



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20151210-01

ITIL: Una guía válida para la mejora del soporte de servicios de TI

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por las estudiantes:

**Doris Trinidad VALENCIA MACÍAS
Marcia Maribel SOLÓRZANO ÁLAVA**

Bajo la dirección de:

Diana Catalina CARDONA MENDOZA MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Diciembre de 2015**

ITIL: Una guía válida para la mejora del soporte de servicios de TI

ITIL: a valid guide for improving IT services support

Doris Trinidad VALENCIA MACÍAS¹
Marcia Maribel SOLÓRZANOAVA²
Diana Catalina CARDONA MENDOZA³

Resumen

La influencia de las Tecnologías de la Información (TI) conlleva a muchas organizaciones de alto rendimiento asegurar servicios de TI, más eficientes y consistentes con la estructura y estrategia de negocio. Este artículo cita los procesos del soporte de TI del ciclo de vida del servicio basados en las mejores prácticas de la Biblioteca de Infraestructura de Tecnología de la Información, conocida como ITIL. El objetivo planteado para esta investigación es referir a ITIL como guía válida en la mejora del soporte de los servicios de TI, para la gestión eficiente de incidencias, en la actividad empresarial. A través de una revisión de la literatura, se devela los lineamientos de ITIL y la contribución para TI y el negocio, que apoyan el propósito de la investigación, concluyendo que este marco de trabajo puede ser considerado como un buen referente para lograr eficiencia en la gestión de servicios de TI.

Palabras clave:

Mejores prácticas, ITIL, Gestión de Servicios, Procesos de Soporte de Servicio

Abstract

The influence of information technology (IT) leads to high performance organizations secure IT services more efficient and consistent with the structure and business strategy. This article quotes processes IT support lifecycle based on best practices of the IT Infrastructure Library Information Technology, known as ITIL service. The stated goal for this research is to refer ITIL as a valid guide in improving support IT services for efficient incident management in business. Through a literature review, the guidelines of ITIL and contribution to IT and the business, which support the purpose of the investigation, concluding that this framework can be considered as a good reference for efficiency is revealed in the IT service management.

Key words

Best Practices, ITIL, Service Management, Processes Service Support

Clasificación JEL

M12

¹Ingeniera en Sistemas, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL – Ecuador. E-mail dorvalmac@hotmail.com

²Ingeniera en Gestión Empresarial, Universidad Espíritu Santo UEES – Ecuador. E-mail msolorzanoalava@yahoo.com

³Ingeniera en Finanzas y Relaciones Internacionales. Magíster en Administración de Empresas. E-mail catalina.carm@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Históricamente, las áreas de informática han sido vistas como centros de operación, cuya existencia estaba más que justificada para el adecuado funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, es decir, todo el hardware y software que requería cualquier empresa para operar. A ello, cabe agregar que, con frecuencia, los problemas derivados de la infraestructura se resolvían con el método prueba y error, incurriendo en el reproceso de actividades y por consiguiente, en elevados costos de operación para TI e insatisfacción del cliente interno (Ríos, 2014).

Esta situación y la presencia marcada de las Tecnologías de la Información (TI) en la vida de las organizaciones ha ocasionado que los departamentos de informática requieran incorporar marcos de trabajo que ayuden a contrarrestar efectos como los anotados y sean, más bien, iniciativas de mejora para las áreas de TI en la provisión de servicios ágiles y de calidad, a un costo óptimo y consistente con los procesos del negocio (Cullivan, 2010). Frente a nuevas reglas de juego, los responsables de TI, que venían ejerciendo el rol tradicional tecnológico, han debido reenfocar la misión a convertirse en gestores de servicios, capaces de traducir la necesidad del cliente y de la organización en una serie de servicios eficientes, en acople con la estructura y estrategia empresarial. Un marco líder, a nivel mundial, para la adecuada gestión y provisión de servicios de TI constituye la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información – *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), compendio de libros que documenta las mejores prácticas de la gestión de servicios de TI de varias organizaciones del Reino Unido.

Organizaciones que utilizan consistentemente ITIL logran entre un 20 y un 40 por ciento de reducción del esfuerzo en el desempeño operacional, alcanzando calidad, exactitud y eficiencia en el servicio al cliente (Pink Elephant, 2010). Un estudio presentado por Babcock (2007) señala que algunas organizaciones, luego de implementar ITIL, obtuvieron mejora del 36% en la

productividad de las operaciones y 70% en la calidad de los servicios de TI, mejorando considerablemente los indicadores de satisfacción del cliente.

Estos antecedentes marcan la pauta para plantear como propósito de esta investigación referir a ITIL como una guía válida para gestionar servicios de TI, desde una perspectiva de mejora y de beneficios viables para las áreas de TI, en el acompañamiento de la visión del negocio.

El documento comprende tres secciones, iniciando, con una breve introducción de los antecedentes que dan sentido al objetivo planteado, seguido por una revisión de la literatura que sirve de marco teórico para sustentar el objetivo de la investigación, finalizando con las conclusiones más relevantes, determinadas en la investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Influencia de la Tecnología de la Información en las organizaciones

Para Kenneth y Laudon (2012), la influencia y expansión de TI ha permitido a las organizaciones reaccionar a tiempo, en la lucha permanente por la supervivencia, frente a la internacionalización de los negocios, mercados emergentes demandando bienes y servicios con mayor valor y menor costo, optimización del ciclo de productos y ventajas competitivas, a través de los activos intangibles como la especialización del conocimiento.

