas.

Es imprescindible establecer prioridades que respondan a las prioridades del negocio en términos de su estrategia y visión. Una vez hecho esto las mejores propuestas han de pasar por la fase de Diseño (desarrollo) y Transición (despliegue) para su despliegue, antes de incorporarse a la decisiva fase de Operación.

Durante todo este proceso es indispensable seguir midiendo y analizando para asegurar que no han cambiado las necesidades o estrategia de negocio y asegurar que todos los agentes implicados están correctamente informados y han sido capacitados para afrontar los cambios previstos.

Atentamente



José Ángel Sánchez Suchil
Apoderado legal de
Interconecta, S.A. de C.V.