

# SERVICE TALK

LA REVISTA DEL FORO DE LA GESTIÓN DE SERVICIO TI



## ESPECIAL LUCES GUÍA itSMF

# itSMF ESPAÑA

## Pilar del Castillo nueva presidenta Honorífica de itSMF España



Nos es grato comunicar que Pilar del Castillo ha aceptado ser la Presidenta Honorífica de itSMF España. Creemos que es un gran paso para que itSMF tenga mejor visibilidad y representatividad en el mercado.

Pilar del Castillo es actualmente eurodiputada en el Parlamento Europeo, y participa en varias comisiones relacionadas con las Nuevas Tecnologías. Ella fue Ministra de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno en el periodo 2000-2004.

Invitamos a todos los miembros de itSMF a que den sus aportes en el Comité de Marketing para que apoyemos todos el impulso de itSMF y de la Gestión del Servicio en el país, tenemos una oportunidad única para obtener importantes resultados.

## Nuevo Esquema de Organización para los Comités de itSMF España

En la pasada Asamblea General de itSMF España se llevó a votación un nuevo esquema de trabajo para los Comités y Grupos de Trabajo. El esquema se propone con la intención de trabajar en la mayor transparencia y participación posible.

El Esquema pretende conseguir cuatro objetivos:

- Transparencia en todas las acciones y propuestas
- Guías de operación para los Comités
- Obtener un mejor Balance de Trabajo entre los Comités y sus coordinadores
- Nivelar las responsabilidades y los derechos de los participantes y de quienes donan su tiempo y dedicación para coordinar Grupos de Trabajo

De acuerdo con nuestros estatutos, se reconoce a una Junta Directiva integrada por tres posiciones, Presidente, Vicepresidente y Director Asociado. Ellos junto con los coordinadores de los Comités forman la Junta de Gobierno, que se reúne tres a cuatro veces al año para recomendar y ayudar en la toma de decisiones, que finalmente recae en la Junta

Directiva.

Las propuestas principales de trabajo son:

- Los Comités definen un Business Plan para el año, el cual aprueba la Junta Directiva con el apoyo de la Junta de Gobierno
- Basar las propuestas, el trabajo y el contenido en Grupos de Trabajo dependientes de los Comités

Si un Comité o un GT no logra sus objetivos se disuelve de forma natural, excepto que la Junta de Gobierno solicite su continuidad por considerarlo táctico, justificado ante la Asamblea.

Cada Comité

- ◊ Define una misión y adopta la visión de itSMF España
  - ◊ Define 2-5+ objetivos
  - ◊ Crea al menos un GT para cada objetivo
  - ◊ El Coordinador del Comité (CC) da seguimiento a los GTs y es responsable de que cumplan sus objetivos
  - ◊ El CC puede opinar del contenido si es miembro del GT
  - ◊ El CC no decide sobre el trabajo del GT
- Mínimos

- ◊ Cada GT con al menos 3 miembros
- ◊ Cada Comité con al menos 2 GT
- ◊ Si un CC no "tira" en dos fechas automáticamente se hace una elección
- ◊ Si un coord. de GT "no tira" en 2 fechas sus miembros votan un nuevo coordinador

Coordinación

- ◊ 4 Reuniones anuales de la Junta de Gobierno (fechas preestablecidas)
- ◊ Al menos 4 reuniones anuales de los Comités y Coordinadores de GTs previas a la reunión de la Junta de Gobierno
- ◊ GTs las reuniones necesarias previas a las reuniones de coordinación

Responsabilidades en la Asamblea General

- ◊ Cada CC entrega un informe comparándolo con los objetivos propuestos a inicio de año
  - ◊ La Junta de Gobierno entrega los resultados y evaluación de los Comités
- Comité de Gestión
- ◊ Solicitar (exigir) a los Patrocinadores que aporten un miembro que "cuide" sus intereses

- ◊ Componer Grupos de Trabajo como: Gestión de Proveedores, Presupuestos, Ofertas, Políticas, miembros, contratos, etc.

Aprobado en mayoría, esta será nuestra primera guía de trabajo en 2008 y esperamos que posibilite la participación de los miembros de itSMF y sus opciones de aportar en las actividades que se desarrollan en itSMF.

Marlon Molina

Miembro de la Junta de Gobierno  
itSMF España.

**itSMF**  
ESPAÑA

itSMF ESPAÑA ayudando a promover y desarrollar las mejores prácticas y estándares de la gestión del servicio TI.

