

TRABAJO DE GRADO

Evolución y calidad de las mesas de ayuda externalizadas

Estudio de modelos de mesas de servicio, continuidad operativa, atención multicanal, soporte remoto y respuesta a incidentes

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ingenierías

Ingeniería de Sistemas

Ingeniería Industrial

Autores:

Michel Dahana Arboleda Cardona

Niver de Jesús Quiñones Hernández

Milton Robinson Ramírez Restrepo

Tutor del trabajo de grado:

Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño

Junio 2026

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	3
1. Marco Conceptual y Contextual	5
1.1 Contextualización del Problema	6
1.2 Transformación Digital y Outsourcing Inteligente en TI	7
1.3 Evolución de las Mesas de Ayuda	8
1.4 Calidad en Servicios de Mesa de Ayuda Externalizada.....	9
1.5 Modelos de Outsourcing y Niveles de Soporte.....	10
1.6 Atención Multicanal, Soporte Remoto y Continuidad Operativa.....	11
1.7 Buenas Prácticas y Estándares de Gestión.....	12
1.8 Justificación de las Temáticas Abordadas	13
2. Desarrollo e Implementación del Aprendizaje	14
2.1 Metodología de Análisis	14
2.2 Diagnóstico del Modelo Tradicional Frente al Modelo Externalizado.....	15
2.3 Modelo Propuesto de Mesa de Ayuda Externalizada	16
2.4 Flujo de Atención de Incidentes y Solicitudes.....	17
2.5 Matriz de Calidad y Acuerdos de Nivel de Servicio.....	19
2.6 Multicanalidad y Soporte Remoto	21
2.7 Gestión de Incidentes y Continuidad Operativa	22
2.8 Indicadores de Calidad del Servicio	23
2.9 Riesgos, Controles y Gobierno del Proveedor.....	24
2.10 Resultados Esperados.....	26
2.11 Comparación con Buenas Prácticas	26
3. Figuras y Tablas.....	¡Error! Marcador no definido.
4. Conclusiones.....	28
Referencias.....	30

RESUMEN

El presente informe aborda la evolución y la calidad de las mesas de ayuda externalizadas en un entorno empresarial cada día más impactado por la transformación digital y el outsourcing en TI. La creación de este documento nace de la necesidad de comprender cómo los modelos tradicionales de soporte han evolucionado, permitiendo una mejor organización, mayor eficiencia y una orientación que garantiza la continuidad operativa en las empresas.

Para la elaboración del presente trabajo se empleó una metodología de análisis documental basada en la revisión de conceptos relacionados con la gestión de servicios de outsourcing en TI, los acuerdos de nivel de servicio, la atención multicanal, el soporte remoto, la resolución de incidentes y los mecanismos de control y valoración de proveedores. Esta revisión permitió identificar los principales factores que influyen en el desempeño y la calidad de las mesas de ayuda.

Como resultado, se plantea un modelo de referencia que permite la evaluación de estos servicios a partir de criterios como los tiempos de respuesta, la solución de incidentes en el primer contacto, la satisfacción de los usuarios, el seguimiento de los procesos, la optimización del mecanismo de escalamiento, la disponibilidad del servicio y la mejora continua.

Dentro de la investigación se demuestra que el outsourcing en las mesas de ayuda permite generar beneficios importantes para las empresas, entre ellos una mayor especialización técnica, una atención más oportuna, una mejor cobertura operativa y una optimización de recursos. Sin embargo, estos resultados dependen de una adecuada definición de responsabilidades, un control mediante indicadores de gestión, canales de comunicación y mecanismos de seguimiento medibles que permitan tomar decisiones de valor en las organizaciones.

Adicionalmente, el modelo propuesto incorpora elementos relacionados con la gobernanza del proveedor, la definición de indicadores de desempeño, la gestión de riesgos y el establecimiento

de mecanismos de seguimiento orientados a fortalecer el control del servicio. Estos componentes permiten evaluar de manera integral la calidad de las mesas de ayuda externalizadas y respaldan la toma de decisiones para la mejora continua de la gestión del soporte tecnológico.

Se concluye que la calidad de una mesa de ayuda externalizada no está determinada únicamente por el proveedor del servicio, sino también por la combinación efectiva entre las personas, los procesos, las herramientas tecnológicas y las estrategias que faciliten el control. El outsourcing debe entenderse como una ayuda estratégica que contribuya al fortalecimiento de las operaciones tecnológicas y a la mejora continua, dentro de la investigación se demuestra que el outsourcing en las mesas de ayuda permite generar beneficios importantes.

PALABRAS CLAVE

Mesa de ayuda externalizada, outsourcing en TI, gestión de servicios de TI, continuidad operativa, calidad del servicio.

1. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

La dependencia tecnológica de las organizaciones contemporáneas ha transformado el soporte técnico en un componente crítico para la continuidad operativa. La mayoría de los procesos administrativos, operativos y comerciales dependen del funcionamiento estable de sistemas, aplicaciones y herramientas digitales (Laudon, K. C., & Laudon, J. P., 2016), lo que exige contar con mecanismos estructurados capaces de atender incidentes y solicitudes de manera oportuna y trazable.

En este contexto, las mesas de ayuda constituyen el punto de contacto formal entre los usuarios y los servicios de soporte tecnológico. Su función no se limita a resolver problemas; implica registrar, clasificar, gestionar y hacer seguimiento a cada caso reportado, contribuyendo directamente a reducir los tiempos de inactividad y a preservar la productividad organizacional (Elizondo Almaguer, A., 2015).

La creciente complejidad tecnológica y el aumento sostenido de los volúmenes de requerimientos han impulsado a muchas organizaciones a externalizar estos servicios mediante esquemas de outsourcing en TI (Páez-Gabriunas, I., & et al., 2022). Esta transición, sin embargo, no es neutral: introduce variables contractuales, operativas y de gobernanza que determinan en gran medida si el servicio externalizado efectivamente mejora la calidad del soporte o simplemente traslada la problemática a un tercero sin control adecuado (ISO 37500, 2014).

