

# ITIL V3 ¿Por dónde empezar?



**Autor: Norberto Figuerola**

## **Introducción**

La gestión de servicios de TI (ITSM) suministra los servicios que necesita una empresa para cumplir sus objetivos de negocio. ITSM respalda la visión y los objetivos de negocio al optimizar los procesos de IT y comprender los resultados esperados por la empresa, permitiendo lograr dichos resultados mediante la provisión y mejora de los servicios que presta. Los servicios de ITSM fomentan y facilitan la evolución de una organización de TI transformándola en proveedor de servicios y no solo en proveedor de tecnología.

Para lograr esto, las organizaciones de TI deben reorganizarse y dejar de ser silos aislados de tecnología para realizar actividades más orientadas a los procesos del negocio y que su infraestructura y aplicaciones se consideren servicios o productos básicos, donde el servicio (y sus procesos auxiliares) se convierta en el objetivo final. Las organizaciones de TI deben dejar atrás el típico modelo reactivo de respuesta a fallas del sistema y pasar a desempeñar una función más proactiva en la planificación, supervisión y gestión de los servicios de TI para apoyar el éxito global de la empresa.

*“La gestión de servicios es un conjunto de capacidades organizativas y especializadas dirigidas a ofrecer valor a los clientes en forma de servicios.”*

En los últimos años, se han desarrollado en el mercado varias estructuras de apoyo a ITSM para responder a las necesidades de organizaciones empresariales y de servicios.

La Information Technology Infrastructure Library® (ITIL®) es la estructura más conocida y aceptada actualmente para ITSM. ITIL vio la luz por primera vez en 1989 y ha evolucionado a lo largo de los años junto con los cambios en las prácticas de TI y en la gestión de servicios. La versión actual de ITIL V3 es la más completa de las estructuras de ITSM de hoy día y se centra en el ciclo de vida completo de la gestión de servicios.

Por otro lado la ISO/IEC 20000 es una norma para la gestión de servicios de TI basada en un enfoque de procesos integrados para la prestación de servicios que responden a los requisitos de empresas y de clientes. La norma ISO/IEC 20000 y la estructura ITIL se complementan.

ITIL proporciona la estructura y certifica a particulares; la ISO/IEC 20000 certifica que las prácticas y los procesos organizativos cumplen los requisitos del código de prácticas de la gestión de servicios de TI.

ITIL V3 es un modo sistemático de plantear la prestación de servicios de TI y constituye la estructura utilizada por la mayoría de las organizaciones que se identifican con la práctica de la gestión de servicios. Como su nombre sugiere, ITIL es una biblioteca de cinco libros de consulta basada en las mejores prácticas de organizaciones de éxito actuales. ITIL describe el modo de dirigir TI como un negocio: desde la creación de una estrategia de servicios hasta el diseño de los servicios de negocio; la planificación, creación, comprobación, validación y evaluación de cambios en las operaciones y la mejora continua de los servicios de forma constante. Proporciona las herramientas que TI necesita para convertirse en una ventaja competitiva para cualquier organización. Al adaptar TI a los objetivos de negocio, controlar los costos de TI, mejorar la calidad del servicio y equilibrar los recursos disponibles, ITIL consigue que TI se convierta en un activo estratégico para la consecución de los objetivos de negocio de cualquier organización.

ITIL V3 propone un enfoque del ciclo de vida para gestionar los servicios de TI. Cada uno de los cinco libros de ITIL V3 representa una fase del ciclo de vida de la gestión de servicios. Cada fase se interrelaciona con el resto de fases del ciclo y la mayoría de los procesos abarcan diversas fases. Además de los cinco volúmenes, ITIL V3 ofrece orientaciones complementarias de implementación y prácticas en sectores concretos, organizaciones, modelos operativos e infraestructura tecnológica.

