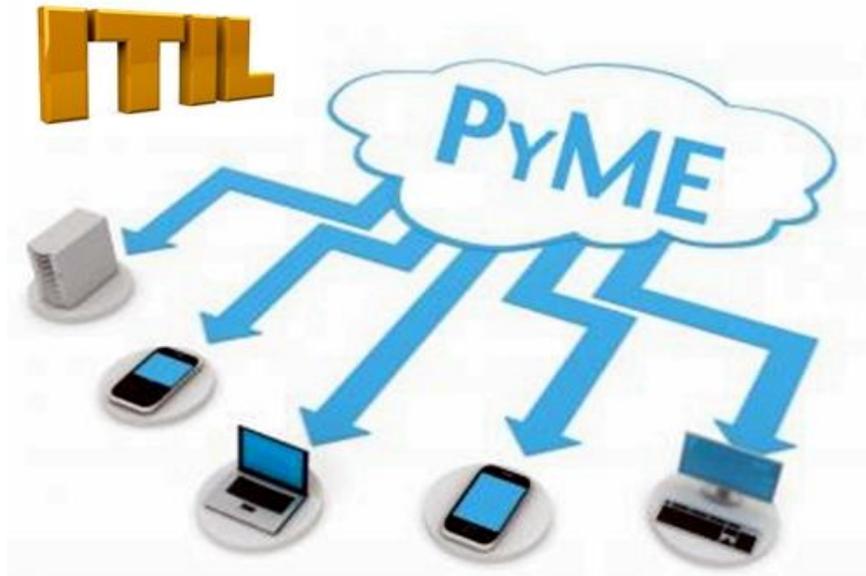


ITSM para Pymes



Autor: Norberto Figuerola

Las Pyme experimentan problemas y desafíos que son inherentemente diferentes de los que deben enfrentar las empresas más grandes. Por lo general disponen de menos recursos, presupuestos más bajos y entornos informáticos menos complejos que sus mayores. No obstante, se ven sometidas a las mismas demandas que las grandes empresas, deben optimizar sus niveles de servicio para apoyar los objetivos comerciales, así como controlar costos y adaptar las actividades de sus departamentos de TI a las necesidades de la empresa.

Siendo ITIL una ventaja aplicable a las organizaciones de TI, es implementable en cualquier empresa independientemente de su tamaño ?.

En realidad ITIL fue diseñado pensando en las grandes empresas. La implementación en una empresa Pyme puede ser un proceso complejo y engorroso, por lo cual deben fijarse objetivos realistas: no intentar conseguirlo todo y menos de una sola vez, sino buscar una adaptación y cierta flexibilidad.

El temor más infundado sobre ITIL para un gerente de IT de una Pyme quizás sea el intimidante número de procesos (28), funciones (4) y todos los roles (dueño del proceso, responsable del proceso, ejecutor final), más un conglomerado de elementos de coordinación (ej. RFC's, SDP, SLA, registros de incidentes, etc), que en su conjunto a primera vista serían indigeribles e imposibles de implementar con recursos escasos. Pero son demasiado grandes los desafíos de TI, como para que incluso una Pyme los ignore,

dado que también tienen las presiones de entrega de servicios fiables, seguridad, reducción de costos, entregar los cambios y proyectos a término, responder a los incidentes técnicos, etc.

En principio, todos los temas que incluye ITIL son importantes, de lo contrario no habrían sido reconocidos como buenas prácticas. No obstante su implementación resulta complicada no sólo para las Pyme, sino incluso para las grandes organizaciones que no son capaces de iniciar todos los procesos simultáneamente. El problema es que las Pyme normalmente disponen de menos tiempo y menos recursos para analizar los procesos e implementar mejoras de servicio.

Lo que debemos considerar es que ITIL es un **marco flexible, y no una doctrina**, por lo que su implementación en una pyme debería estar centrada exclusivamente en las áreas que supongan el máximo de beneficio para la organización, y por sobre todos deben implementarse de forma gradual. Sobre cómo encarar esto ya he escrito el artículo [“ITIL V3: Por dónde empezar”](#) que recomiendo leer junto con la opción que originalmente promovió Malcolm Fry en su libro y que fue descrita en nuestro artículo [“ITIL Lite”](#).

No obstante lo anterior, existen al menos tres criterios que pueden ayudarnos a entender la aplicabilidad de ITIL a cualquier organización de IT:

ITIL promueve la adopción y adaptación selectiva de sus procesos y elementos. Esto significaría que si una pyme solo adopta una parte de ITIL no será “ITIL compliant”? En primer lugar no existe un destino llamado “ITIL-compliant”, no existe una certificación que se llame así, porque las certificaciones ITIL son personales. La única certificación que existe es la ISO 20000 que tiene sus diferencias (es relativamente más simple) con respecto a los cinco manuales de ITIL. Si la pyme no persigue dicha certificación entonces es correcto que sólo implemente aquellos procesos que le aporten valor.