El presente marco conceptual analiza los fundamentos teóricos que permiten evaluar la calidad y el desempeño de una mesa de ayuda externalizada. Para ello, se examinan la transformación digital como contexto habilitador, la evolución histórica de los modelos de soporte, los estándares internacionales de gestión de servicios de TI y los factores operativos que inciden directamente en

la calidad del servicio: tiempos de respuesta, resolución de incidentes, satisfacción del usuario, disponibilidad del servicio y mecanismos de mejora continua (ISO/IEC 20000-1, 2018; AXELOS, 2019).

Desde una perspectiva conceptual, la evaluación de la calidad y el desempeño de una mesa de ayuda externalizada requiere considerar tanto factores operativos como estratégicos. La literatura especializada en gestión de servicios de TI plantea que la efectividad de estos servicios no depende únicamente de la capacidad técnica para resolver incidentes, sino también de su contribución a la continuidad operativa, la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, indicadores como el tiempo de respuesta, el tiempo de resolución, el cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA), la disponibilidad del soporte y la percepción del usuario constituyen variables fundamentales para medir el valor generado por la externalización del servicio.

Los marcos de referencia internacionales como ITIL 4, ISO/IEC 20000-1, ISO 37500 y COBIT se abordan en su dimensión descriptiva —como marcos generales de buenas prácticas— y también en su dimensión aplicada, señalando explícitamente cuándo sus lineamientos fundamentan decisiones específicas del modelo propuesto en este trabajo (AXELOS, 2019; ISACA, 2018).

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones modernas dependen de manera crítica de la tecnología para el desarrollo de sus procesos administrativos, operativos y comerciales. Las interrupciones, fallas o retrasos en la atención de incidentes tecnológicos generan impactos directos y medibles sobre la productividad,

la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Laudon, K. C., & Laudon, J. P., 2016).

No obstante, las áreas internas de tecnología frecuentemente carecen de la capacidad instalada — en términos de talento humano, infraestructura técnica y presupuesto— para atender de forma integral la totalidad de los requerimientos de soporte. Esta limitación estructural ha llevado a numerosas organizaciones a externalizar sus mesas de ayuda, transfiriendo al proveedor la responsabilidad parcial o total de las actividades de atención, registro, clasificación, seguimiento, solución y escalamiento de incidentes (Clastec, 2024).

El problema central que orienta este trabajo es entender cómo ha evolucionado la mesa de ayuda externalizada y qué factores concretos permiten evaluar su calidad y desempeño. Entregar el soporte a un proveedor externo no trae consigo, de manera automática, una mejora en el servicio; la externalización solo genera valor real cuando se sustenta en Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) con métricas definidas, canales de atención claramente establecidos, indicadores de gestión verificables, responsabilidades delimitadas entre ambas partes y mecanismos de seguimiento que permitan corregir desviaciones a tiempo (ISO 37500, 2014). Cuando alguno de estos elementos falta, el outsourcing deja de ser la decisión estratégica que se buscaba y se convierte, en cambio, en una fuente de riesgos operativos difíciles de controlar.

1.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y OUTSOURCING INTELIGENTE EN TI

La transformación digital ha modificado de manera significativa la forma en que las organizaciones desarrollan sus procesos, impulsando la adopción de tecnologías que incrementan su eficiencia, la trazabilidad y su capacidad de poder brindar respuesta en sus servicios de soporte. En el caso del soporte técnico, ya no basta con recibir llamadas o correos y resolver problemas de

forma improvisada; ahora cada solicitud se registra en sistemas especializados (tickets), permitiendo hacer seguimiento, medir tiempos de respuesta y controlar la calidad del servicio.

El soporte tecnológico no consiste únicamente en contratar una empresa para que asuma las actividades especializadas con la cual la organización no tiene la capacidad para realizar dichas funciones. El verdadero beneficio está en aprovechar la experiencia, conocimientos especializados, herramientas tecnológicas y buenas prácticas con las que debe contar cada proveedor.

Un proveedor de mesa de ayuda realmente aporta valor cuando va más allá de resolver problemas. También ayuda a la empresa a identificar errores frecuentes, documentar soluciones, generar informes, mejorar procesos y prevenir futuras fallas (Deel, 2026).

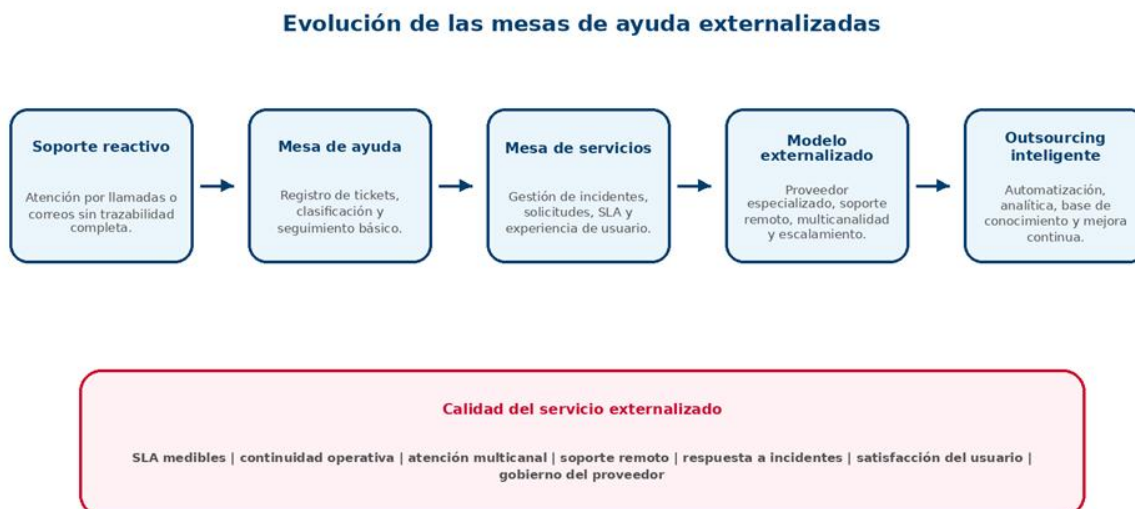
1.3 EVOLUCIÓN DE LAS MESAS DE AYUDA

En sus primeras etapas, las mesas de ayudas se caracterizaban por tener un enfoque de atención principalmente reactivo, Los usuarios reportaban los incidentes mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos, y el personal técnico atendía las solicitudes con base en su experiencia y disponibilidad. Este modelo ya que presentaba limitaciones en cuanto a la trazabilidad, seguimiento de los casos y la medición del desempeño del servicio. Con el pasar del tiempo, las mesas de ayuda fueron evolucionando de una atención informal y poco controlada a un sistema mejor organizado que registraba e iniciaba a dar seguimiento a cada solicitud.