**Estabilidad en un mundo cambiante.**

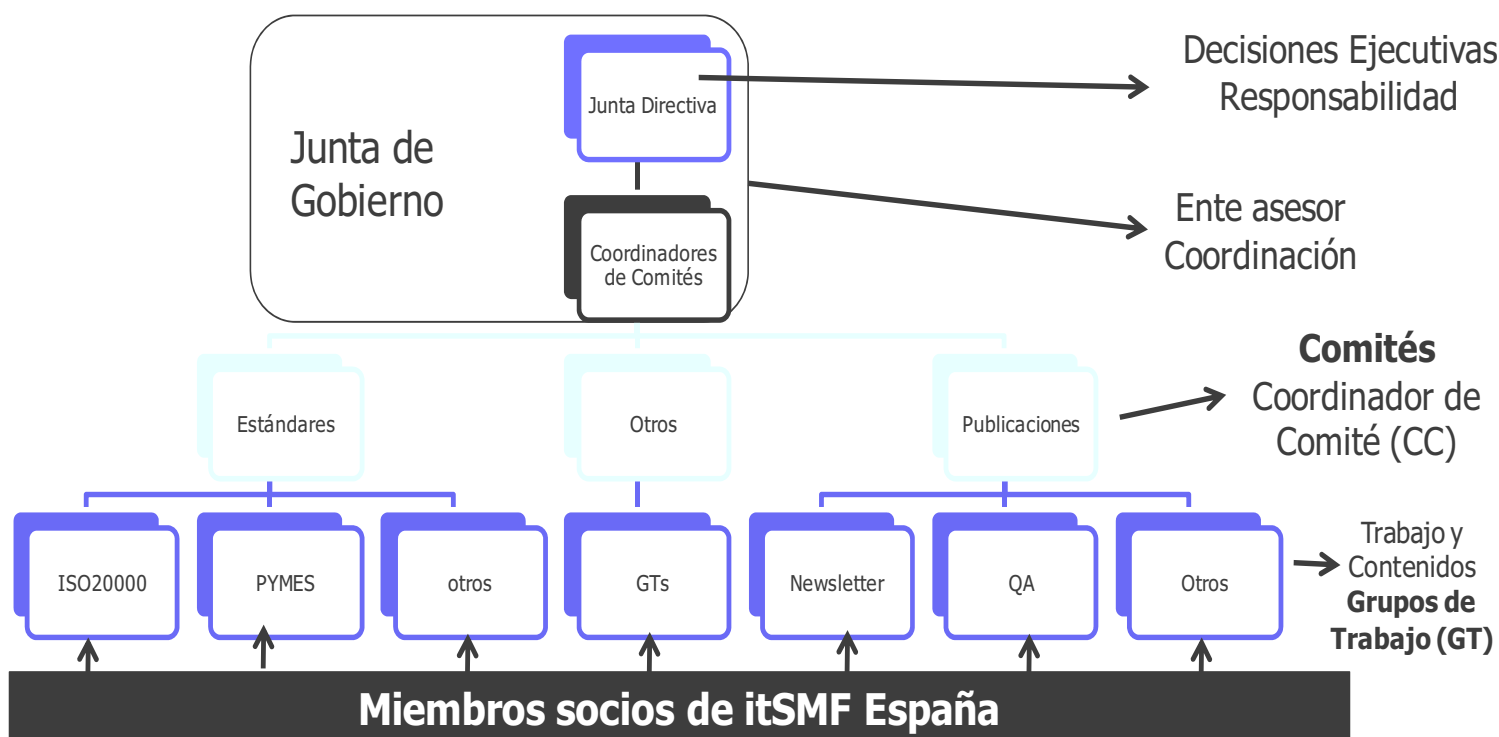
C. Bravo Murillo nº 86, 1ª planta  
28003 Madrid

Telf: 915 354 206

Fax: 911 412 447

Email: [info@itsmf.es](mailto:info@itsmf.es)  
[gestion@itsmf.es](mailto:gestion@itsmf.es)

## ORGANIGRAMA



## Proveedores

Compañía	Auditoría	Certificación	Consultoría	Formación	Hardware	Implantación	Internet	Software
A1e.com			X	X			X	X
Abast Grup	X		X	X	X	X		X
Anadat Consulting	X		X		X	X		X
Auditec Newtest			X	X				X
Aventia	X		X			X		
CA						X		X
Esi Process Consulting	X	X	X	X		X		
EXIN Certificación SL		X						
GFI	X	X	X	X	X	X	X	X
Global KnowledgeSpain,SLU		X		X				
HP			X	X	X	X		X
IBM ESPAÑA			X		X	X		X
Instrumentación y Componentes	X		X	X	X	X	X	X
Morse	X		X	X		X		
Netmind	X	X	X	X		X		
New Horizons Madrid				X				
Osiatis	X	X	X	X	X	X	X	X
Quint		X	X	X		X		
REM Solutions S.A.			X	X		X		X
SIA			X	X		X		X
TQS, Tecnología y Calidad de Software	X		X	X		X		X

"Los datos los suministran las mismas empresas y es su propia responsabilidad. itSMF España no se hace responsable por los datos suministrados. Las actualizaciones pueden consultarse en [www.itsmf.es](http://www.itsmf.es)"



# ITIL Ayuda a la Universidad a progresar en el Reino Unido

LAS MEJORES PRÁCTICAS DE ITIL Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PRINCE2 CENTRALES PARA CREAR LAS INSTALACIONES DEUCATIVAS DEL SIGLO 21

La universidad de Stockport está utilizando ITIL y PRINCE2 a la vez que avanza un plan de cinco años para crear la "Universidad del futuro", que incluye TI ecoamistosas.