Por otra parte, Kempter (2011) sostiene que TI es un recurso estratégico, por el cual la gestión de TI necesita estar orientada al cliente e integrada con el negocio, asegurando el procesamiento de grandes volúmenes de información, a través de herramientas o sistemas, para la simplificación de tareas. A partir de esto surgen los denominados Sistemas de Información (SI), concebidos como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan, distribuyen y generan información útil y confiable para el análisis de problemas, visualización de temas complejos y creación

de nuevos productos y/o servicios y también para la toma de decisiones (Kenneth y Laudon, 2012).

Para Atkinson (2014), el reto de las áreas de TI es llegar a crear una integración eficiente, entre personal, procesos y tecnología, gestionando y controlando la optimización de recursos de TI y el mejoramiento continuo de los niveles de servicios.

Según Vilches (2010), las corporaciones modernas reconocen que para poder, realmente, entregar servicios de calidad a los clientes, se requiere de un cuarto elemento (Procesos, Personas, Productos y *Partners*) integrado a la estrategia del negocio. Señala a los *partners*, socios o aliados que son necesarios para servir mejor a las necesidades del cliente. La complejidad del nuevo entorno de TI, debido a una marcada inclinación hacia entornos realmente integradores de negocio y TI, ha ocasionado, no sólo el aumento de la demanda de recursos de TI y de requisitos de seguridad, sino, primordialmente, el desafío de entregar valor añadido al negocio y valor real al cliente, a través de la gestión del servicio.

En este contexto, los responsables de TI orientan una gestión táctica y estratégica de los servicios de TI, conocida *Information Technology Service Management* (ITSM) o gestión del servicio para la alineación sistemática de la planificación, desarrollo, entrega y soporte de los mismos, a la empresa.

Vilches (2010) señala que la Gestión del Servicio es un enfoque orientado, esencialmente, a entregar servicios de TI al cliente dentro de la organización, que alcanza los objetivos de coste y realización que se marcan en asociación con clientes, contenidos en acuerdos de niveles de servicios. Se basa en implementar procesos, preferiblemente, con la orientación de una guía como ITIL, que provee un conjunto comprensivo y coherente de prácticas idóneas para los procesos de Gestión de Servicio, promocionando un enfoque de calidad al alcanzar efectividad y

eficiencia en el uso de los sistemas informáticos.

El ITSM sirve de nexo entre la comunidad dedicada al negocio y el departamento de TI, a través de un conjunto de procesos que cooperan para asegurar la calidad de los servicios. Los procesos de ITIL tienen la intención de ser implementados para que apoyen, no dictan los procesos que rigen al negocio, pues esto compete a cada organización (Vilches, 2010).

En este punto, los directivos de las organizaciones se comprometen a respaldar ampliamente todo cambio o iniciativa que propenda a fortalecer los procesos del negocio y los servicios a los clientes. Parte de este liderazgo es sumar a TI como socio estratégico del negocio. Por otra parte, los responsables de TI deben comprender hacia dónde va TI para apoyar al negocio y asegurar que los objetivos son alcanzables, mediante una adecuada administración de activos, recursos, procesos y servicios de TI (Vilches, 2010).

Gobierno de TI

Según *IT Governance Institute* (2009), los ejecutivos y junta directiva deben apoyar la administración de los activos de TI que conduzca a la empresa a tomar ventaja de la información que posee para maximizar los beneficios, capitalizar las oportunidades y obtener ventaja competitiva. A través de *IT Governance* (ITG) o Gobierno de TI, los procesos y recursos de TI y también la información, se integran con las estrategias y objetivos de la empresa, mediante prácticas institucionalizadas para la planificación, organización, adquisición e implementación, entrega y soporte de servicios, así como la administración de riesgos y verificación del uso responsable de los recursos de la empresa, bajo principios de dirección y control, responsabilidad y rendición de cuentas (Ballester, 2014). La figura 1 ilustra las áreas de gobierno de TI.



Figura 1: Área del Gobierno de TI
Fuente: Scittum (2015)

Vargas (2013) ratifica que el alineamiento de TI con la empresa se garantiza a través de ITG para la obtención de los máximos beneficios posibles, dado que está cada vez más comprometida e integrada con las expectativas del negocio.

Ante esta realidad, los actuales jefes de sistemas o *Chief Information Officer* (CIOs) tendrán todo el esfuerzo y capacidad orientados a la identificación de nuevas oportunidades e iniciativas tecnológicas para gestionar riesgos, administrar costos y socializar con los clientes internos (*IT Governance Institute*, 2008). Para Shah (2010), la conexión estratégica, entre el negocio, la tecnología y el equipo de trabajo de TI, se facilita a través de la comunicación sencilla y la creación de una asociación de y para el negocio, llevada a cabo por el CIO.

De tal manera que la gestión de servicios de TI (ITSM) en las organizaciones va tomando, cada día, mayor madurez, apoyándose en marcos de trabajo como ITIL, que fuera desarrollado por el Ministerio de Comercio del Reino Unido o *Office of Government Commerce* (OGC), a finales de los años ochenta, para la administración y gestión eficiente de los servicios de TI, a través de las mejores prácticas identificadas en varias organizaciones británicas y posteriormente

compiladas en una serie de libros que describen procesos estandarizados (ItSMF, 2011).

Lo que representa ITIL

En sí mismo, ITIL representa un modelo de mejora para la entrega y soporte de servicios de TI, mediante procesos eficientes dentro de un contexto estructurado de gestión y que es utilizado como núcleo para el propio desarrollo de las grandes compañías de gestión de servicios (Vilches, 2010).

Considerado un estándar de facto en varios países, provee un grado óptimo de orden en la atención y solución de problemas e incidencias, de una manera más ágil y simplificada, permitiendo la entrega de calidad superior en los servicios de TI, mediante los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) y Acuerdos de Nivel Operacional, abreviados como OLA (Vilches, 2010).