A medida que las empresas evolucionaron fueron adoptando mejores prácticas de gestión de servicios de TI, comenzaron a clasificar mejor los casos. La incorporación de metodologías y buenas prácticas permitió organizar mejor la atención y mejorar la calidad del soporte técnico.

Cuando la mesa de ayuda inició a ser externalizada, el proveedor nota el cambio al contar con más recursos y herramientas especializadas. La externalización puede fortalecer la mesa de ayuda

gracias a recursos y conocimientos especializados, pero requiere una adecuada gestión y control del servicio (Clastec, 2024).



La Figura 1: Resume la evolución desde el soporte reactivo hasta un enfoque de outsourcing inteligente orientado a la calidad.

1.4 CALIDAD EN SERVICIOS DE MESA DE AYUDA EXTERNALIZADA

La evaluación de la calidad en una mesa de ayuda externalizada trasciende la simple contabilización de incidentes atendidos. Lo que verdaderamente determina el valor del servicio es su capacidad para ofrecer soluciones oportunas, efectivas y coherentes con las necesidades reales de la organización, considerando tanto los tiempos de respuesta como la pertinencia técnica de las intervenciones realizadas (AXELOS, 2019).

En este sentido, la trazabilidad de cada solicitud constituye un elemento estructural del modelo de gestión, no un componente accesorio. Los mecanismos de registro y seguimiento permiten reconstruir el ciclo completo de atención, identificar desviaciones respecto a los parámetros acordados y generar evidencia objetiva sobre el desempeño del proveedor a lo largo del tiempo.

Entregar la operación del soporte a un tercero no implica, en ningún caso, que la organización quede liberada de velar por la calidad del servicio que reciben sus usuarios. Esa responsabilidad permanece del lado de quien contrata, y exige que se construyan mecanismos reales de seguimiento: revisiones periódicas del desempeño, verificación del cumplimiento de los acuerdos pactados y canales concretos para detectar fallas antes de que se conviertan en problemas mayores. Una relación de outsourcing sin ese nivel de control interno termina siendo, en la práctica, una apuesta a ciegas. Los contratos establecen obligaciones, pero no sustituyen la capacidad de la organización para exigir, medir y corregir cuando los resultados no corresponden a lo acordado.

Asumir que la externalización traslada completamente la responsabilidad sobre la calidad del servicio sería un error con consecuencias operativas serias las cuales traería con ellas repercusiones negativas. Quien contrata sigue siendo el garante frente a sus propios usuarios, y eso obliga a construir estructuras internas de supervisión que vayan más allá de revisar un reporte mensual. Hace falta establecer rutinas de evaluación, definir con claridad qué se mide y con qué frecuencia, y tener la capacidad de actuar cuando los resultados no corresponden a lo pactado. Sin ese andamiaje interno, la relación con el proveedor pierde dirección con el tiempo, y los riesgos que se acumulan silenciosamente terminan siendo más costosos que los que el contrato pretendía evitar.

1.5 MODELOS DE OUTSOURCING Y NIVELES DE SOPORTE

El outsourcing de una mesa de ayuda puede adoptar los siguientes modelos: modelo total, modelo parcial y modelo híbrido.

Modelo total: En este modelo, la empresa entrega prácticamente toda la gestión de la mesa de ayuda al proveedor.

Modelo parcial: La empresa conserva algunas funciones y externaliza otras.

Modelo híbrido: Es el más común actualmente. Las responsabilidades se comparten según tipo de horario, tipo de servicio, complejidad y criticidad del incidente.

Los niveles de soporte sirven para organizar la atención según la complejidad del problema. No todos los incidentes necesitan un experto.

Nivel 1: Es el primer punto de contacto con el usuario y atiende restablecimiento de contraseñas, problemas básicos de acceso, configuraciones simples y dudas frecuentes.

Nivel 2: Atiende problemas que requieren conocimientos técnicos más avanzados, como fallas en aplicaciones, problemas de red, configuración de equipos y errores de software. Si el nivel 1 no logra resolverlo, lo envía al nivel 2.

Nivel 3: Este nivel es el más especializado y participan ingenieros expertos, fabricantes, desarrolladores y administradores de infraestructura. Tienen la responsabilidad de resolver incidentes críticos que requieren conocimientos altamente especializados (Deel, 2026).

1.6 ATENCIÓN MULTICANAL, SOPORTE REMOTO Y CONTINUIDAD OPERATIVA

La atención multicanal consiste en ofrecer diversos medios de comunicación entre los usuarios y la mesa de ayuda, tales como correo electrónico, teléfono, chat, portal web y aplicaciones móviles.

El soporte remoto corresponde a la capacidad de resolver problemas tecnológicos sin necesidad de desplazarse físicamente hasta donde está el usuario. Actualmente, un técnico puede conectarse a distancia al computador de una persona y solucionar el problema desde otro lugar: se conecta remotamente, revisa la configuración, corrige el error y verifica el funcionamiento.

La continuidad operativa es la capacidad de una organización para seguir funcionando aun cuando ocurran problemas tecnológicos, como caída del correo corporativo, falla en una base de datos o interrupción de una plataforma de ventas.

