

Modelos simplificados de gestión de servicios TI

Una alternativa realista a ITIL



Luis Martínez,
socio director de
G2, Gobierno y
Gestión de TI

Tiene más de 13 años de experiencia en el Gobierno y Gestión de las TIC, y ha participado en proyectos de diseño, implantación, auditoría o mejora de procesos, estructuras y herramientas. Combina la actividad de campo con colaboraciones con el ITSMF, y participa en los equipos editoriales de multitud de publicaciones del sector relacionadas con COBIT, ITIL e ISO20000.

● ITIL es la guía más aceptada mundialmente de ‘mejores prácticas’ para la gestión de servicios TI. En v2 consta de diez procesos y una función para el soporte y la provisión de servicios TI, y contiene una lista de roles, tareas, procedimientos y responsabilidades que -en teoría- pueden adaptarse a cualquier organización de Tecnologías de la Información.

ITIL v3 proporciona un nuevo punto de vista, más amplio, que contempla todo el ciclo de vida del servicio TI y las infraestructuras que lo soportan: la gestión del portafolio de servicios y las necesidades del negocio, el diseño de los servicios, la transición (construcción y puesta en marcha) y operación de los mismos, y su mejora continua.

¿Por qué se necesitan alternativas (realistas)?

ITIL es una herramienta de trabajo muy valiosa para gestionar servicios TI pero debe ser utilizada adecuadamente. El exceso de celo o la falta de criterio en su aplicación, han hecho que en la práctica haya más fracasos que éxitos en su utilización. Las principales causas de fracaso en los proyectos de ‘implantación’ de ITIL son:

- Falta de reflexión sobre el concepto de Servicio.
- Parálisis por el análisis. Procedimientos excesivamente complejos para ser aplicables.
- Falta de instrucciones de trabajo claras y detalladas.
- Foco en los indicadores, y no en el resultado del proyecto y su calidad.
- Exceso de ambición. Las implantaciones globales han demostrado ser un fracaso.
- Falta de compromiso. La gestión de servicios basada en ITIL no es un proyecto, es un cambio cultural y así debe abordarse.
- ITILEBANismo: ITIL no es “palabra sagrada escrita en piedra”

1. ‘A fool with a tool is still a fool’. No basta con la herramienta, hay que saber cuándo y cómo usarla. ITIL presenta defectos importantes

que nos obligan a tenerlo como referencia o guía de recomendaciones, nunca como modelo implementable:

- Falta de formalización: algunos conceptos se usan indistintamente a lo largo de los libros de ITIL v3, dando lugar a confusiones.
- Falta de un modelo de procesos: ITIL v3 no es tal, con actividades, roles, métricas, entradas, salidas... Ni siquiera hay consenso en cuántos procesos hay en ITIL v3.

- Modelo de implantación y evolución
- Modelo de procesos y métricas
- Guías, recomendaciones y plantillas
- Plantillas de auto-evaluación para entornos locales y externalizados

Es un modelo reducido en profundidad y no en ámbito, ideal para pymes o para grandes entidades con alto grado de dispersión y autonomía (colegios, franquicias, peque-

co Microsoft y consta de 23 documentos que describen 16 Service Management Functions.

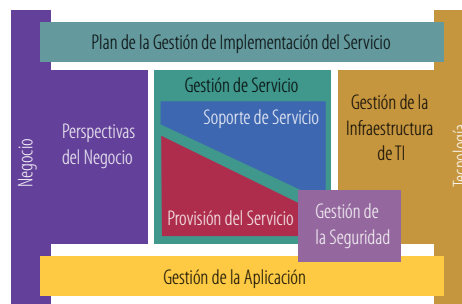
COBIT (Control Objectives for IT)

CobIT es un modelo para el control global de las TI, nacido en 1994 del campo de la auditoría, propiedad del ITGI (IT Governance Institute).