La estrategia de ITIL debe estar validada por el negocio. Debe generar valor, y por lo tanto debe ser comprendida bien para que sea aceptada. En principio ningún gerente general se va a enojar si un gerente de IT de una pyme implementa marcos de apoyo a la mejora y la calidad de los procesos. Pero para ello deberá capacitarse y estar informado sobre qué significan esas mejoras y buenas prácticas, porque de lo contrario todos pensarán que se trata de una burocracia, o un impedimento para trabajar como lo hace hasta ahora, y en ese caso cualquier gerente general se va a oponer.

Existiría una ventaja de implementar ITIL en organizaciones más pequeñas. Dada la menor escala de personas en IT de una pyme, realmente pueden adoptar y adaptar mejor los principios, comunicarse mejor y superar rápidamente uno de los principales obstáculos de cualquier proyecto: el cambio cultural. En una organización grande los cambios toman mucho más tiempo en materializarse ya que requieren más consenso de todos los participantes e interesados. Paradójicamente una pyme ofrece mayor agilidad y flexibilidad que una empresa de mayor tamaño.

Modelo de Dominios de TI

Para que resulte algo más didáctico y fácil de comprender el significado de ITSM, Martin Andenmatten escribió un artículo en donde agrupaba los componentes de gestión de servicios de TI de una manera diferente.

En lugar de verlos por el ciclo de vida como lo muestra ITIL V3, Martin describe lo que para él son “dominios” esenciales que debe tener en cuenta una organización cualquiera sea su tamaño. Conforme a su visión sería más simple para una pyme tener una aproximación de este tipo para comprender ITSM y para armar la estrategia de TI más adecuada.

Dentro de los dominios que el menciona, ubica algunos de los 26 servicios y funciones de ITIL y lo complementa con otros temas importantes que necesariamente debe tener en cuenta una Pyme.



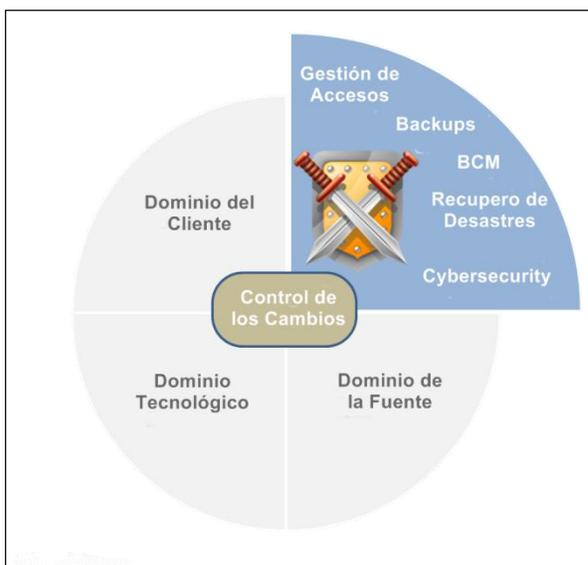
1. Dominio del Cliente

Existen tres niveles en los que el cliente entra en contacto con la organización de TI. El usuario final en el nivel operativo, principalmente a través de la mesa de servicio. Un gerente de un área de negocios a nivel táctico a través del catálogo de servicios y acuerdos de servicios (SLA), y en última instancia, el director general en el nivel estratégico, mediante la gestión del portafolio de servicios. En este dominio particularmente la función del Service Desk, y los procesos de Gestión de Incidentes y Problemas y el Catálogo de Servicios son elementos claves para darle un rostro y un lenguaje a TI.



Si estas interfaces son bien ejecutadas se consigue reflejar una armonía con el cliente y el negocio, y la imagen de TI no sufre tanto. Otra mejora importante sería la automatización de estos servicios mediante una herramienta.

2. Dominio de la Seguridad



La seguridad es un tema crucial que no se puede descuidar hoy en día en TI, un CIO es negligente si no estableció las medidas de protección necesarias. En este dominio se ubica la Gestión de Accesos que controlen el ingreso a los sistemas y datos sensibles de la empresa. La seguridad informática es un tema central dado que es habitual el peligro de ataque destinado a las empresas, los individuos y los bienes, que a menudo se cometen con intención criminal. Incluso las Pyme necesitan un mínimo conocimiento de estos peligros y la necesidad de equiparse al respecto con una defensa efectiva.

Se ubica también en este dominio, la gestión de Continuidad del Negocio y Servicios y Recuperación de Desastres. Un simple análisis del impacto empresarial mostrará lo que una pérdida temporal de los servicios de TI o la pérdida de datos significativos realmente atentan contra la continuidad del negocio. El daño puede ser proyectado para tomar las medidas de resguardo y recuperación adecuadas.