En colaboración con Alfred McAlpine, la universidad está siguiendo la metodología del OGC Gestionando Programas Exitosos (MSP Managing Successful Programs) y ha elaborado una estructura de cuatro fases que cree que le ayudará a estar en sintonía con

las actuales ideas de las mejores prácticas.

La universidad también ha destacado los desafíos que necesita superar. Los temas incluyen la asignación de tiempo ocupado del personal para contribuir al proyecto, cerciorarse de que todas las partes trabajan al unísono, asegurar que la infraestructura está preparadas para el futuro y que las tecnologías están inmersas completamente en la vida laboral del personal.

Peter Roberts, Rector de la Universidad de Stockport, explica cómo será referenciado el proyecto en curso. "Un elemento central de la metodología de MSP es la definición de los perfiles de beneficio, que articulan cuál es el be-

neficio previsto, cómo debe ser medido y cuándo es probable que se obtenga. Esto se formaliza en una estrategia de obtención de beneficios, que es propiedad colectivamente de Alfred McAlpine y la Universidad de Stockport."

Peter explicó que este ambicioso proyecto era posible debido a una relación existente, de dos años, entre las dos partes. "Con su experiencia en la enseñanza superior y la convergencia de TI y de Sistemas de Gestión de Construcción, sentíamos que Alfred McAlpine eran los mejor situados para entregar nuestra solución y que nos darían un `edificio inteligente` con un destacado nivel de fascinación".

## Junta de Gobierno de itSMF España

Coordinador	Comité	Empresa
Tom Fossett	Presidente	A1E
Mark Gemmell	Vicepresidente	Rem Solutions
Carlos López-Alonso	Director Adjunto	HP
Luis Morán Abad	Estándares	Telefónica
Ana Araujo	Marketing y Eventos	Ministerio de Medio Ambiente
Isabel Diaz	Gestión y Operación	New Horizons Madrid
Miguel Ángel Fernández	Casos Prácticos	Indra
Luis Sánchez Fernández	Relaciones Institucionales	Telefónica
Marlon Molina	Publicaciones	New Horizons Madrid
Carlos Gutiérrez	Catalunya	Aventia
Moisés Robles	Andalucía	Junta de Andalucía



HA HABIDO MILES DE ARTÍCULOS Y DE ESTUDIOS SOBRE LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE TI, ESCRITOS A LOS LARGO DE LOS AÑOS QUE HAN SIDO DE GRAN UTILIDAD PARA LA COMUNIDAD. EL itSMF DECIDIÓ EN 2007 QUE SUS PREMIOS DEBERÍAN RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA PALABRA ESCRITA Y CREÓ UN PREMIO DEL AÑO DEDICADO. JULIE MACMILLAN DEL NATIONAL AUSTRALIA GROUP (NAG) REUNIÓ LA CANDIDATURA GANADORA Y AQUÍ ESTÁ ENTERA.



## ENCHUFADOS A LA EXPERIENCIA

El propósito de este estudio es proporcionar a otros miembros de itSMF una idea de cómo NAG ha utilizado con éxito ITIL para desarrollar su Equipo de Gestión del Servicio en los últimos cinco años." Al hacerlo hemos creado un equipo altamente motivado y comprometido de personas que pueden gestionar con eficacia importantes procesos de Problemas, Cambios, Nivel de Servicio y Disponibilidad de Gestión dando como resultado la mejora de la calidad de servicio para nuestros clientes". Al compartir las mejoras, los desafíos y los beneficios asociados, otros miembros de itSMF que estén en el proceso de desarrollo de un Equipo Servicio de Gestión, pueden encontrar esta información de utilidad.

NAG es una organización internacional de servicio, organización que proporciona una amplia e integrada gama de productos financieros y servicios. Nuestras marcas de banco al por menor son National Australia Bank (Australia), el Banco de Nueva Zelanda (Nueva Zelanda), Yorkshire y Clydesdale Bank (Reino Unido). En tecnología, Diseñamos, construimos, probamos y soportamos proyectos y Tecnologías. Alentamos la diversidad y el equilibrio trabajo / vida privada. Sabemos que nuestra gente es nuestro éxito.

Nuestra visión es ser una empresa de TI de clase mundial en la prestación de servicios. Nuestros principales impulsores de negocio incluyen, pero no están limitados a: el certificado de calidad, la mejora de la satisfacción del cliente, mejorar continuamente la calidad del servicio, la gestión de la gente de manera eficaz y mostrar liderazgo en el uso de la tecnología. Estamos comprometidos a proporcionar Servicios de TI de alta calidad fiables y económicos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La inversión en las personas y el fomento de las relaciones con clientes se basa en la confianza mutua, el respeto y la mejora continua, en nuestro afán por "la eficiencia en nuestra empresa" y en la "identificación de los Servicios innovadores para nuestros clientes".