La atención multicanal, el soporte remoto y la continuidad operativa son elementos fundamentales de las mesas de ayuda actuales, ya que permiten brindar soporte accesible, eficiente y oportuno, garantizando que los incidentes tecnológicos sean gestionados de manera adecuada para reducir al máximo el impacto en las operaciones.

1.7 BUENAS PRÁCTICAS Y ESTÁNDARES DE GESTIÓN

ITIL 4 (Information Technology Infrastructure Library) aporta un marco conceptual para la gestión de servicios de TI. Es una guía de buenas prácticas para gestionar servicios de tecnología, no una ley ni una norma obligatoria; es más bien un conjunto de recomendaciones sobre cómo organizar correctamente los servicios de TI.

ITIL ayuda a definir cómo atender incidentes, cómo gestionar solicitudes, cómo documentar soluciones, cómo compartir conocimiento y cómo mejorar continuamente el servicio (ManageEngine, 2026).

La norma ISO/IEC 20000-1:2018 es una norma internacional para la gestión de servicios de TI que revisa si la organización planifica sus servicios, opera correctamente, mide resultados, corrige errores y mejora continuamente.

Para el componente de outsourcing, ISO 37500:2014 proporciona orientación sobre gobierno, procesos y ciclo de vida del outsourcing. Es importante porque cuando una empresa contrata una mesa de ayuda externa pueden surgir problemas como falta de responsabilidades claras, incumplimiento de acuerdos, mala comunicación y riesgos operativos.

Las buenas prácticas y estándares de gestión proporcionan lineamientos para organizar, controlar y mejorar los servicios de mesa de ayuda, permitiendo garantizar la calidad del soporte tecnológico, la satisfacción de los usuarios y una adecuada relación entre las empresas y los proveedores externos.

1.8 JUSTIFICACIÓN DE LAS TEMÁTICAS ABORDADAS

El estudio realizado en el presente informe sobre las mesas de ayuda externalizadas es muy importante porque permite comprender cómo la transformación digital y el outsourcing en TI ayudan a mejorar los servicios de soporte tecnológico, al mismo tiempo que proporciona criterios claros para evaluar sus beneficios, riesgos y oportunidades de mejora dentro de las empresas.

2. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

Para el presente desarrollo e implementación se tomará como base un modelo de referencia sistemático que abarcará el flujo de atención de requerimientos, la definición de acuerdos de nivel de servicio (SLA), los mecanismos de soporte remoto y la gestión de la continuidad operativa frente a incidentes críticos. Lo anterior responde a un contexto empresarial donde la competitividad exige niveles de eficiencia cada vez más altos, en los que no basta con contar con un equipo interno que resuelva eventualidades de forma aislada, sino que se hace necesario sistematizar, controlar y coordinar dichos procesos de manera ordenada y articulada con las organizaciones que contratan estos servicios.

En ese sentido, el entorno actual demanda modelos estructurados, medibles y orientados a satisfacer las necesidades del usuario. Es precisamente en este contexto donde surge la necesidad de las mesas de ayuda externalizadas, las cuales se convierten en una alternativa estratégica y profesional para resolver requerimientos técnicos de forma continua, eficiente y sin interrupciones, tanto para el proveedor como para la organización contratante.

2.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La metodología implementada para la creación del presente informe es de tipo técnico-documental propositivo, enfocada a una determinada mesa de ayuda orientada a la prestación de servicios en TI. El proceso inicia con la identificación de las problemáticas asociadas a la calidad del soporte en el área de la tecnología, seguido de una revisión exhaustiva de conceptos clave como la gestión del servicio TI, el outsourcing inteligente y la atención multicanal por niveles de servicio. Con este sustento, se define un modelo de referencia enfocado a evaluar mesas de ayuda externalizadas, con el cual se puedan crear indicadores claros y medibles para determinar su nivel de calidad.

Con base en lo anterior, el trabajo se organizó en cinco fases:

Fase 1. Diagnóstico del modelo tradicional de soporte para entender sus principales limitaciones contractuales.

Fase 2. Identificación de las capacidades que debería tener un modelo tercerizado para superar dichas limitaciones.

Fase 3. Definición del modelo de referencia propuesto para una mesa de ayuda externalizada.

Fase 4. Diseño de los indicadores para medir la calidad del servicio.

Fase 5. Análisis de los riesgos del modelo y los controles necesarios para poder ser gestionados.

2.2 DIAGNÓSTICO DEL MODELO TRADICIONAL FRENTE AL MODELO EXTERNALIZADO

El modelo tradicional es aquel que se ha venido aplicando durante años y que maneja aún la mayoría de las empresas. Llega a funcionar, pero hasta ciertos límites; su principal obstáculo es que depende completamente del equipo interno, de procesos manuales y de canales que muchas veces no se encuentran conectados entre sí. Este enfoque funciona bien hasta ciertos volúmenes de casos manejables, pero cuando los tickets se acumulan, cuando alguien necesita ayuda fuera del horario laboral o fuera de la oficina, no existe personal capacitado para atender dichos casos, lo cual conlleva retrasos o incluso paros en la operación. Si bien este enfoque ofrece algunas ventajas en cuanto a la cercanía y el trato directo con los usuarios, cuando se dispara el número de casos, todo colapsa.

Por otro lado, el modelo externalizado abre las puertas a delegar operaciones a un proveedor experto en dichas áreas. Sin embargo, esto demanda fijar y dejar claras las reglas del juego en cuanto al modelo de operación, medición y gobierno del servicio ofrecido, con la finalidad de evitar reclamos o gestiones que se llegasen a solicitar sin haber existido dichos acuerdos. Al contrastar ambos esquemas, queda en evidencia un factor crítico: externalizar no significa

desentenderse de las responsabilidades operativas; por el contrario, ayuda a transformar la organización, la cual asume un rol estratégico enfocado en la supervisión, control y la mejora del servicio.