Las cinco fases del ciclo de vida de los servicios que propone ITIL V3 son las siguientes:

1) **Estrategia de servicio:** se ocupa del diseño, desarrollo e implantación de la gestión de servicios de TI como activo estratégico para la organización. El proceso de la estrategia de servicios comprende: la gestión de la cartera de servicios, la gestión financiera de TI y la gestión de la demanda.

2) **Diseño del servicio:** se encarga del diseño y desarrollo de los servicios y de los correspondientes procesos necesarios para apoyar dichos servicios. Entre los procesos del diseño de servicios figuran: la gestión del catálogo de servicios, la gestión de los niveles de servicio, la gestión de la disponibilidad, la gestión de la capacidad, la gestión de la continuidad de los servicios de TI, la gestión de la seguridad de la información y la gestión de proveedores.

3) **Transición del servicio:** se ocupa de la gestión y coordinación de los procesos, los sistemas y las funciones que se precisan para crear, comprobar e implantar servicios nuevos o modificados en las operaciones. Entre los procesos de transición del servicio figuran: la planificación y soporte de la transición, la gestión del cambio, la gestión de la configuración y los activos del servicio, la gestión del lanzamiento y el despliegue, la validación y comprobación del servicio, la evaluación y la gestión del conocimiento.

4) **Operaciones de servicio:** se ocupa de la coordinación, las actividades y los procesos necesarios para gestionar los servicios destinados a usuarios y clientes de empresas dentro de los niveles de servicio acordados. Los procesos de las operaciones de servicio son los siguientes: la gestión de eventos, el cumplimiento de peticiones, la gestión de incidencias, la gestión de problemas y la gestión del acceso.

5) **Mejora continua:** se ocupa de mejorar los servicios de forma constante para garantizar a las organizaciones que los servicios responden a las necesidades del negocio. La mejora continua trata sobre cómo mejorar el servicio, los procesos y las actividades de cada una de las fases del ciclo de vida.



En la definición de cómo implementar ITIL las organizaciones deben tener cuidado; dado que puede acabar siendo el objetivo en lugar del medio para alcanzar un objetivo mayor: proporcionar un valor añadido a la empresa en los servicios prestados.

Cuando sucede esto, ITIL puede perderse en un conjunto de procesos burocráticos, con juntas de revisión, reuniones interminables, plantillas, etc. Si se desea tener cierto éxito con la estructura ITIL, las organizaciones deben centrarse en lo que es importante para su negocio y mantener la atención en los resultados del negocio.

## **Por dónde empezar ?**

Como se dijo, ITIL es un conjunto de mejores prácticas, que sin embargo, no recomienda normas para su implementación, ni la secuencia de aplicación ni los procedimientos necesarios tales como políticas y procedimientos que se deben desarrollar para conseguir adoptar adecuadamente dicho marco. En resumen, podemos decir que ITIL nos plantea que debemos hacer pero no nos dice cómo debemos hacerlo. Ya que esto es así y que cada organización tiene sus propias necesidades y requisitos, los procesos o la fase del ciclo de vida del servicio por los que se comience a implementar ITIL serán exclusivos de las necesidades y los requisitos de cada empresa. Las organizaciones deberían comenzar por realizar una evaluación o un análisis de lagunas para identificar su estado actual y compararlo con el estado (final) que deseen alcanzar.

Para implementar ITIL es preciso idear y gestionar de forma estratégica una sólida estructura táctica. Los clientes quieren servicios que estén disponibles y funcionen cuando los necesiten. La gestión de incidencias, problemas, configuración, cambio, despliegues y conocimiento son necesarios para mejorar la disponibilidad del servicio, ya que todos son procesos tácticos y operativos con capacidad de proporcionar rápidamente un rendimiento de la inversión mediante la reducción de la frecuencia de las interrupciones y la disminución del tiempo de respuesta y resolución de problemas y de peticiones de servicios.