Permite el gobierno de las TI mediante una descripción completa de objetivos de control para los procesos TI, y ayuda a medir su madurez.

herramientas existentes en la industria de gestión de servicios que pueden ser aplicadas también en TI, como Service Lean Thinking, Service Knowledge Management o Customer Relationship Management.

Permite interpretar y aprovechar las múltiples fuentes de conocimiento aplicables, y tener visibilidad y control sobre la calidad y el coste de los servicios proporcionados a los clientes. USMBOK consta de una introducción al cuerpo de



Framework ITIL v2



Ciclo de vida del Servicio ITIL v3

- Complejidad excesiva: ITIL v3 abarca un espectro de recomendaciones que supera con creces las necesidades ‘normales’ de organizaciones ‘normales’.
- Aspectos organizativos: ITIL se ha quedado corto al tratar los aspectos humanos de la Gestión de Servicios TIC.

Otros modelos de gestión

En este artículo presentamos, sin querer ser exhaustivos, diferentes modelos de gestión que cubren aspectos no debidamente resueltos por ITIL.

FITS – Framework for ICT Technical Support

FITS es un marco de trabajo nacido como una gran simplificación de ITIL para las escuelas del Reino Unido. Se compone de los siguientes elementos (completados con el modelo FITS-OM de gestión de operaciones):

- Esquema común y homogéneo de 11 procesos y cinco funciones (almacenamiento, directorio e identidad, impresión y salida, seguridad y parches)

ños centros de producción o logística, etc.).

ISM (Integrated Service Management)

ISM es un modelo de procesos pensado para ser implantado con rapidez y facilidad, que se basa a su vez en los modelos 3x3 SAME, ITOCO, PPTI, ITIL v2, ISO 9001, PMM (Process Management Matrix) y el modelo de madurez de KPMG.

ISM es un modelo comercial ‘de implantación’, viene pre-fabricado, y aporta el concepto de PMM que es de vital importancia para evitar el fracaso organizativo. Incluye la descripción detallada de los procesos, actividades y procedimientos, las funciones y roles involucrados, y se apoya en herramientas de implantación, facilitando casi al 100% la certificación ISO20000 de las organizaciones TI.

MOF (Microsoft Operations Framework)

MOF (licenciado bajo Creative Commons) es un modelo adaptado al entorno tecnológi-

Permite evaluar y gestionar los riesgos y beneficios asociados a las TI, ayudando a mejorar la comunicación entre esta área y la dirección, y facilitando el desarrollo de políticas claras y códigos de buena conducta para el control de las TI.

Los objetivos de control de alto nivel organizados en los cuatro dominios anteriores se complementan con la descripción de objetivos detallados, actividades clave, entradas y salidas, relaciones entre procesos, matrices de responsabilidad y modelos de madurez, convirtiendo a CobIT en un marco de referencia muy completo para el gobierno y la gestión de TI.

USMBOKTM (Universal Service Management Body of Knowledge)

USMBOK es una completa guía de buenas prácticas para gestionar la provisión de servicios (no sólo TI) creada por Ian Clayton, fundador de Service Management 101, como compendio de diferentes he-

conocimiento de la gestión universal del servicio, la descripción del sistema de gestión del servicio, y actividades de gobierno de la organización proveedora de servicios.

Conclusiones

Es habitual que los profesionales de las TIC nos dejemos llevar por las últimas novedades, también en cuanto a metodologías, marcos de referencia, normativas, modelos y métodos para gestionar servicios TI.

Pero, parafraseando a Einstein, “hay que hacer las cosas del modo más simple posible, pero no más simple”. No hay una única herramienta que sirva para abordar la gestión de servicios TI con total garantía, y ninguna de las existentes debe usarse sin criterio. A menudo el fracaso se produce tanto por escoger la herramienta inadecuada como por utilizarla mal, y es bueno conocer diferentes modelos de gestión que se adapten a nuestras organizaciones y necesidades específicas.