Al comparar los dos modelos, tercerizar no quita responsabilidades, sino que las cambia: no se trata de dar solución a los problemas de forma directa, sino de supervisar, controlar y asegurarse de que el servicio vaya mejorando con el tiempo. En el fondo, exige tantos compromisos como el modelo tradicional, solo que su enfoque es de una manera totalmente diferente.

Tabla 1

Comparación entre modelo tradicional y mesa de ayuda externalizada

Criterio	Modelo tradicional interno	Modelo externalizado
Cobertura	Limitada a horarios y capacidad del equipo interno.	Puede ampliarse con horarios extendidos y acuerdos contractuales.
Trazabilidad	Variable, especialmente si se usan correos o llamadas informales.	Debe gestionarse mediante herramienta de tickets y reportes.
Especialización	Depende del conocimiento disponible en la organización.	Puede incluir especialistas por niveles o servicios.
Control	Mayor control directo, pero menor capacidad si faltan recursos.	Mayor capacidad operativa, pero requiere gobierno del proveedor.
Calidad	Difícil de medir si no existen indicadores formales.	Se mide mediante SLA, encuestas, reportes y auditoría del servicio.

Nota. Elaboración propia.

2.3 MODELO PROPUESTO DE MESA DE AYUDA EXTERNALIZADA

El modelo operativo propuesto busca un equilibrio entre la capacidad de respuesta masiva y el control estratégico, optando por un Service Desk tercerizado bajo modelo de gobernanza interna.

Es decir, un modelo donde la operación diaria se delega a un proveedor especializado, pero la organización retiene el control sobre los aspectos estratégicos en cuanto a la calidad ofrecida. Bajo este esquema, el proveedor asume la responsabilidad del primer contacto con el usuario, el registro y la clasificación de los tickets asignados, la resolución de incidentes mediante soluciones conocidas y el escalamiento oportuno de los casos que requieren mayor manejo. Esta división de responsabilidades permite que la organización concentre sus esfuerzos en funciones de mayor valor, sin dejar de lado lo que ocurre en la operación del día a día.

Para que este equilibrio funcione en la práctica, la organización debe conservar atribuciones claras sobre las definiciones de políticas de atención, la priorización de los servicios de mayor criticidad, la validación de los resultados entregados y el seguimiento periódico de los indicadores de calidad. Con relación a este equilibrio, la relación se estructura a través de los siguientes componentes operativos:

Garantías Contractuales y de Alcance: un contrato de soporte técnico que delimite con precisión las fronteras de responsabilidad del proveedor para evitar sobrecostos por fuera del alcance.

Herramientas de Gestión Operativas: un catálogo de servicios estandarizados y una matriz de prioridades que comparten el mismo criterio de urgencias e impactos que tiene el negocio.

Métricas y Gobernanza: el establecimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) medibles, matrices de escalamientos y un calendario de comités periódicos para revisar desviaciones en los indicadores antes de que afecten la operación.

2.4 FLUJO DE ATENCIÓN DE INCIDENTES Y SOLICITUDES

Todo proceso de atención comienza en el momento en que el usuario identifica una situación que interrumpe o limita su trabajo y decide reportar la determinada falla. Para que ese reporte tenga un tratamiento ordenado, la organización previamente debe contar con canales de contacto claros y

fáciles de usar —como correo electrónico, teléfono, portal web o chat— y garantizar que cualquier caso que ingrese por estos medios quede registrado de inmediato en una herramienta de gestión de tickets. Esta herramienta actuará como núcleo del flujo, permitiendo trazar la incidencia mediante un identificador único, capturar los datos del usuario, tipificar la falla según el catálogo de servicios y calcular de forma automática la prioridad para designar al especialista idóneo.

A partir de ahí, el proveedor de primer nivel asume la propiedad del caso apoyándose en la base del procedimiento ya documentado. Según el marco de referencia ITIL 4, el objetivo principal en esta etapa es maximizar la tasa de resolución en el primer contacto (First Contact Resolution o FCR), mitigando el impacto operativo en las actividades del usuario (Axelos & Agutter, 2020). Si la complejidad del problema persiste y desborda las capacidades de esta primera línea, se activa el protocolo de escalamiento hacia los niveles de soporte especializado (internos o terceros). El flujo no se considera concluido de forma unilateral; siguiendo los protocolos de calidad del servicio, se requiere confirmación explícita de conformidad por parte del usuario afectado antes de procesar el cierre respectivo. Finalmente, la documentación de la solución de casos atípicos o recurrentes se integra a la base de conocimiento, transformando la experiencia del día a día en un activo que alimenta la mejora continua del servicio.



La Figura 2: Presenta el flujo de atención propuesto para una mesa de ayuda externalizada.

2.5 MATRIZ DE CALIDAD Y ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO

Los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) actúan como el mecanismo puente que se encarga de traducir las expectativas cualitativas de la organización en métricas contractuales obligatorias y cuantificables. En el contexto de un soporte tercerizado, delegar la operación sin indicadores claros representa un riesgo para la continuidad de la organización. Estos acuerdos deben contemplar como mínimo los tiempos de respuesta y de solución por tipo de caso, los horarios y canales de atención disponibles, la distribución de responsabilidades entre la organización y el proveedor, las reglas de escalamiento, las consecuencias ante algún incumplimiento —penalizaciones económicas o planes de mejora formalmente acordados— y en el caso más radical, la finalización del contrato por parte del contratante.

La asignación de estos tiempos no puede hacerse de forma arbitraria ni depender de la subjetividad del usuario; debe estructurarse mediante una matriz de priorización objetiva. Siguiendo las directrices clásicas de gestión de servicios de TI establecidas por la Oficina de Comercio

Gubernamental (OGC, 2011), la prioridad de un ticket es el resultado matemático de cruzar dos variables críticas: el impacto y la urgencia.

El impacto se evalúa desde una perspectiva sistémica, midiendo el alcance del daño latente: el número de usuarios degradados o afectados, los procesos de negocio detenidos o los servicios que han quedado inoperativos.