La gestión de incidencias y problemas son dos de los procesos de operaciones de servicio que pueden mejorar la disponibilidad del servicio mediante la reducción del número de incidencias y la disminución del tiempo de resolución de errores conocidos. El desarrollo de modelos de incidencias y problemas servirá para que los equipos de Service Desk y de segundo nivel de soporte mejoren su rendimiento y reduzcan el tiempo de inactividad de sus clientes.

Entre el 60 y 80% de fallas en la infraestructura de TI se derivan de los cambios introducidos por TI (muchos de los cuales no se han aprobado ni autorizado). Estas incidencias relacionadas con los cambios se deben normalmente a la falta de planificación, de pruebas o de comprensión del efecto que tiene el cambio en el servicio o la organización en su conjunto. La gestión del cambio evalúa los planes de los costos, los riesgos, la resolución, la implantación y la comunicación de cada cambio.

Incluso con procesos maduros de cambio e implantación, se producirán fallos, dudas y peticiones como consecuencia del cambio. Al disponer de procesos de gestión de incidencias y problemas, la organización podrá responder con más rapidez a cualquier petición o duda relacionada con el cambio y ayudará en la medición de la calidad de los cambios.



Sólo porque ITIL V3 esté basado en el ciclo de vida del servicio no significa que la táctica deba empezar con la implementación de la Estrategia de Servicio, ya que es necesario previamente examinar las áreas de oportunidad y retos que las organizaciones tienen. Factores como el tamaño de la organización, cultura organizacional, requerimientos del propio negocio y capacidad de sus recursos humanos para enfrentar retos, tienen un rol preponderante en la toma de decisión para la implementación.

Por diferentes razones no todas las organizaciones pueden o quieren implementar ITIL en forma completa, y siendo este un marco, está diseñado para que cada una construya la solución que más se adapte a sus necesidades, seleccionando los componentes más apropiados de acuerdo a cada circunstancia. Un diagnóstico inicial respecto del grado de madurez en las mejores prácticas de ITSM junto con las necesidades y objetivos buscados en la implementación de ITIL identificarán aquellos componentes esenciales y más apropiados para cada organización. Al concluir este diagnóstico inicial se puede definir como implementar, identificando las oportunidades de Retorno de Inversión, y la forma más ideal de cómo comenzar.

“Pink Elephant” recomienda comenzar con los procesos que están relacionados con el Cliente, como se enlistan a continuación:

- Gestión de Incidentes y Mesa de Servicio (función)
- Gestión de Cambios
- Gestión del Catalogo de Servicios
- Gestión de Problemas
- Gestión de los Activos del Servicio y Configuración

Para otros autores el mejor comienzo es con la elaboración de la CMDB (los elementos que conformarán la CMDB servirán en la definición de los servicios) y la definición del Catálogo de Servicios.

Muy probablemente en el caso de las Pymes sea mucho más fundamental centrar la implementación de ITIL en las áreas que supongan el máximo de beneficio para la organización. Y en este caso las mejoras que una empresa puede realizar en las áreas de gestión de incidentes, problemas, cambios y configuración son las que suponen mayores mejoras. Son las áreas en las que típicamente es mayor la brecha entre las prácticas actuales y las buenas prácticas. Para las pymes una adopción de ITIL a nivel empresarial generalmente suele ser demasiado complejo.

Generalmente muchas organizaciones frecuentemente encuentran que los procesos iniciales que más valor o más fácilmente pueden implementar son: Gestión de Cambios, Gestión de Problemas, Gestión de Incidentes y Gestión de Configuraciones, siendo los seleccionados para comenzar un proyecto de implementación. Es esto correcto?. La respuesta es, no en todos los casos, pues depende de la madurez de la organización. Una respuesta más cercana sería, comenzar por definir y gestionar de manera efectiva el Valor que se le provee al cliente (interno o externo). Para esta definición se comienza con la Gestión del Catálogo de Servicios, ya que es ahí donde el cliente observa el Valor desde su propia perspectiva, lo que TI entrega debe ser definido de manera específica en el Catálogo de Servicios en un idioma y código propio del cliente, con una versión también técnica, que sea clara para el personal TIC.