Aplicada a cualquier tipo de organización que disponga de infraestructura de TI, ITIL constituye un patrón o guía de procedimientos estructurados que controlan los niveles de escalamiento en los procesos de entrega y soporte de servicios de TI (Acevedo, 2010).

Para Martínez (2013), la provisión de calidad en los servicios de TI se gesta a través de todo el ciclo de vida del servicio, incluyendo la mejora continua, ya que se considera importante cumplir con los requisitos del cliente y del negocio.

En el ámbito de los negocios, ITIL representa una realidad que mueve la industria de los servicios, relacionados con consultorías, certificaciones profesionales, herramientas de software y asociación comercial para ayudar a muchas organizaciones en el ajuste de los servicios de TI con los objetivos del negocio, proporcionando servicios más estables y robustos (ItSMF, 2011). Si bien ITIL indica el qué de los procesos, los directores de TI necesitan asegurar una correcta implementación, a través del conocimiento y experiencia especializada en ello.

De acuerdo a *Information Technology Service Management Forum*, ITSMP (2011), ITIL aporta, de manera general, con lo siguiente:

- a) Mejorar la experiencia del cliente con las áreas de TI.
- b) Integrar TI con el negocio.
- c) Mejorar el impacto de gestión de TI en la contribución de valor de negocio.
- d) Mejorar el rendimiento de TI y la gestión de riesgos y costos.

Según Cullivan (2010), ITIL también impulsa factores de cambio organizacional como la participación de gestores de procesos que suavicen el recelo de los colaboradores al gran cambio cultural que representa ITIL, el enfoque de las áreas de TI en el servicio, el cumplimiento de compromisos documentados proveedor-cliente, la práctica de medir la gestión, con la inclusión de métricas para valorar la eficiencia de los departamentos de TI, antes y después de ITIL.

Vilches (2010) indica que ITIL simboliza la estabilidad para una buena gestión de los servicios de TI, a través de principios, métodos y herramientas para medir, aprender y mejorar, a lo largo de todo el ciclo de vida de la gestión, recalando, a la vez, que los gestores de servicios actúan como punto central de contacto para un servicio concreto, indistintamente de donde residan las funciones, procesos o componentes tecnológicos subyacentes, para satisfacer las necesidades del cliente.

Fanning (2014), señala cinco fases para el ciclo de vida del servicio de TI: estrategia, diseño, transición, operación y de mejora continua del servicio, como se ilustra en la figura 1.

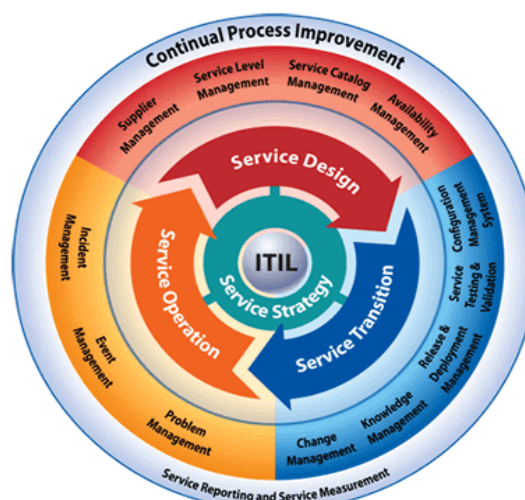


Figura 2: Ciclo de Vida del Servicio según ITIL
Fuente: Fanning (2010)

Cada fase del ciclo está compuesta por los procesos que apoyan la intención de cada una de ellas, según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Ciclo de Vida de la Gestión del Servicio según ITIL

| Fase | Procesos |
|-------------------------|---|
| Estrategia del Servicio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión financiera 2. Gestión del portafolio 3. Gestión de la demanda |
| Diseño del Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del catálogo de servicios 2. Gestión de niveles de servicio 3. Gestión de la disponibilidad 4. Gestión de la capacidad 5. Gestión de la continuidad de los servicios de TI 6. Gestión de proveedores 7. Gestión de la seguridad de información |
| Transición del Servicio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la configuración y activos 2. Gestión del cambio 3. Gestión del conocimiento 4. Planificación y apoyo a la transición 5. Gestión de liberación y despliegue 6. Gestión de validación y pruebas 7. Evaluación |
| Operación del Servicio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de incidentes 2. Gestión de problemas 3. Cumplimiento de solicitudes 4. Gestión de eventos 5. Gestión de accesos |
| Mejora Continua | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora continua del servicio |

Fuente: Elaborado por Autoras, a partir de Figuerola (2012).

Para dar sentido al propósito de esta investigación, se seleccionan los procesos que tienen relación con el soporte de servicios de TI basados en ITIL, en conocimiento de que buena parte de las áreas de tecnología funcionan sobre acciones reactivas en la resolución diaria de incidencias y problemas repetidos, en lugar de eliminarlos de manera definitiva, manteniendo los recursos de soporte sin una adecuada gestión.

Por lo pronto, se presenta una breve definición de cada fase que conforma el ciclo de vida de un servicio de TI.

La estrategia, como primera fase, se ocupa del diseño, desarrollo e implantación de la gestión de servicios de TI. Aquí se definen metas, objetivos y los resultados esperados, los nuevos servicios y la modificación de los existentes sin que los clientes asuman los costos y riesgos asociados y se especifican los clientes potenciales. Esencialmente, esta fase comprende la visión del negocio y los servicios que se brindarán, agregando en ellos un valor que no es económico, sino de percepción, basada en la utilidad o beneficio que obtiene el cliente al contratar el servicio y la garantía, que asegura que el servicio se entregará de manera continua y con la calidad acordada (Vilches, 2010).