La urgencia determina la ventana de tiempo tolerable y la velocidad con la que el proveedor debe reaccionar antes de que la afectación inicial se convierta en una crisis financiera o en un daño a la reputación de la compañía.

Como sostienen Larson y Gray (2021), la correcta configuración de esta matriz evita el cuello de botella operativo en la mesa de ayuda, garantizando que los recursos del proveedor se enfoquen en mitigar los incidentes que realmente paralizan la productividad de la organización.

Tabla 2

Matriz propuesta de prioridad y SLA

Prioridad	Condición del caso	Respuesta sugerida	Solución sugerida	Responsable principal
Crítica	Interrupción de servicio esencial o afectación masiva.	15 minutos	4 horas o plan de contingencia	Proveedor nivel 2/3 + líder interno TI
Alta	Afecta un proceso importante o varios usuarios.	30 minutos	8 horas hábiles	Proveedor nivel 2
Media	Afecta a un usuario o servicio no crítico.	2 horas	1 día hábil	Proveedor nivel 1/2
Baja	Solicitud general, orientación o	4 horas	3 días hábiles	Proveedor nivel 1

requerimiento
programable.

Nota. Elaboración propia.

2.6 MULTICANALIDAD Y SOPORTE REMOTO

Ofrecer múltiples canales de atención es una condición necesaria para cualquier mesa de ayuda moderna, pero no es suficiente por sí sola. El verdadero reto no está en la cantidad de canales disponibles, sino en su integración. Cuando cada canal opera de forma independiente, el resultado inevitable es que los casos se lleguen a multiplicar, lo cual conllevaría una pérdida en la trazabilidad y una experiencia fragmentada tanto para el usuario como para el equipo de atención. Por eso, el modelo propuesto contempla que todos los canales habilitados —autoservicio, correo electrónico, línea telefónica, chat corporativo y base de datos de conocimiento— se coordinen en la gestión de tickets de manera unificada.

El soporte remoto es una de las herramientas más valiosas dentro de este esquema, ya que permite resolver incidentes sin necesidad de desplazamiento físico, lo cual reduce los tiempos de respuesta y los costos operativos. No obstante, la ejecución de asistencias remotas introduce vulnerabilidades críticas en la red perimetral. Para mitigar estas brechas y salvaguardar la seguridad bajo el principio de Zero Trust (Confianza Cero), los accesos de los técnicos deben realizarse con redes privadas virtuales (VPN corporativas) y autenticación de doble factor (2FA). Adicionalmente, se deben utilizar plataformas ITSM centralizadas que requieran autorización en la pantalla del usuario final; todas estas conexiones quedan registradas en un servidor de auditoría centralizado mediante grabaciones de sesión y logs de eventos inalterables, garantizando la trazabilidad de las actividades del proveedor.

La calidad de este tipo de atención se evaluará a través de indicadores específicos: el tiempo en establecer la conexión, la efectividad de la solución aplicada, la claridad con la que el agente especializado explicó lo que estaba haciendo y la percepción del usuario sobre si el soporte remoto fue satisfactorio. Medir estas variables de forma sistemática permite crear nuevas oportunidades de mejora y garantizar una eficiencia operativa que favorezca la experiencia del usuario a medida que trasciende el tiempo, tanto para el proveedor como para la organización.

2.7 GESTIÓN DE INCIDENTES Y CONTINUIDAD OPERATIVA

Ante un incidente, lo primero que busca cualquier organización es recuperar el servicio cuanto antes. El análisis de por qué ocurrió puede esperar; lo que no puede esperar es la operación. Por eso, cuando el incidente es crítico, la mesa de ayuda debe activar un procedimiento claro que incluya notificación inmediata a los responsables, escalamiento directo, comunicación constante sobre el avance y registro de cada acción tomada. Sin ese protocolo definido de antemano, la respuesta queda sujeta al criterio del momento, que rara vez es el mejor consejero bajo presión.

Cuando se presenta un incidente crítico o de alto impacto, la estructura de la mesa de ayuda externalizada debe abandonar el flujo transaccional ordinario y activar de forma automática el protocolo de incidentes mayores (Major Incidents). De acuerdo con las buenas prácticas de gobernanza operativa, este procedimiento exige un despliegue coordinado que incluye la notificación en tiempo real a los líderes del proceso, el escalamiento inmediato hacia las células especializadas, la emisión de boletines informativos periódicos sobre el estado de la falla y el registro estricto de cada acción ejecutada en la bitácora de contingencia (Schwalbe, 2019).

Ahora bien, una mesa de ayuda que únicamente reacciona ante lo que ocurre está cumpliendo solo una parte de su función. La gestión de incidentes adquiere una dimensión más estratégica cuando se utiliza la información acumulada en los tickets para identificar patrones:

incidentes que se repiten con cierta frecuencia, usuarios o áreas que concentran un volumen desproporcionado de casos, o fallas que tienen un origen común que nunca ha sido atendido de fondo. Detectar estos patrones y reportarlos a la organización es lo que permite dar el salto de un soporte meramente reactivo a una gestión proactiva, orientada a reducir la cantidad de interrupciones antes de que ocurran. Esta transición requiere que tanto el proveedor como la organización entiendan la continuidad operativa como un objetivo compartido y no como una responsabilidad exclusiva de alguna de las partes.

2.8 INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO

Los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) constituyen el instrumento de fiscalización y gobernanza indispensable para verificar que el proveedor externo esté alineado con los estándares operativos exigidos por la organización. Los indicadores existen para saber con datos reales si la mesa de ayuda está respondiendo como se acordó o si hay brechas que corregir. No se trata de llenar reportes por cumplir un requisito, sino de tener información útil que permita tomar decisiones concretas, ajustar lo que no está funcionando y exigirle al proveedor un plan de mejora cuando los resultados no dan la talla.

Bajo este enfoque, los resultados obtenidos en los comités de seguimiento periódicos no se limitan a un ejercicio de archivo documental. La detección de desviaciones recurrentes o caídas en los niveles de cumplimiento activa de forma inmediata mecanismos de presión contractual, obligando al proveedor a estructurar planes de mejora continua y corregir cuellos de botella en sus procedimientos internos.

