



Carlos Fernández-Baladrón

Ingeniero de Telecomunicación
Manager in ITSM (ISEB), PMP

ITIL

Las organizaciones dependen de forma creciente de los servicios de TI (Tecnologías de la Información) ya que la información se ha convertido en uno de los recursos estratégicos más importantes. La inversión en TI crece pero, con frecuencia, los costes de TI son invisibles, lo que han provocado en parte la popularidad del *outsourcing*.

Los procesos de negocio deben conducir las opciones tecnológicas, no estar a su merced, como ocurre con frecuencia. Y los procesos de TI deben diseñarse con el objetivo de beneficiar el negocio.

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) es un conjunto de “mejores prácticas” recogidas en ocho libros. En conjunto, representan la experiencia colectiva de expertos a nivel mundial.

► Silos, islas usuarios y servicios

Todo en orden... excepto el servicio

Escenario familiar a todos los que dependen de los sistemas informáticos: un usuario percibe fallos en la aplicación de contabi-

lidad y contacta con el centro de soporte. Las diferentes áreas de competencia comprueban sus respectivos sistemas: *mainframes*, red, sistemas, aplicaciones y bases de datos. No hay errores visibles en los sistemas.

Varias horas más tarde se identifica un oscuro error en la comuni-

cación entre los *mainframes* y las aplicaciones.

Se conoce como *silos* los centros de competencia tecnológica con personal y gestión propia. Generalmente, los silos tienen distintos objetivos y valores y, con frecuencia, usan diferentes herramientas. Debido a esta disociación, la coordinación y comunicación es deficiente, lo que dificulta la resolución de incidencias que involucran varios silos.

Los usuarios, por el contrario, no son conscientes ni están interesados en los silos sino en el servicio.

Debido a esta diferencia de enfoque, los usuarios perciben las TI como distantes y reactivas: raramente están disponibles y cuando lo están, hablan un lenguaje que nadie entiende.

Históricamente, las TI han evolucionado a partir de una función marginal de contabilidad, habiéndose considerado, más o menos



“El objetivo último de ITIL es reinventar el papel de las TI en la empresa”



“La idea subyacente es que gran parte de las situaciones son repetibles”

abiertamente, como una unidad de coste donde se invierten recursos con la esperanza de obtener alguna mejora en la productividad.

ITIL se centra en el usuario, no en la tecnología, e introduce el concepto de Gestión del Servicio (*Service Management*), cuyo objetivo es garantizar que las TI estén en línea con las necesidades del negocio. El objetivo último de ITIL es reinventar el papel de las TI en la empresa.

► “Mejores prácticas”

“Mejores prácticas” (*Best Practices*) es un término utilizado ampliamente en gestión de negocio, con referencia a la forma óptima de realizar una función. Lo

popularizó a fines de los años ochenta por el gurú de gestión estratégica **Tom Peters**.¹

La idea subyacente es que gran parte de las situaciones son repetibles si existe un conocimiento destilado de pasadas experiencias. En consecuencia, la aplicación de las “mejores prácticas” mejora las probabilidades de éxito en la mayoría de las situaciones.

► Érase una vez en el Reino Unido

A fines de la década de los ochenta, el Gobierno británico detectó una baja calidad en la gestión de servicios TI. En lugar de producir recomendaciones, la CCTA² (*Central Computer and*

Telecommunications Agency) tomó una alternativa diferente: convocó a expertos del sector público y privado, al objeto de compilar “mejores prácticas” en una serie de libros. La lista de colaboradores refleja el espíritu plural del proyecto.

En la mejor tradición británica, los textos son antidogmáticos. Conscientes de que no existen dos organizaciones iguales, el mensaje se puede sintetizar en “*usa lo que sea útil para mejorar la calidad del servicio*”.

► Deletreando ITIL: la biblioteca de infraestructura de TI

La versión actual de la biblioteca está formada por ocho tomos independientes y complementarios:

Soporte del Servicio. Se centra en el aspecto operacional de la Gestión de Servicio, organizado en cinco procesos:

- Gestión de incidencias.
- Gestión de problemas.
- Gestión de cambios.
- Gestión de la configuración.
- Gestión de versiones.

Y una función: el “*Service Desk*” (Centro de Servicios).

Prestación del Servicio. Aborda la parte táctica en cinco procesos:

- Gestión de niveles de servicio.
- Gestión de la disponibilidad.
- Gestión de capacidad.
- Gestión de la continuidad del servicio de TI.
- Gestión financiera para servicios de TI.

Planificando la implantación de la Gestión de Servicio. Se ocupa de cómo y cuándo comenzar la transición a ITIL: cambios organizativos y culturales, cómo medir el progreso.

Gestión de la infraestructura de las TIC. Abarca la gestión de red, operaciones, instalación, aceptación e incluye recomendaciones para licitaciones.

Gestión de aplicaciones. Se centra en el ciclo de vida de desarrollo del *software*, enfocando de forma global la gestión de aplicaciones y sistemas.

Gestión de la Seguridad. Explica cómo organizar y mantener la gestión de seguridad de TI: definir medidas, gestionar los incidentes y realizar auditorías de seguridad.

Gestión de Activos Software. Abarca los diferentes aspectos de la gestión de *software* durante su ciclo de vida. Un aspecto importante es la gestión de licencias como soporte del negocio proporcionando datos precisos de la base instalada durante las negociaciones con los proveedores, reducción de costes y protección ante posibles acciones legales.