### ENTONCES Y AHORA

Nuestro Equipo de Gestión de Servicio ha cambiado enormemente en los últimos cinco años. El equipo ha madurado en términos de estructura y procesos. Lo que era un pequeño equipo de tres personas que gestionaba todos los aspectos de la gestión del servicio se ha desarrollado en cuatro equipos con funciones y responsabilidades claras y una eficaz vinculación entre los procesos de:

- Gestión de Problemas
- Gestión de Cambios
- Gestión de Niveles de Servicio
- Gestión de disponibilidad

Los gráficos muestran una vista de nuestros resultados a lo largo de los últimos cinco años. Las tres medidas clave que se utilizan para dar una visión de nuestra prestación de servicios son las siguientes:

**Impacto de Servicio:** Se produce cuando una unidad de negocio ha tenido un impacto en su servicio entregado, por ejemplo, hemos causado una interrupción en su capacidad para llevar a cabo sus negocios.

**Disponibilidad:** La disponibilidad da una visión de cómo ha sido entregado el servicio durante un mes completo. Esta medida abarca cualquier parada para el servicio y proporciona una indicación mejor de los servicios a disposición de la unidad de negocio durante el mes.

**Días perdidos para SLA:** Esta medida es una parada total de una unidad de negocio durante más de una hora. En 2000/2001, nuestras unidades de negocio se vieron gravemente afectadas por impactos de servicio, días perdidos para SLA y fallos de disponibilidad (Tabla 1)

En 2005/2006, habíamos reducido los impactos de servicio en un 69%, Disponibilidad en un 89% y días perdidos para SLA en un 73%. Esto se logró mientras se incrementaban los compromisos de disponibilidad, mejorando nuestra entrega de cambio y aumentando el número cambios implementados de alto riesgo. La consistente tendencia a la baja en los gráficos siguientes (Figuras 1, 2 y 3) son el resultado de la constante atención a la mejora del proceso dentro de la gestión del servicio. Creemos que hemos alcanzado el punto de retorno decreciente y será muy difícil entregar nuestro programa de cambio (19% de año en año) y reducir las mediciones más.

**GESTIÓN DE PROBLEMAS**

En los últimos cinco años nuestro proceso de Gestión de Problemas (PM) se ha desarrollado para apoyar a nuestra amplia cartera de servicios proporcionados. Estos servicios han crecido en complejidad a través de una infraestructura compartida a medida que ha seguido el proceso para investigar las causas profundas y aplicar acciones correctivas y preventivas para resolver los problemas. Las iniciativas implantadas durante los últimos cinco años han llevado a la creación de un sólido y muy respetado proceso de Gestión de Problemas. Como resultado hemos logrado un reconocimiento de BSI en 2005 y el número de problemas abiertos se ha reducido drásticamente en un 81% de 708 en 2004 a 130 en 2007 (véase la Figura 4). Las iniciativas que se han implantado y han contribuido al éxito general incluyen:

- Revisión Diaria del Servicio (DSR)
- Revisión Semanal del rendimiento del Servicio (WSPR)
- Revisión de las principales incidencias

- Proceso de Cierre de la Revisión de las principales incidencias
- Formación de Gestor de Incidencias (IM)
- Salas dedicadas para IM
- Iniciativas de ahorro de costes
- Funciones de gestión de incidencias
- Reportes de Problemas

**REVISIÓN DIARIA DEL SERVICIO (DSR)**

El procedimiento de Revisión Diaria de Servicios (DSR) está diseñado para identificar y asignar las medidas necesarias para prevenir la recurrencia de cualquier impacto de servicio, o impacto potencial de servicio dentro de los problemas que afectan la Tecnología en el anterior periodo de 24 horas (72 horas en un lunes por la mañana). La reunión DSR se celebra a diario por un miembro del Equipo PM y los asistentes incluyen representantes de todos los equipos dentro de la Provisión de Servicios. Este se documenta y los problemas cuya causa es desconocida se escalan y son seguidos a través de la Revisión Semanal del Rendimiento del Servicio. (WSPR)

**REVISIÓN SEMANAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO (WSPR)**

La reunión WSPR se celebra una vez por semana por la tarde. El propósito de la Revisión de Servicio Semanal de la actualidad (WSPR) es revisar el rendimiento de la provisión de Servicio de la semana anterior y garantizar que se toman todas las medidas necesarias para resolver todas las cuestiones que han surgido y no han sido abordadas. Los asistentes a esta reunión son miembros del equipo de gestión de prestación de servicios que representan a todos los equipos de la Provisión de Servicios.

Las medidas adicionales necesarias para Resolver problemas permanentemente son seguidos a través de un sistema de base de datos automatizado dentro de los plazos convenidos. Esta forma de escalado asegura que todos los servicios que impactan en el servicio estén resueltos, se resuelvan o se pongan acciones de mitigación para evitar que se repitan.