Tabla 3*Indicadores propuestos para evaluar la calidad de la mesa de ayuda externalizada*

Indicador	Propósito	Fórmula o medición sugerida
Cumplimiento de SLA	Medir si los casos se atienden dentro del tiempo pactado.	Casos dentro de SLA / total de casos cerrados x 100
Tiempo promedio de respuesta	Evaluar la rapidez de la primera atención.	Promedio entre creación del ticket y primera respuesta
Tiempo promedio de solución	Medir eficiencia en la resolución.	Promedio entre creación y cierre del ticket
Resolución en primer contacto	Identificar efectividad del nivel 1.	Casos resueltos en nivel 1 / total de casos x 100
Satisfacción del usuario	Medir percepción del servicio recibido.	Encuesta posterior al cierre del ticket
Reincidencia de incidentes	Detectar fallas repetitivas.	Número de incidentes repetidos por categoría o servicio

Nota. Elaboración propia.

2.9 RIESGOS, CONTROLES Y GOBIERNO DEL PROVEEDOR

Externalizar la mesa de ayuda trae ventajas claras, pero también abre la puerta a riesgos que no siempre se anticipan al momento de firmar el contrato. El más común es la dependencia excesiva del proveedor: con el tiempo, el conocimiento sobre los sistemas, los usuarios y los procesos de la organización termina viviendo del lado del externo, y si esa relación se rompe, recuperar ese conocimiento puede ser costoso y lento. A eso se suman otros riesgos igualmente relevantes: incumplimiento de los SLA, manejo inadecuado de información sensible, respuestas genéricas que

no consideran el contexto particular de la organización, o simplemente una desconexión entre lo que el proveedor hace y lo que la organización realmente necesita.

Para contrarrestar estos escenarios adversos, el modelo propuesto establece un esquema estricto de gobierno del proveedor. Como argumentan Weill y Ross (2004), la gobernanza de TI efectiva en contratos de externalización no se basa en la confianza ciega, sino en la fiscalización basada en evidencia. Esto se operativiza mediante una estructura de control que combina comités de seguimiento gerenciales con auditorías técnicas aleatorias sobre los tickets cerrados, el análisis detallado de las encuestas de satisfacción post-servicio y la validación rigurosa de las rutas de escalamiento.

Tabla 4

Riesgos y controles del modelo externalizado

Riesgo	Impacto posible	Control propuesto
Dependencia del proveedor	Dificultad para cambiar de proveedor o recuperar operación.	Documentar procesos, exigir transferencia de conocimiento y mantener gobierno interno.
Incumplimiento de SLA	Afectación a usuarios y continuidad operativa.	Revisar reportes, aplicar planes de mejora y definir penalizaciones contractuales.
Pérdida de trazabilidad	Imposibilidad de auditar la atención.	Usar herramienta única de tickets y reportes periódicos.
Manejo inadecuado de información	Riesgos de seguridad y privacidad.	Controlar accesos, registrar acciones remotas y aplicar políticas de seguridad.
Baja satisfacción del usuario	Percepción negativa del servicio.	Aplicar encuestas, analizar causas y ajustar procedimientos de atención.

Nota. Elaboración propia.

2.10 RESULTADOS ESPERADOS

La implementación de una mesa de ayuda externalizada bajo los criterios descritos a lo largo de este trabajo no genera valor de forma inmediata ni automática, pero sí sienta las bases para una mejora sostenida y medible en la calidad del soporte tecnológico ofrecido al cliente. Los resultados que se esperan alcanzar son concretos y claramente definidos en el presente modelo propuesto.

En primer lugar, se tiene la trazabilidad: con una herramienta centralizada, cada solicitud o incidente quedará registrado desde el preciso momento en que se reporta hasta su cierre, documentando la información suficiente del caso para evitar la prolongación de tiempos extensos en la solución y hacerle un seguimiento exacto a cada escalamiento.

En cuanto a los tiempos de atención, la definición de SLA por nivel de prioridad obliga a que la respuesta deje de depender de la disponibilidad o el criterio del técnico de turno y pase a regirse por compromisos medibles.

Desde la perspectiva del usuario, la disponibilidad de múltiples canales integrados y la posibilidad de recibir soporte remoto sin depender de una visita presencial mejoran notablemente la experiencia de atención.

A nivel organizacional, los reportes periódicos y el análisis de casos recurrentes convierten los datos de la mesa de ayuda en insumos reales para la toma de decisiones.

Finalmente, el gobierno activo del proveedor garantiza que la relación de externalización no pierda dirección con el tiempo.

2.11 COMPARACIÓN CON BUENAS PRÁCTICAS

La gestión de servicios no nace desde cero. Detrás de cada decisión sobre cómo se estructura una mesa de ayuda existen décadas de experiencias previamente acumuladas en marcos de referencia que han sido probados, llevados a la práctica y ajustados por organizaciones de todo tipo en el mundo. Comparar el modelo propuesto con esas buenas prácticas no es un ejercicio académico menor; es la forma de verificar que lo que se propone tiene respaldo, coherencia y viabilidad más allá del contexto particular de este trabajo.

ITIL es probablemente el marco más reconocido en gestión de servicios de tecnología. Su enfoque sobre la mesa de servicio, la gestión de incidentes, la gestión de solicitudes y la mejora continua coincide de manera directa con los componentes que estructuran el modelo propuesto. No se trata de aplicar ITIL al pie de la letra, sino de reconocer que los principios que lo sustentan —como la orientación al valor, la claridad de roles y la medición constante— son los mismos que hacen viable cualquier esquema de soporte externalizado (AXELOS, 2019).

La norma ISO/IEC 20000-1 permite analizar la mesa de ayuda no como un proceso aislado, sino como parte de un sistema de gestión de servicios más amplio, donde cada componente tiene una función definida y debe responder a requisitos de calidad verificables. Complementariamente, la ISO 37500 aporta criterios específicos para gobernar relaciones de outsourcing, un aspecto que con frecuencia queda mal resuelto en los contratos de externalización y que este modelo busca atender de forma explícita.