En mi propia opinión también considero que como punto de partida para muchas implementaciones, sería correcto comenzar con el Catálogo de Servicio, ya que se delimita claramente el “alcance del esfuerzo” acordado entre TI y la organización a fin de brindar valor al negocio o core business de la organización. Este proceso, a su vez solicita, pero no exige, la implementación del proceso de Gestión de Niveles de Servicio. Esto se debe a que el proceso SLM delimita el alcance específico de todos los servicios brindados, así como sus niveles de calidad y disponibilidad. Para aquellos que deseen comenzar con el Catálogo de Servicios les propongo la lectura de una excelente guía de Pink Elephant **“Defining IT Success Through The Service Catalog”**.

Una vez definido el valor que se le aporta al cliente, el siguiente paso es la identificación de esa generación de valor dentro del modelo de negocio, donde se debe describir y definir claramente la estructura funcional de la organización y los procesos que generan ese valor. Geary Rummler indica que a través del mapeo de los procesos se define su valor, y una vez descritos, los podemos medir, controlar, corregir y mejorar, en ese orden.

Implementar ITIL en una organización puede tomar varios años, por lo cual es importante cubrir metas rápidas que den visibilidad del éxito de la implementación en fases tempranas del proyecto. A continuación señalo algunos objetivos que permiten la obtención temprana de valor, fáciles de implementar y que pueden automatizarse:

#### Administración de Incidentes

- Empezar a tener bitácoras sobre todos los incidentes y solicitudes de servicios.
- Que la mesa de servicios sea la propietaria del ciclo de vida de los incidentes
- Definir mecanismos de escalamiento y procedimientos de asignación de tickets.

#### Administración de Cambios

- Crear un comité de cambios para su evaluación
- Desarrollar un modelo de tipos de cambios para tener un modelo de autorización

#### Administración del Catálogo de Servicios

- Iniciar con el desarrollo de un catálogo de servicios
- Iniciar con reuniones internas (IT) para la revisión de servicios
- Iniciar con reuniones externas para la revisión con el negocio

#### Administración de Problemas

- Ejecutar análisis de tendencias con los casos más recurrentes de incidentes

#### Administración de los Activos

- Auditar e inventariar todo el parque informático
- Llevar un control de los cambios

### **Conclusiones:**

Ya que ITIL es una referencia de procesos operativos, pero no tiene una metodología de adopción o implementación, resulta bastante interesante e importante el planteamiento general de cómo iniciar la implementación de ITIL y lograr metas que permitan dar visibilidad a corto plazo.

También es importante conocer el tamaño real de la adopción de ITIL, y considerar que se debe elegir una métrica o unidad de trabajo estandarizada para medir el esfuerzo de su implementación, esta unidad de trabajo podrían ser los servicios principales que se diseñan, implementan, operan y mejoran en el proyecto de adopción de ITIL.

Por último, otra recomendación importante es sobre el tema de las herramientas, ya que para una prolija implementación de ITIL se necesita de cierta automatización de sus servicios, para lograr la rapidez en la implementación y cada herramienta tiene sus propias ventajas y desventajas.

En este punto lo más importante es comenzar con una buena consultoría y capacitación sobre ITSM, bien sea hecha en forma interna o externa, y definir las metas de la implementación de ITIL, es decir, todo lo que mencionamos anteriormente respecto de cómo y por dónde comenzar en función de los objetivos y necesidades. La herramienta debería ser solo un instrumento muy importante para automatizar muchas tareas, pero es la herramienta la que debería adaptarse claramente a las necesidades de la organización y no al revés, es decir, comenzar a implementar una solución ITIL, basándonos simplemente en la herramienta que ha sido seleccionada es un grave error.

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Junio 2012. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*