La fase del diseño, como el nombre lo indica, se encarga del diseño de nuevos servicios o la modificación de los ya existentes, basándose en la estrategia del servicio, los recursos y las capacidades disponibles de la empresa. Dentro del grupo de procesos con los que se apoya está la gestión de catálogo de servicios. En este punto, el área de TI necesita informar a los clientes, únicamente, de los servicios que están activos. Para Cobos (2014), el objetivo del catálogo de servicios de TI (CS) es proporcionar información justa y real de los servicios disponibles o que serán ofrecidos a futuro, sirviendo de guía, para el cliente, en la selección del servicio que mejor se adapte a las necesidades y para los proveedores de servicios de TI, como herramienta de venta.

La fase de transición comprende el servicio ya en vivo. En esta fase, se gestionan y coordinan los procesos, los sistemas y las funciones necesarias para crear, comprobar e implantar servicios nuevos o modificados en las operaciones. Con ello, la infraestructura de TI requiere del control de los elementos pertinentes para la operación y resolución de problemas e incidencias reportadas por el usuario. A través del proceso de gestión de configuración es posible administrar los activos, hardware y software, mediante la identificación de los elementos de configuración para la resolución de problemas e incidencias, con mayor facilidad, agilidad y a menor costo (Aguilar, 2008). Esta identificación se obtiene a partir de información histórica, confiable y útil, almacenada en una base de datos denominada *Configuration Management Database* (CMDB). El registro de todos los cambios podrá disminuir la tasa de errores, evitando los problemas que acarrea una incorrecta sincronización de cambios en cualquier proyecto y que las áreas de TI pueden determinar la viabilidad económica en la creación de nuevos servicios (Osatis, 2015).

La modificación o creación de servicios conlleva cambios en la infraestructura de TI. Para asegurar que los cambios se desarrollen de manera controlada, evaluada, priorizada, planificada, probada y documentada para asegurar la continuidad de las operaciones, el responsable de TI realizará la gestión de cambio (bmcsoftwe, 2009).

De acuerdo con Vilches (2010), los cambios no coordinados y sin registrar representan un alto costo de operación y agotamiento de los recursos disponibles, ya que se hacen las cosas una y otra vez y el entorno no se controla, afectando a otros procesos de TI y del negocio.

Cada cambio requiere de una solicitud conocida como *Request for Change* (RFC). Posterior al cambio, se debe realizar revisión y evaluación del mismo, a través de la formalidad de un *Post-Implementation Review* (PIR), que consiste en realizar

revisiones planificadas a cambios efectuados, con la finalidad de anticiparse a la ocurrencia de otros cambios y de esta forma, garantizar la estabilidad del servicio y prevención de nuevos problemas (ItSMF, 2011).

ITIL indica que el proceso de gestión de cambio se realiza a través de dos comités, uno de ellos conocido como comité de cambio o *Change Advisory Board* (CAB), cuya función es aprobar los RFC para cambios normales, el otro denominado comité de cambios de emergencia o *Emergency Change Advisory Board* (ECAB), que actúa ante una implementación de un cambio no planificado o de emergencia (Osiatis, 2015).

Para liberar un cambio, esto es, pasarlo a un ambiente de producción, el área de TI se apoya en la gestión de liberación. Este proceso garantiza que cualquier cambio en los servicios de TI considere todos los aspectos técnicos y no técnicos, que implica la liberación del cambio. A través de este proceso, el cambio se realiza sin deteriorar la calidad del servicio, logrando reducir el número de incidencias por incompatibilidades con otro software o hardware instalado (Ocampos, 2012).

La cuarta fase, que se refiere a la operación de los servicios disponibles en el CS, se encarga de la supervisión del servicio, día a día, brindando atención a usuarios, buscando el equilibrio entre la estabilidad y la capacidad de respuesta, verificando que la calidad del servicio no disminuya, luego de implementar nuevas necesidades que el cliente solicita. En otras palabras, se ocupa de la coordinación de los procesos y las actividades, necesarios para la gestión frente a usuarios y clientes, lo que involucra establecer acuerdos de niveles de servicios o *Service Level Agreement* (SLA), para asegurar la calidad, la disponibilidad y los tiempos de respuesta. Un solo SLA puede cubrir varios servicios (*Guide IT Manager*, 2015).

El proceso responsable de negociar y asegurar el cumplimiento de los SLA ante el cliente se conoce como *Service Level Management* (SLM), así como también es responsable de

que los acuerdos de nivel operacional u *Operational Level Agreement* (OLA) y los contratos de soporte o *Underpinning Contract* (UC) estén alineados con los objetivos propuestos del nivel de servicio. Como proceso, el SLM planifica, coordina, administra, monitorea y reporta la calidad de los servicios (*Guide IT Manager*, 2015).

En esta fase de operación, intervienen los procesos de gestión de incidencias y gestión de problemas. El primero se orienta en resolver, de forma ágil y eficaz, la recuperación de un servicio ante una interrupción, en el menor tiempo posible, minimizando el impacto sobre el negocio (Atkinson, 2014). Esta gestión conlleva a mejorar la satisfacción general de ejecutivos y clientes, así como a incrementar la productividad de los usuarios, facultar el cumplimiento de los SLAs, controlar de mejor forma los procesos y el monitoreo del servicio, logrando la optimización de los recursos, permitiendo, además, un registro actualizado en la CMDB de los eventos asociados al incidente (Cullivan, 2010). En síntesis, la gestión de incidencias se encarga de restablecer de manera rápida una interrupción del servicio sin detenerse en el análisis de que lo causó, puesto que esto es parte de la gestión de problemas. Así también, la gestión de problemas analiza las incidencias para dar las soluciones, en esta gestión existe una diferencia entre un problema que es la causa-raíz del incidente pero no se conoce el origen y un error conocido, que es cuando ya se han encontrado los motivos de dicho problema. A través de este proceso se asegura la estabilidad del servicio y la prevención de nuevos problemas. Un problema puede ser detectado dentro del entorno de TI, requiriendo que se identifiquen los elementos de configuración asociados al servicio (Cisco, 2008).