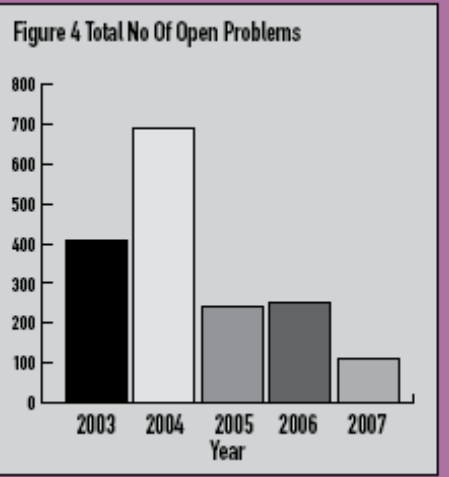
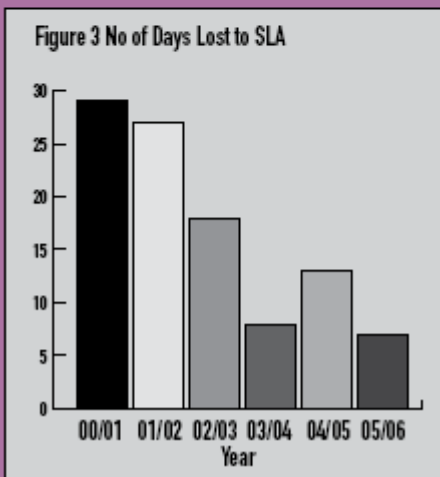
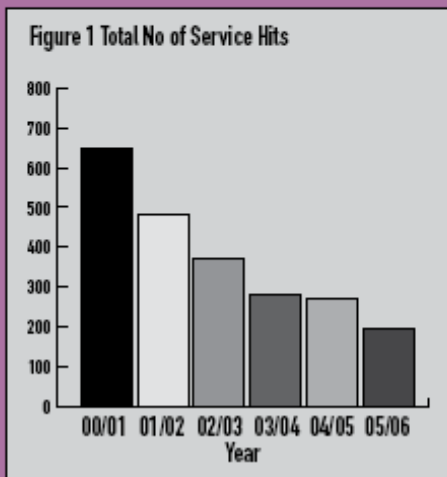
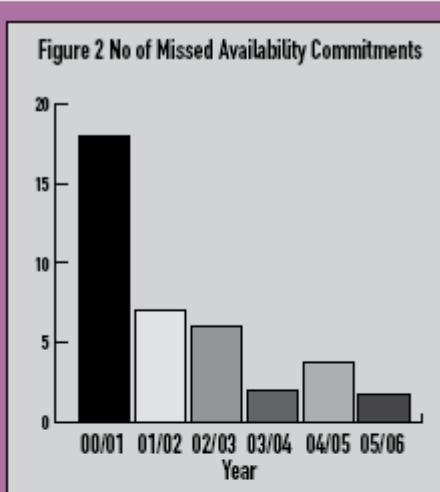
El objetivo del proceso de Revisión de Incidencias Principales (MIR) es facilitar la identificación y asignación de las acciones necesarias para prevenir la repetición de un problema con los servicios prestados por la Tecnología. El procedimiento está diseñado para ser aplicado después de un impacto de servicio, incidencia o cambio. Nuestros principales objetivos son:

- Reducir el número de problemas / fallos de servicio
- Evitar la recurrencia del problema
- Proporcionar una solución global a un problema
- Cuando la causa fundamental no se encuentra, disponer de suficiente acción minimizadora para reducir al mínimo cualquier impacto posterior.

- Mejorar la satisfacción del cliente

De cada MIR, se distribuye un informe completo detallando el fallo en el servicio, el impacto en el cliente, un resumen de alto nivel del problema, una explicación técnica de los síntomas, afección y causa del fallo, un listado detallado de los temas y acciones con fechas de vencimiento y, por último, una aproximación a los costos del problema para ambos la Tecnología y el Negocio. Este informe MIR se distribu-

Table 1		
	2000/2001	2005/2006
Service Hits	662	202
Days Lost to SLA	30	8
Missed Availability	19	2



ye a todos los participantes y se introduce en la base de datos de MIR. La base de datos MIR es una base de datos de Lotus Notes automatizada utilizada para realizar el seguimiento de todas las acciones MIR y WSPR. Antes de su creación éste era un proceso que consumía tiempo, en el que los PM tenían que perseguir a los responsables de las acciones para actualizaciones y actualizar manualmente una base de datos de acceso. Utilizando un enfoque por etapas, desarrollamos una base de datos que permite a los Gestores de Problemas introducir todos los MIR los informes y todas las acciones asociadas. Estas acciones son asignadas a propietarios que se encargan de la actualización de cualquier acción y solicitar el cierre cuando sea apropiado. Gestión de Problemas puede visualizar los datos en una variedad de formas y, en consecuencia, la base de datos MIR se ha convertido en una herramienta clave

en la gestión eficaz de todos los problemas dentro de Tecnología. Sobre una base semanal, todas las acciones con una solicitud de cierre se discuten en la sesión MIR de cierre semanal. A esta reunión asisten los representantes claves en la gestión para garantizar que el problema ha sido abordado plenamente.