Con el creciente movimiento hacia el Código Abierto ("*Open Source*"), es previsible que la presión hacia el control detallado de licencias *software* disminuya. No obstante, los principios de gestión de activos software son aplicables a los activos hardware.

La Perspectiva de Negocio. Está dirigido principalmente a gestores de proyectos y directivos.

La diversidad de autores fue una decisión consciente, con el objetivo de "captar" una imagen más completa de las prácticas de la industria. Un efecto secundario es la falta de homogeneidad y, en cierta medida, de coherencia entre diferentes procesos. "Gestión de la disponibilidad", uno de los más interesantes y de lectura difícil, contrasta con el estructurado y subestimado "Gestión financiera".

Recientemente OGC ha publicado dos nuevos títulos: "Introducción a ITIL", una visión general de los procesos, e "Implementación a Pequeña Escala", una adaptación de la metodología para organizaciones con presupuesto limitado, conocida comúnmente como "ITIL Lite".

CMDB (Configuration Management Database): el corazón de ITSM

"CMDB es el repositorio autorizado y de referencia "

Construida a partir un concepto muy simple con potentes repercusiones: diferentes procesos necesitan la misma información, la CMDB es el repositorio autorizado y de referencia para los componentes de la arquitectura de TI de la empresa.

La CMDB esta constituida por CI (*Configuration Item*), un componente de la infraestructura en el sentido más amplio. La granularidad de los CI es a discreción de la organización: un servidor puede estar representado por un único ítem, o por varios (tarjetas y procesadores).

Una vez poblada, la CMDB permite ver las relaciones entre componentes, las relaciones entre las transacciones de negocio y la



infraestructura de TI o calcular como cambios en un componente pueden afectar a otro.

► Cultura

Hace un tiempo, tuve la oportunidad de participar en una ilustrativa discusión en Europa Central durante una implantación de ITIL. Los argumentos giraban entorno a si un Servicio de Negocio podía ser representado por un CI o no, discusión que se prolongó durante varias semanas.

Mis colegas británicos no eran capaces de entender cómo pudieran -ni tan siquiera plantearse- la discusión: se trata de algo que entra dentro del ámbito puramente discrecional de la organización que adopta ITIL. Cuando repito el caso en Europa Central, se procede a comprobar inmediatamente lo que dicen los libros.

El problema de fondo es que ITIL es un producto fundamentalmente vinculado a la cultura anglosajona. En términos del holandés **Geert Hofstede**, la cultura británica es un mercado³ donde predomina el ajuste mutuo y las decisiones basadas en las circunstancias.

Un aspecto interesante, aunque rara vez en la agenda, es la adaptación de las “mejores prácticas” a la cultura de la organización como parte del proyecto. Cuando un producto concebido en una cierta cultura se recibe en un entorno ajeno muchas de las presunciones originales no resulten válidas.

Mi colega centroeuropeo interpretaba al pie de la letra un texto que no es lo suficientemente explí-

Casos de éxito

Procter and Gamble: ahorro de 500 millones de dólares en 4 años (10% de su presupuesto anual para TI)

Ontario Justice Enterprise: reducción de los costes en un 40% mediante la creación de un Service Desk virtual y adopción de ITIL

Caterpillar: mejora en gestión de incidentes (cumplimiento de objetivos de 60% a 90%)

Shell Oil: actualizaciones de software en menos de 72 horas, con un ahorro de 6000 hombre-año equivalentes a 5 millones de dólares.

cito, con el resultado de frustración para todo el equipo.

► El Cambio

El valor intrínseco de ITIL es la adopción de nuevos procesos, una nueva forma de hacer las cosas. Cambiar las prácticas de trabajo supone un reto mayor que el despliegue de *software* o *hardware*.

Los proyectos de implantación de “mejores prácticas” son similares a ERP (“*Enterprise Resource Planning*”⁴). Departamentos que han trabajado de forma aislada durante años tienen que adaptar sus procedimientos. El efecto que éstos tienen en el día a día de otros departamentos es evidente ya que sus procesos están ahora comunicados.

La resistencia al cambio existe en todas las organizaciones, en mayor o menor medida. Cuando se aborda la implantación de ITIL en una empresa es necesario realizar una evaluación del volumen y ritmo de cambio que es razonable esperar en fases tempranas del proyecto.

► En España

ITIL se está introduciendo rápidamente en España, centrado inicialmente en el sector financiero y operadores de telecomunicación, aunque también en la Administración Pública. Un caso destacable es la Generalitat de Catalunya.

La rama española del itSMF (*IT Service Management Forum*) estima que la convergencia con Europa se producirá en el 2009.

► Conclusión

La adopción de ITIL puede reportar enormes beneficios claramente mensurables: reducción de tiempos de indisponibilidad del servicio así como de costes y recursos innecesarios, mejora en estabilidad...

Los plazos de ejecución suelen ser mayores de lo esperado, debido al cambio necesario en las prácticas de trabajo. El despliegue de las herramientas necesarias, si bien constituye un requisito, resulta de importancia secundaria.

El tiempo y esfuerzo necesario para cambiar los procesos depende en gran medida de la cultura de la organización y de lo “flexible” que ésta sea al cambio. ◆

Notas

- ¹ Tom Peters, “In Search of Excellence”.
- ² CCTA ha sido absorbida por el OGC (*Office of Government Commerce*), el actual propietario de ITIL.
- ³ ITSM, *Information Technology Service Management* o Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información
- ⁴ Geert Hofstede, (1991) “Cultures and Organizations: Software of the Mind”.
- ⁵ *Enterprise Resource Planning* o Planificación de Recursos Empresariales.