La gestión de problemas permite mejorar la calidad de los servicios de TI y optimizar el costo operacional, dado que provee de soluciones a mayor cantidad de incidencias, en primera línea de soporte, a través del proceso Centro de Servicio o *service desk*, evitando niveles de escalamientos, con costos

asociados (bmcSoftware, 2009). Muchas organizaciones pueden disponer de *service desk* y algún tipo de apoyo, en línea de segundo o tercer nivel, pero todas se encuentran resolviendo las incidencias, enfrentándose a una calidad inconsistente de respuesta y tiempos inapropiados, lo que repercute directamente en la percepción y confianza de los clientes, ya que éstos empiezan a resolver por cuenta propia los inconvenientes con el servicio. En este caso, los costes son difíciles de calcular, con significativa afectación sobre el negocio y aprovechamiento de oportunidades (Vilches, 2010).

Para Rodríguez (2008), este centro de atención, que también toma el nombre de *Help Desk*, representa el único punto de contacto entre cliente o usuario con el proveedor de servicios de TI. Según bmcSoftware (2008), constituye un proceso estratégico que proporciona valor en la gestión de servicios de TI, haciendo cumplir los SLAs. En este nivel se activan los protocolos de interacción con el cliente y con la CMDB, permitiendo suministrar el servicio acordado. Al ser una única ventana, a nivel de servicio, *service desk*, tiene como misión fundamental mejorar la percepción del cliente, en la entrega de servicios de TI (McCabe, 2013).

La última fase del ciclo de vida del servicio corresponde a la Mejora Continua, encargada de recopilar toda la información de las fases de estrategia, diseño, transición y operación para ajustar los procesos. A través de métricas (tecnológicas, de procesos y de servicios), se propone la mejora de procesos y las actividades que, posteriormente, hará que mejore la calidad y la rentabilidad de los servicios. Luego se vuelve a empezar con la fase de estrategia y así sucesivamente para la alineación de las necesidades de los clientes con el negocio.

De acuerdo a Vilches (2010), los clientes actuales compran satisfacción, no sólo productos y servicios. La calidad es requerida desde la dirección. Por tanto, lo que se

esperaría es que las organizaciones lleven a cabo los procesos, considerados críticos para el negocio, sobre la implementación de mejores prácticas o probados patrones de trabajo para llegar a un punto de mejora operacional significativa (Cullivan, 2010).

Un estudio revelado por Babcock (2007), empresa dedicada a investigaciones de mejora, de compañías que implementaron ITIL, el 61% optó por implementaciones parciales. De ellas, 36% lograron mejorar la productividad y el 70% vio mejores resultados en la calidad de los servicios de TI.

Morton (2007), señala que ITIL es implementado, aproximadamente, en el 71% como estrategia para la mejora de los servicios de TI y en el 82% para la estandarizaron de procesos. Añade, además, que de un muestreo realizado a empresas norteamericanas de diferente sector económico, se determinó implementaciones del 62% para la gestión de incidencias, 61% para el proceso *service desk*, 51% para la gestión de cambios y 45% en lo que respecta al proceso de gestión de problemas.

Merece citar, por otra parte, los resultados obtenidos, en el 2005 por la empresa Telefónica, organización líder de las telecomunicaciones con presencia en 19 países e ingresos que exceden los 38 millones de euros anuales. Con inversiones de 2.9 millones de euros en proyectos de innovación y desarrollo y 181 millones de accesos a aplicaciones para atender un aproximado de 154 millones de clientes, esta empresa inicia la implementación de ITIL en el 2004, replicándola más tarde en las instalaciones de Madrid, España.

Mediante un modelo de trabajo metódico e interrelacionado con los procesos del negocio para la entrega de mejores servicios a los distintos clientes, Telefónica logra ubicarse por encima de los estándares de la industria de los servicios, a nivel mundial, con índices del 74% de satisfacción del cliente interno, frente al 71% del benchmarking externo; 13 milisegundos como mejor tiempo de respuesta

en la red interna, 99,4% de disponibilidad de las aplicaciones críticas y 99,8% de disponibilidad de la red (Telefónica, 2005).

A continuación, la tabla 2 muestra algunos resultados de implementaciones ITIL, que no precisan si se realizaron de forma completa o gradual (Pink Elephant, 2008).

Tabla 2: Resultados de implementaciones ITIL

| Empresa | Resultados |
|---|---|
| Áreas de Gobierno | |
| Justicia de Ontario | 40% recorte de gastos, con <i>service desk</i> virtual |
| Ministerio de Transporte Ontario | 98% resolución de incidencias. |
| Estado de Carolina del Norte | 32% resolución de incidencias. |
| Oficina de Impuestos de Estado Victoria (Australia) | 2 millones de dólares de ahorro anual. |
| Finanza – Banca y Seguros | |
| Visa | 75% reducción de incidencias. |
| PEMCO | ½ millón de dólares ahorrados en un año. |
| SallieMae | 40% reducción de llamadas, a través de <i>help desk</i> |
| Capital One | 30% reducción errores en software, 92% reducción de incidencias. |
| Pershing | 50% reducción del tiempo de respuesta a incidentes. |
| Telecomunicaciones | |
| Avaya | 30% ahorros en el presupuesto TI. |
| Telkomsel | 60% reducción costo operacional TI. |
| Fabricación | |
| Procter & Gamble | 8% reducción costo operacional TI. |
| Shell Oil | ½ millón dólares ahorro en operación de TI. |
| Finisar | 72% mejora en la satisfacción del cliente, 2% reducción gasto TI. |

Fuente: Elaboración por autoras a partir de Pink Elephant (2008)

Preparándose para la implementación de ITIL: algunas consideraciones

La implementación de procesos nuevos o actualizados no garantiza el éxito. Por sí solos, los objetivos de una implementación no se alcanzan, pues requieren, sobre todo, de la dirección del CIO de TI, en todo el ciclo completo (Vilches, 2010).