Tras el cierre de todas las acciones en un Mir, se presenta en la Alta Dirección y al Director Nivel en la reunión de cierre mensual MIR. (Vea la Figura 5 para completar el flujo del proceso).

### FORMACIÓN DE GESTOR DE INCIDENCIAS

En 2006, contratamos los servicios de una empresa externa para que

recibida y claramente visible en la futura gestión de problemas.

### SALAS DEDICADAS A LA GESTIÓN DE INCIDENCIAS

Dentro de la Provisión de Servicios hemos dedicado y diseñado las salas de reuniones propiedad del equipo de Gestión de Servicio para utilizarlas durante la gestión de un incidente mayor.

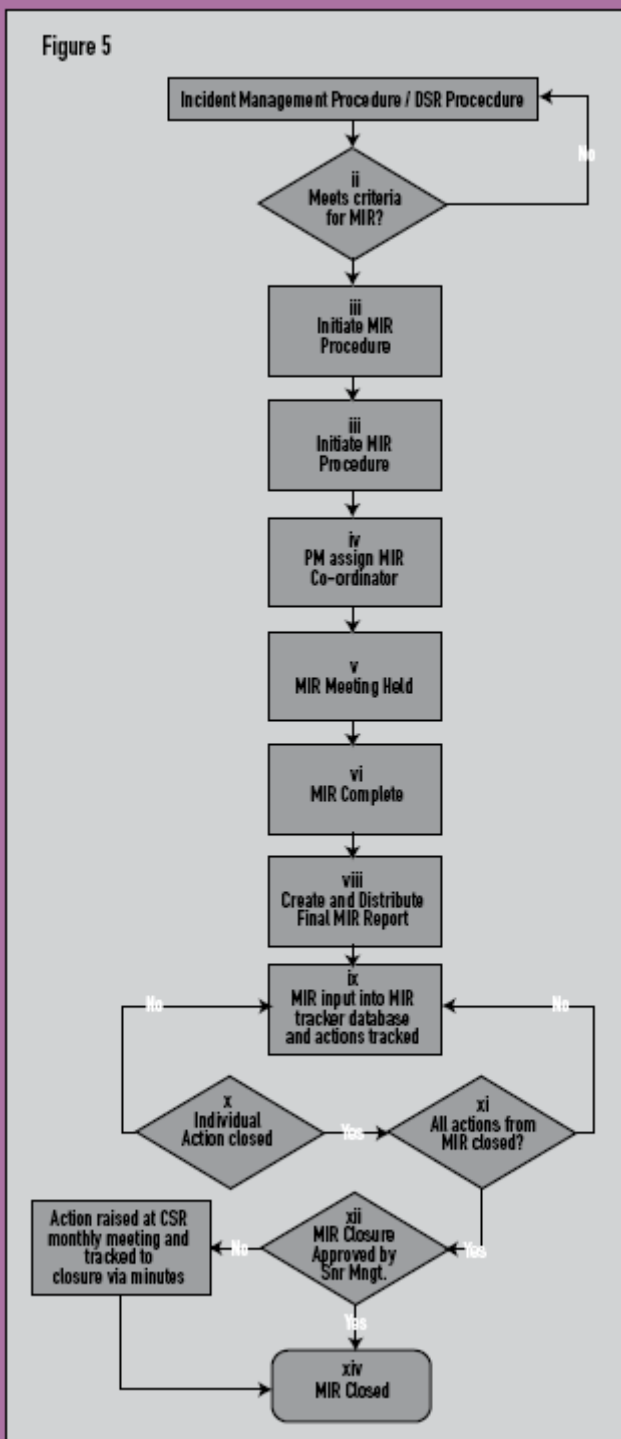
En los pasados doce meses hemos convertido espacios adicionales de nuestro edificio en una sala de incidencias técnicas en pleno funcionamiento.

Esta sala contiene todos los equipos necesarios que un equipo técnico requiere para ayudar en la determinación de la causa profunda y la recuperación de servicio durante un incidente principal. La sala también reúne los criterios para una "sala de crisis", y se utiliza para esa finalidad en caso de una situación de crisis. Los beneficios de contar con el espacio dedicado para la gestión de los graves problemas se han demostrado claramente en nuestro equipo. Evitar cualquier conflicto en el espacio ha llevado a una más rápida recuperación de servicio y la identificación de la causa raíz, ha mejorado el servicio al cliente, ha mejorado la comunicación entre equipos técnicos y coordinadores durante un problema y una mejora general en las relaciones entre los equipos de tecnología.

nos ayudaran en nuestra capacidad para analizar los problemas e identificar las causas profundas de una forma más metódica y rápidamente. Nuestro objetivo es reducir el tiempo de recuperación de incidencias de importancia, llegar a la raíz más rápidamente y reducir el tiempo dedicado a la gestión de incidencias de gravedad 1 y 2. Esta formación ayudó a nuestros coordinadores técnicos a adoptar un enfoque sistemático a la solución de graves problemas empresariales.