Estas referencias permiten sostener que una mesa de ayuda externalizada no debe evaluarse únicamente por lo que cuesta, sino por el valor que genera, la calidad con que opera, la continuidad que garantiza y el nivel de control que conserva la organización sobre un servicio que, aunque delegado, sigue siendo crítico.

4. CONCLUSIONES

Cuando se inició este trabajo, la pregunta que guio todo el proceso no era simplemente qué es una mesa de ayuda externalizada, sino que la hace funcionar de verdad. Esa diferencia, aunque pequeña en apariencia, terminó siendo la que le dio sentido a cada sección desarrollada. La estructuración de esta investigación permite concluir que la transición desde un soporte técnico tradicional e interno hacia un esquema de mesa de ayuda externalizada representa un cambio de paradigma que va mucho más allá de una simple reducción de costos operativos.

Lo primero que queda claro después de todo este recorrido es que el soporte tecnológico ya no puede improvisarse. Las organizaciones que todavía atienden incidentes por correos, sin registrarlos, sin medir los tiempos y sin definir responsables de la gestión, no están ahorrando recursos; están acumulando riesgos que, tarde o temprano, afectarán la operación. La evolución documentada en este informe, desde el soporte reactivo hasta el outsourcing inteligente, no es solo una línea de tiempo; es la evidencia de que las empresas que tomaron en serio la gestión de sus servicios tecnológicos terminaron siendo más resilientes, eficientes y competitivas.

Por otra parte, se concluye que la calidad en la prestación del servicio de soporte tecnológico no puede evaluarse bajo criterios subjetivos, sino mediante un marco métrico bidimensional que equilibre la eficiencia técnica del proveedor y la experiencia real del usuario final. Una matriz de prioridades y los acuerdos de nivel de servicio (SLA), estructurados matemáticamente a partir del impacto y la urgencia, permiten alinear los esfuerzos del tercero con la continuidad operativa del negocio. El uso de plataformas únicas centralizadas de ticketing no solo erradica la pérdida de trazabilidad provocada por canales informales, sino que transforma los históricos de incidentes en un activo de conocimiento corporativo. Esta recopilación sistemática de datos es la que permite dar el salto definitivo hacia un outsourcing inteligente, donde el análisis proactivo de incidentes

faculta a la gerencia para identificar causas raíz, implementar mantenimientos correctivos antes de que surjan daños críticos y exigirle al proveedor planes de mejora continua con respaldo cuantitativo.

Finalmente, este trabajo deja la convicción de que una mesa de ayuda externalizada bien gestionada no es un gasto operativo, sino una decisión estratégica que posiciona y mejora la eficiencia y la competitividad empresarial. Cuando el proveedor entiende el negocio del cliente, cuando los indicadores se usan para decidir y no solo para reportar, y cuando ambas partes comparten el mismo objetivo de continuidad y calidad, el soporte tecnológico deja de ser el eslabón más débil de la operación para convertirse en uno de sus pilares más confiables.

REFERENCIAS

- AXELOS.** (2019). *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition*. The Stationery Office.
https://books.google.com.co/books/about/ITIL_Foundation_ITIL_4_Edition.html?id=HmsYwQEACAAJ
- Clastec.** (s.f.). *Beneficios de las mesas de ayuda en TI para pequeñas empresas*. Blog Clastec.
<https://clastec.com/beneficios-de-las-mesas-de-ayuda-en-ti-para-pequenas-empresas/>
- Deel.** (s.f.). *Outsourcing de TI: tips de gestión*. Blog de Deel.
<https://www.deel.com/es/blog/outsourcing-de-ti-tips-de-gestion/>
- Gómez, J. A.** (2017). *Gestión de servicios de TI basada en ITIL*. Editorial Uniremington [Acceso restringido institucional].
https://elibro.net/es/lc/remington/login_usuario/?next=/es/lc/remington/titulos/41150/
- International Organization for Standardization.** (2014). *Guidance on outsourcing* (Norma ISO 37500:2014). <https://www.iso.org/standard/54605.html>
- International Organization for Standardization.** (2018). *Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements* (Norma ISO/IEC 20000-1:2018). <https://www.iso.org/standard/70636.html>
- ISACA.** (s.f.). *COBIT: Control Objectives for Information and Related Technologies*.
<https://www.isaca.org/resources/cobit>
- Larson, E. W., & Gray, C. F.** (2021). *Project Management: The Managerial Process* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.co.uk/higher-education/feature/larson-gray/project-management-8th>

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P.** (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación. Internet Archive. <https://archive.org/details/laudon-sistemas-de-informacion-gerencial-14-edicion/page/iv/mode/2up>
- PeopleCert.** (s.f.). *Official ITIL Framework Site*. <https://www.itil.com/>
- Rami, J.** (2020). *ITIL 4 High Velocity IT*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/339596526_ITIL_4_High_Velocity_IT
- Salazar, M. A.** (2021). *Propuesta de un modelo de gestión para la externalización de servicios de tecnología (TI)* [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional URosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/9b3bdc52-fla4-4a45-8429-8409adfd2e7a>
- Schwalbe, K.** (2019). *Information Technology Project Management* (9.^a ed.). Cengage Learning. <https://xpdf4u.com/reviews/A11YOX/998780/4991876-information-technology-project-management-9th-edition>
- ScienceDirect.** (s.f.). *Computer Security Incident Handling Guide*. ScienceDirect Topics. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/computer-security-incident-handling-guide>
- ServiceTonic.** (s.f.). *Introducción a ITIL v3 y su evolución en la gestión de servicios*. <https://www.servicetonic.com/es/itil/introduccion-a-itil-v3/>
- Weill, P., & Ross, J. W.** (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press. https://www.researchgate.net/publication/236973378_IT_Governance_How_Top_Performers_Manage_IT_Decision_Rights_for_Superior_Results