La implementación de ITIL debe iniciar con la elaboración de un plan y la reestructuración de los procesos existentes, con el fin de eliminar duplicidad de actividades. Este diagnóstico debe documentar las tareas que se ejecutan en tiempo presente para, justamente, diagnosticar la madurez de los procesos y la contribución con los objetivos del negocio (IsSMF, 2011).

Debido a las particularidades que presenta cada organización, este plan debe ser preparado con mucho cuidado, sin perder el enfoque, por lo que, los errores cometidos desde aquí pueden desencadenar en un proyecto no culminado, por cuanto, es necesario identificar los procesos más críticos de TI para una implementación gradual o total (Figuerola, 2012).

Entre los aspectos que Telefónica (2005) consideró para la implementación ITIL se citan:

1. Conformación de un grupo de trabajo con las competencias y requisitos técnicos necesarios.
2. Definición de la estrategia para el grupo de trabajo.
3. Capacitación del grupo de trabajo, incluido el CIO.

Estos tres puntos dieron paso a la implementación de procesos diseñados, bajo fundamentos de ITIL, realizando una revisión del funcionamiento y evaluación de los mismos, de manera continua.

Para Telefónica (2005), la implementación de procesos ITIL tuvo como punto de partida la identificación de los problemas más críticos, en la gestión de TI. A través de un mapeo de necesidades, determinó los procesos del ciclo

de vida del servicio que contribuirían a la mejora. La tabla 3 ilustra esta concatenación.

Tabla 3: Mapeo de necesidades de TI para procesos ITIL

| Necesidad TI | Proceso ITIL |
|---|--------------------------|
| Orientar la gestión de TI al servicio. Gestionar los SLAs. | Gestión de servicio |
| Reducir los tiempos de interrupción de los sistemas. | Gestión de incidencias |
| Asegurar la solución adecuada a problemas, a través del análisis causa-raíz para evitar repeticiones. | Gestión de problemas |
| Disponer de información útil y confiable de los componentes que soportan los servicios de TI. | Gestión de configuración |
| Controlar impactos negativos para el negocio, ante cambios en los servicios de TI. | Gestión de cambios |
| Asegurar el mínimo impacto para el usuario de la puesta en producción de un cambio. Disponer de un inventario de todo lo relacionado al servicio involucrado. | Gestión de versiones |

Fuente: Elaborado por autoras, a partir de implementación de ITIL de Telefónica (2005)

En tanto, Figuerola (2012) señala que el catálogo de servicios es la base para muchas implementaciones, debido al alcance claro que este proceso establece entre el proveedor de TI y la organización. Añade que, a través del SLM delimitando el alcance específico de todos los servicios brindados, así como los niveles de calidad y de disponibilidad, establecidos en los SLAs, la implementación de los demás procesos del ciclo de vida del servicio no es exigible.

Como cada organización tiene necesidades propias, la implementación de procesos basados en ITIL estará en razón también de las capacidades estructurales que influyen en la obtención gradual de beneficios claves para TI.

Beneficios claves

AXELOS (2013) señala un importante despliegue de las capacidades y beneficios importantes para el área de TI con ITIL, transformando los recursos de TI en estratégicos para el negocio, desde un entorno diferente de TI, a través de la gestión del

conocimiento que elimine la dependencia de empleados claves, así como el reenfoque de la misión de TI para la mejor contribución del personal.

La implementación de toda iniciativa de mejora requiere el conocimiento previo de los posibles beneficios para la organización. Los directivos de TI necesitan comprender el alcance de utilizar un marco o guías de trabajo y cómo comercializar el mensaje de estos beneficios a la organización, convirtiéndose en una posible propuesta de negocio para mejorar la gestión de TI (Vilches, 2010).

A continuación, las capacidades y beneficios potenciales que propone una implementación adecuada de la guía de trabajo ITIL.

A) Capacidades claves

Apoyo para los resultados empresariales: Los servicios que entrega el área de TI complementan a los servicios de la organización, logrando una integración entre el gobierno de TI y el gobierno del negocio.

Respuesta al cambio del negocio: La disponibilidad de los servicios de TI respaldan los cambios para un servicio requerido.

Gestión del riesgo en línea con las necesidades del negocio: La mitigación del riesgo en los servicios de TI evita trasladar los costos asociados al cliente.

Gestión de los requisitos ITIL: El cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios mejora la experiencia del cliente.

Aprendizaje continuo: A través de la aplicación de métricas sobre procesos y gente para la mejora continua, es posible ampliar el conocimiento y fortalecer las habilidades.

B) Beneficios claves

Continuidad de las operaciones: A través de los procesos de gestión del ciclo de vida del servicio de TI, siendo posible la recuperación del servicio, de manera eficiente, así como la reducción significativa de incidencias.

Apresiasi del valor recibido en los servicios ofrecidos: A través de la demostración de la utilidad del servicio, que representa lo que el cliente recibe y, de la garantía, que consiste en la forma de prestar el servicio. Se asegura que los clientes puedan utilizar los servicios de TI en el tiempo y lugar que necesitan, en términos de disponibilidad, continuidad, seguridad y capacidad.