La capacitación fue bien

Figure 5





## DESARROLLO Y FORMACIÓN

Durante un período de transición dentro de nuestras Operaciones, el equipo de Gestión de problemas gestionó todas las incidencias sobre una base de 24 x 7 incurriendo en horas extraordinarias adicionales y aumento de llamadas en las horas normales de oficina. Para ayudar al equipo de Operaciones durante este período, nuestros Gestores de Problemas emprendió un intenso programa de entrenamiento con todos los Jefes de Equipo de Operaciones (OTLs) para garantizar su capacidad de gestionar las incidencias de manera más eficaz. Esto significaba que no había necesidad de pedir horas extraordinarias más tarde, obteniendo un ahorro de costes de 16.000 libras esterlinas por año y un ahorro de tiempo, permitiendo a los PM centrarse más intensamente en la investigación de causas raíz, prevención de problemas y la mejora continua de procesos.

## ROLES DE GESTIÓN DE INCIDENCIAS

Para gestionar efectivamente los problemas vemos esencial establecer roles clave durante cada incidente.

Esos roles son:

- Gestor de Incidencias (IM)
- Coordinador Técnico (CT)

- Coordinador de Cliente(CC)
- Gestor de Servicio de Soporte (durante una de las incidencias principales sólo)
- Gestor Senior de Servicios Operacionales (durante las incidencias principales sólo)
- Gestor Senior de Servicios Técnicos (durante las incidencias principales sólo)

La Figura 6 a continuación demuestra la forma en que estas funciones clave se comunican durante un problema importante.

Para agilizar y mejorar nuestro proceso nos hemos concentrado en la capacitación adicional dentro de la organización para mejorar el nivel de experiencia en la gestión de incidencias. Además, nos concentramos en la mejora de la eficacia del rol de Coordinador Técnico es decir, la coordinación de todo el personal técnico y la actividad técnica durante un incidente grave. Este rol se mantiene en comunicación con el Gestor de Incidente y el Coordinador del cliente y asiste a todas las reuniones acordadas del incidente. La formación (mencionada anteriormente) y la revisión de las funciones y responsabilidades significan que ahora el TC es responsable de:

- Asegurarse de que los recursos ade-

dente.

- La oportuna escalada de los problemas técnicos identificados durante el período de restauración del servicio.
- Poner de relieve los retrasos o los posibles retrasos del servicio de restauración al equipo de incidente
- La escalada de cualquier requisito de recursos adicional (si no es adecuado) a la Gestión de Tecnología
- Asegurarse de que de todos los detalles técnicos están documentados para futuras referencias y para su inclusión en el Informe de Incidente.
- Asegurarse los proveedores externos son gestionados efectivamente por los equipos apropiados( es decir, aquellos equipos que poseen la relación con el proveedor externo)
- Comunicarse con los demás papeles clave durante un incidente

## INFORME DE PROBLEMAS

Un extenso portfolio de los informes de gestión se produce mensualmente y se distribuye y se presenta en diversos foros a fin de reflejar el estado de los problemas tanto en los departamentos como a nivel funcional dentro de la Tecnología. Estos informes muestran las tendencias evidentes y permiten a Gestión de Problemas determinar las medidas apropiadas para abordar cuestiones concretas.

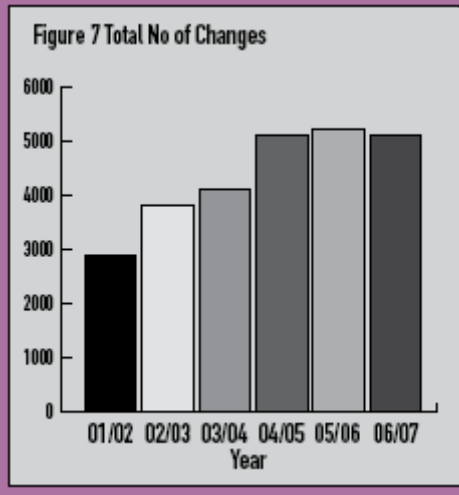
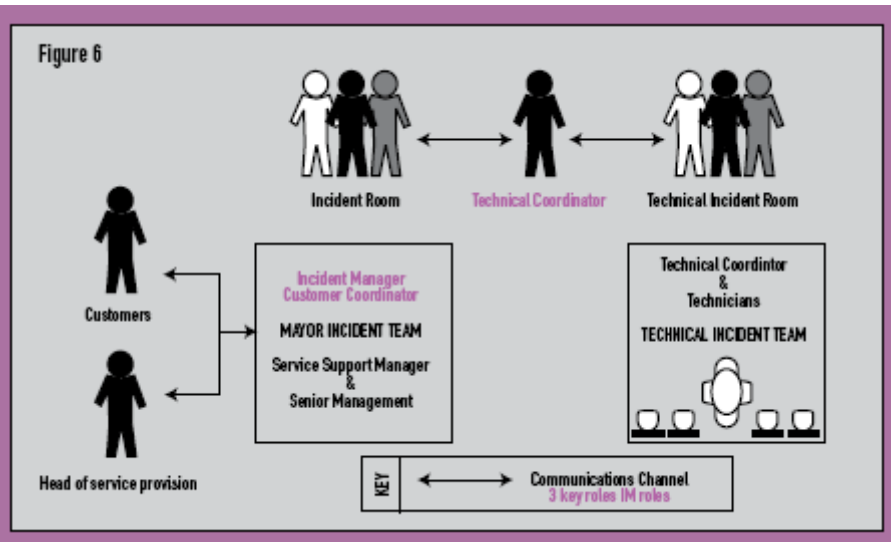
El reporte es un área de mejora continua activa y las iniciativas recientes en éste área se describen más adelante en este artículo.