3. Dominio del abastecimiento tecnológico (sourcing)

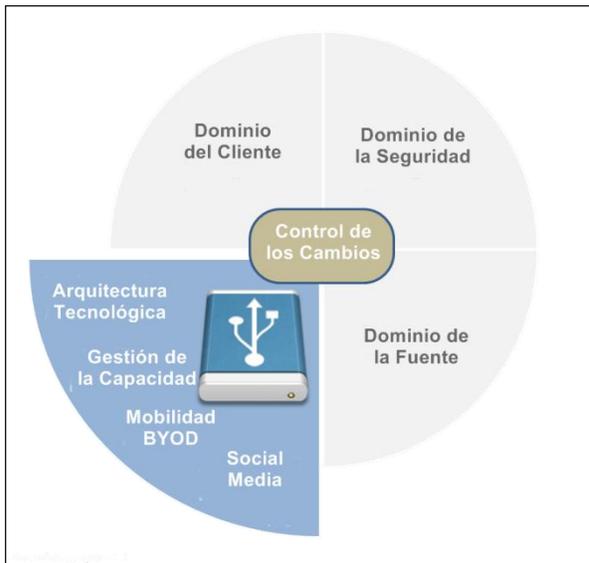
Los servicios de TI provenientes desde una sola fuente son la excepción y no la regla hoy en día. Grandes y pequeñas organizaciones tienden a relacionarse más hoy que nunca, con servicios de TI de todo tipo provistos por terceros.

Actualmente, cuando las infraestructuras, plataformas y todas las aplicaciones de software pueden ser virtualizadas o ser obtenidas como un servicio basado en la nube, es legítima la pregunta de porqué no externalizarlas.



Esta tendencia va en aumento debido a la presión de reducir los costos, la escasez de mano de obra calificada y la complejidad del mantenimiento de la infraestructura. Lo cierto es que muchas Pymes utilizan servicios de outsourcing o en la nube y lo que deben controlar aquí es asegurarse de que su proveedor de servicio cumpla con las disposiciones de controles y resguardo operacional mínimas. Por lo tanto la Gestión de Proveedores, así como la definición de una estrategia concertada de la compra de componentes de servicio y la gestión de la nube son las cuestiones clave que también debe tenerse en cuenta en este dominio.

4. Dominio Tecnológico

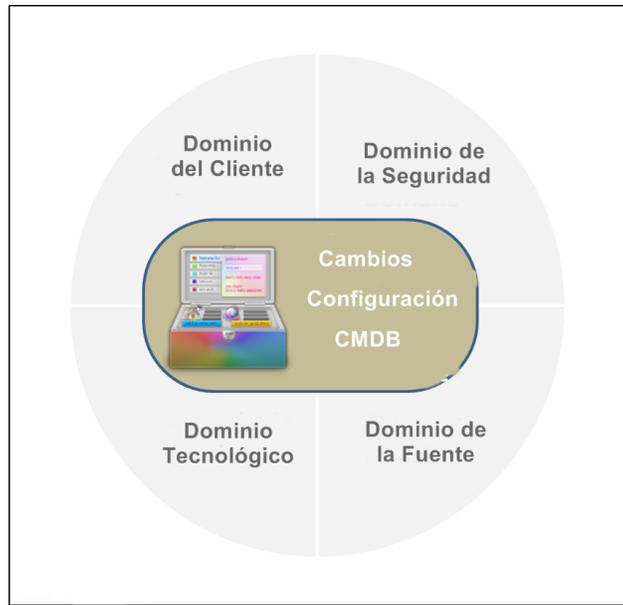


La tecnología fue siempre la disciplina por excelencia del departamento de TI en las organizaciones. Pero cada vez más se transfiere el control de algunos componentes al usuario final. Atrás han quedado los días en que TI era un departamento cerrado que sólo el tenía la sabiduría y el conocimiento de la tecnología. Las nuevas generaciones de usuarios crecen con Internet y todas sus posibilidades. BYOD, los medios sociales y la movilidad son un requisito del negocio. Incluso la tecnología avanza tanto que se hace frecuente los cambios de infraestructura e incluso de arquitectura. lo que está también ligado con el dominio anterior.

La Gestión de Capacidad y de Arquitectura son los puntos clave aquí, lo que está también ligado con el dominio anterior. Una TI pyme podría planificar una implementación de IT a Service o adquirir Infraestructura Convergente.

5. Dominio de Control de Cambios

El último y todavía importante dominio es la Gestión de todos los Cambios en los servicios de TI, los contratos y las tecnologías. 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. Los cambios en los procesos y sistemas deben ser trazables y el CIO es responsable ante todos los movimientos de los activos de TI , datos y sistemas. La gestión del cambio evalúa los planes de los costos, los riesgos, la resolución, la implantación y la comunicación de cada cambio. Para Martin Andenmatten la Gestión del Cambio es uno de los primeros procesos que una pequeña organización de TI debe implementar.



La filosofía de ITIL es llevar a cabo la transformación de TI en una organización de aprendizaje. El mundo está cambiando y el negocio va a ajustar sus pretensiones, por ello, la organización de TI debe ser capaz de mantener el ritmo conforme a la práctica de mejora continua (CSI).

En conclusión ITSM también es importante para las TI de las pymes. Es recomendable conocer el marco propuesto por ITIL y marcar una estrategia de implementación acorde con el tamaño, política y cultura de la organización. Un consultor experimentado puede ayudar aquí para encontrar el camino a través de la selva y que el proceso sea lo más flexible y adaptable posible.

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, Mayo de 2014. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.