Maximización del retorno de la inversión: Gestión y aprovechamiento óptimo de los activos y recursos de TI, a través de la mejora continua de la Gestión del Servicio de TI.

Determinación de la relación precio/calidad: A través de la gestión de configuración, es posible valorar la adquisición de elementos de infraestructura de TI y/o contratación de servicios externalizados.

Soporta la comercialización y consumo de servicios: A través del catálogo de servicios, se puede socializar los servicios disponibles y en operación, para apoyar los procesos de comercialización y acceso de los mismos.

Aseguramiento de la calidad de los servicios requeridos: ITIL asegura que la calidad sea consistente con los requisitos del servicio solicitado.

Pronóstico e influencia en la demanda de los servicios de TI, de manera rentable: Reconocimiento de la capacidad de los servicios TI, para cubrir todas las necesidades, en términos homogéneos.

Apoyo estratégico en la expansión del negocio, a la velocidad del cliente: La gestión de TI requiere focalizarse también en la innovación de los servicios que requiera el cliente y el giro del negocio.

Fortalecimiento de relaciones comerciales sustentables: Por medio del proceso de gestión de relación con el negocio, la satisfacción del cliente se asegura, dado que se mantiene una constante comunicación para el cumplimiento de las necesidades.

De esta manera, se ha revisado, de manera sucinta, los principales beneficios que las áreas de TI pueden lograr, a través del despliegue de nuevas capacidades de gestión que impulsa ITIL. Sin embargo, como ya se revisó, ITIL se circunscribe a qué hacer para mejorar la gestión de servicios de TI, más no cómo hacerlo. Ello genera recelo y baja confianza en los empresarios para optar por la implementación.

Vilches (2010), indica que, más allá de las buenas prácticas que trae ITIL, existen factores estructurales que causan recelo en los empresarios para la toma de decisiones. El pensamiento asociado de que ITIL es un proyecto que representa alto costo en la contratación de consultorías, capacitación, equipamiento y tiempo invertido en una implementación, es un factor limitante. También está presente el recelo al cambio, a la medición de resultados y a las expectativas no superadas. ITIL trata de una profunda transformación en el modo de pensar y de actuar del CIO, quien debe informar, constantemente, a directivos y colaboradores los objetivos y avances y controlar los procesos de la gestión y contribución del equipo de trabajo para los resultados esperados.

Martínez (2010) menciona que siendo una herramienta valiosa para la mejora de TI, se basa en procedimientos complejos para ser aplicados. Añade, que al ser una guía que no establece, de forma pormenorizada, instrucciones para la implementación de los procesos, preocupa todavía más la posibilidad de que unos procesos excesivamente rígidos puedan llegar a sobrecargar a los departamentos de TI, logrando resultados adversos, afectando la efectividad y eficiencia de TI.

Para Cullivan (2010), ITIL puede ser vista como una iniciativa importante para mejorar la gestión de TI, pero de gran resistencia. Dado que ITIL fundamenta recomendaciones a lo largo del compendio de procesos, muchos departamentos de TI se atemorizan frente a la posibilidad de elegir o implementar el proceso o conjunto de procesos equivocados,

causando una importante afectación a la disponibilidad de recursos. Ello tiene relación con la poca claridad de los objetivos del negocio y de la priorización de las áreas de mayor necesidad y procesos críticos para la entrega de servicios de TI.

Revisados algunos aspectos contrarios para implementar ITIL, es preciso argumentar, también, de la aceptación mundial, de muchas empresas, como estándar de facto o como guía para mejorar la gestión de servicios de TI. El nivel de interés del mercado en general por ITIL está creciendo, pero esto no significa que sea la solución perfecta para todas las organizaciones. No resolverá algo que no necesita solución, simplemente porque sea un concepto de moda. ITIL encajará o no en cada entorno organizativo, según los problemas y necesidades específicas (Vilches, 2010).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Tecnologías de Información (TI) son estratégicas para cualquier organización que buscan un impacto en el cliente final. La alineación de TI con el negocio reorienta el enfoque tradicional de las áreas de tecnología para mejorar la gestión y estar en capacidad de resolver incidencias y traducir las necesidades del cliente y del negocio en servicios eficientes que respalden los procesos de la organización. ITIL representa una iniciativa que parte desde el área de TI hacia el negocio cubriendo áreas claramente definidas como el soporte al servicio, administración de aplicaciones, administración de seguridad, administración de los activos de software y entrega de servicios, desde el punto de vista del negocio.

En este sentido, ITIL debe tener especial relevancia y ser considerado como un proyecto estratégico para la calidad de los servicios de TI, ya que cambia el enfoque histórico de los departamentos de sistemas para orientarse hacia el cliente y el negocio, como razón de ser.

Como marco de referencia y estándar de facto, ITIL se presenta flexible y adaptable a las particularidades y necesidades de cada

organización. Sin embargo, es necesario que las empresas que implementen ITIL inviertan en capacitación básica y análisis de brechas con respecto a las prácticas de ITIL. En este sentido, el cierre de brechas de organizaciones grandes frente a las medianas y pequeñas constituye uno de los aportes importantes de ITIL, en términos de iguales condiciones para ser más competitivas en la entrega de servicios de TI.

Las ventajas de ITIL son claras, orienta hacia la prestación y soporte de servicios de TI alineados con los requisitos del negocio y mejora la eficiencia y calidad de los servicios. Los beneficios que el negocio aprecia a primera vista son los directamente relacionados al soporte de servicios que se destacan por el incremento del conocimiento en el personal, lo que permite proporcionar una atención mejorada desde el primer nivel por el incremento de la tasa de resolución de incidentes y disminución del trabajo y reprocesos. Si bien ITIL indica el qué de los procesos, las empresas que adopten este estándar deben asegurarse de implementar un correcto cómo, en base al apoyo de una compañía con una real experiencia y estrategia en este tipo de implementaciones. Por otra parte, ITIL es un referente para el desarrollo de estándares como ISO 20000 y COBIT para el aseguramiento del cumplimiento de controles y directrices, lo cual sienta las bases para cualquier organización que apunte hacia la entrega de calidad, de manera certificada.

A las organizaciones les interesa vender, y tienen que asegurarse de que los servicios tecnológicos sirvan para este fin, de manera sostenible y continua. Las operaciones diarias son las que demandan mayor atención y se concentran en los procesos (catálogo de servicios, SLAS incidencias, problemas, configuración). Estos procesos son los que ayudan a que los servicios estén disponibles y estables para el negocio. El ciclo de vida del servicio que promulga ITIL debe ser aplicado para la mejora continua de la gestión de TI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, H. (2010). ITIL, Que es y para que sirve? *MAGAZCITUM*, 14.
- AXELOS. (2013). The Key Benefits of ITIL. *The Key Benefits of ITIL*, 1.
- Babcock, C. (2007, 12 1). *INFORMATIONWEEK*. Retrieved from <http://www.informationweek.com/>
<http://www.informationweek.com/>
- Ballester, J. (2014). Gobierno Cooperativo TIC. *Gobierno Cooperativo TIC*.
- bmcSoftware. (2008). Administración de Incidente y Problemas. *Administración de Incidente y Problemas*.
- bmcSoftware. (2009). Por qué adoptar un planteamiento holístico para ITIL® y service support (Soporte del Servicio). *Por qué adoptar un planteamiento holístico para ITIL® y service support (Soporte del Servicio)*.
- Cisco. (2008). Change Management: Best Practices. *Change Management: Best Practices*, 5.
- Cobos, P. S. (2010). Catálogo de Servicios TI. *Catálogo de Servicios TI*, 1.
- Cullivan, E. (2010). cómo dar los mejores bocados a ITIL. *Pasos prácticos para adoptar las mejores estrategias de ITIL en su organizaciones*.
- Elephant, P. (2008). THE BENEFITS OF ITIL®. *THE BENEFITS OF ITIL®*.
- Elephant, P. (2010). Catalogo de Servicio. *Catalogo de Servicio*.
- Fanning, P. (2010). ITIL V3 Service Design. *ITIL V3 Service Design*, 22.
- Figuerola, N. (2012). ITIL V3 Por donde Empezar? *ITIL V3 Por donde Empezar?*, 1.
- Guide, I. M. (2015). How to make a SLA. *How to make a SLA*.
- Igor Aguilar Alonso, J. C. (2008). Importancia de la Gestion del Proceso de la Demanda de TI. *Importancia de la Gestion del Proceso de la Demanda de TI*.
- Institute, I. G. (2009). *Board Briefing on TI Governance*. 2nd edition.
- IT Governance Institute, O. G. (2008). Alineando COBIT® 4.1, ITIL® V3 e ISO/IEC 27002 en beneficio de la empresa. *Alineando COBIT® 4.1, ITIL® V3 e ISO/IEC 27002 en beneficio de la empresa*.
- Kempter, D.-I. S. (2011). IT Process Maps GbR. *IT Process Maps GbR*.
- Kenneth C. Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Informacion Genecial*. Maxico: DECIMOSEGUNDA EDICIÓN.
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un Modelo de Gestión como paso previo para la Innovación Empresarial. *Desarrollo y definición de un Modelo de Gestión como paso previo para la Innovación Empresarial*.
- Martinez, L. (2010). Una alternativa realista a ITIL. *Modelos simplificados de gestión de servicios TI*.
- McCabe, B. (2013). ITIL for Managed service providers. *ITIL for Managed service providers*, 12.
- Morton, J. (2007). Business Service Management Puts You Ahead of the ITIL V3 Curve. *BMCSOFTWARE*.
- osiatis. (2015). *ECONOCOM osiatis*. Retrieved from ECONOCOM osiatis: http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/
- Osiatis. (2015, 04). *Gestion de Infraestructura de TI*. Retrieved from www.osiatis.es: www.osiatis.es
- Rodriguez, I. N. (2008). ITIL - Mejores Practicas. *ITIL - Mejores Practicas*, 18.
- Roy Atkinson, J. C. (2014, 03 13). Synergies between ITIL an Knowledge-Centerd Support (KCSsm). *Togethr, ITIL and KCS can impove IT service management*, 5. Retrieved from OSIATIS: <http://www.itil.officialsite.com>
- SCITITUM. (2015). Servicios de Seguridad IT. Retrieved from Servicios de Seguridad IT: <https://www.scitum.com.mx/>
- Shah R, K. J. (2010). E-Government: Information, Technology, and Transformation. *E-Government: Information, Technology, and Transformation*.
- Software, D. (2009). Service Desk Director. *Service Desk Director*.
- Telefonica. (2005). Informe Anual de Responsabilidad Corporativa. *Informe*

*Anual de Responsabilidad
Corporativa.*

- Vargas, F. A. (2013). MARCOS DE CONTROL Y ESTÁNDARES PARA EL GOBIERNO. *MARCOS DE CONTROL Y ESTÁNDARES PARA EL GOBIERNO.*
- Vilches, E. (2010). *Guia de Gestion de Servicios basados en Fundamentos de ITIL v3.* Madrid: Luarna Ediciones S.L.