## GESTIÓN DE CAMBIOS

Inicialmente nuestro equipo de Gestión de Cambio tenía aversión al riesgo en su acercamiento a la gestión y la programación del cambio. Esto se debía, en parte, al pobre registro de de servicio pasado. El impacto de esto era un volumen de cambio implantado significativamente menor mes a mes. En los últimos cinco años el número de cambios implantados ha crecido significativamente de 3062 en 2001/02 a una estimación de 5384 en 2006/07 (vea la figura 7). En 2004 nuestra empresa fue regionalizada y como resultado se nos pidió entregar un programa de cambios muy importante. Eso supuso que el número de cambios de alto riesgo planeados también creciera.

A medida que el equipo y los procesos se desarrollaban y maduraban, también lo hizo la actitud hacia la planificación del cambio y ahora que entendemos el impacto de los cambios que estamos implantando tenemos la capacidad de mitigar los riesgos a través de mejoras en los procesos. Estas mejoras son como siguen.

- Comité de Cambios (CAB en inglés)
- Reunión de Reducción de Riesgos
- Cálculo del Riesgo Técnico
- Concienciación intensificada/Congelación del Cambio



cuados están dedicados a la investigación de la causa principal y a la recuperación del servicio.

- Asegurarse de que todas las decisiones técnicas, recomendaciones y correcciones se presentan al equipo de incidente antes de la implantación.
- Asegurarse de todo riesgo actual se entiende y el equipo de incidente está plenamente informado
- La aprobación y gestión de todos los técnicos y acciones adoptadas por el equipo técnico incidente
- Informar el éxito o el fracaso de todas las acciones técnicas identificadas en la reunión de gestión del inci-



## COMITÉ DE CAMBIOS

La necesidad de una reunión del Comité de Cambios (CAB) se reconoció en 2002, después de la exposición de ITIL y de las mejores prácticas. Antes de esto, la gestión del cambio facilitó una reunión de cambio con representantes de la prestación de servicios. El propósito de esta reunión fue revisar el calendario de cambio para los próximos doce días. Todo cambio de riesgo alto, medio y bajo fue examinado antes de su aprobación y cualquier conflicto de múltiples impactos de servicio fue identificado y resuelto. Con la introducción de CAB fuimos capaces de centrarnos en el calendario de largo plazo mediante la revisión de todos los cambios de medio y de alto riesgo para los siguientes doce meses.

Esto no sólo mejoró la habilidad del equipo para adelantar planificación sino que incrementó la visibilidad del calendario de cambios a más largo plazo para varios grados de la gestión dentro de la organización y como tal nos permitió una visión clara de los riesgos potenciales.

## REUNIÓN DE REDUCCIÓN DE RIESGOS

Tras la presentación de CAB se hizo evidente que era necesario centrarse más en el cambio de alto riesgo. Como resultado, se introdujo una reunión semanal de Mitigación de riesgo para proporcionar una oportunidad de centrarse en el impacto potencial de un riesgo alto y asegurar que la mitigación de los cambios está puesta en marcha. En esta reunión todas las cuestiones que se discuten y se resuelven. Tras la presentación de la reunión de Mitigación de riesgos y al poner las acciones de mitigación en marcha para los cambios de alto riesgo, hemos reducido el número de cambios de alto riesgo que han causado un impacto en el servicio. También estamos haciendo uso de todas las ranuras de tiempo para el cambio cuando es posible para evitar el uso constante de los fines de semana. Esto ha reducido el nivel de horas extraordinarias necesarias de los equipos de apoyo lo que permite un mejor equilibrio trabajo / vida privada de nuestros equipos. Además, cuando estamos llevando a cabo múltiples cambios en la misma ventana existe un claro traspaso entre cada una de ellos de modo que, si hay algún impacto, sabemos exactamente el cambio que debería ser apoyado. Anteriormente, con la aversión al riesgo, sólo aplicábamos un cambio de alto riesgo por día.

## CÁLCULO DE RIESGO TÉCNICO

Otra importante iniciativa de presentada por nuestro equipo de Gestión del Cambio fue la creación de un formulario Técnico de Evaluación del riesgo (TrA). El formulario TrA se desarrolló desde una simple matriz que el equipo utilizaba para evaluar el riesgo. Esta matriz se modificó aún más y ahora se completa en la empresa de manera usual a la hora de presentar cualquier solicitud de un cambio de alto ries-

go. Los siguientes son ejemplos de preguntas formuladas en la Mitigación de riesgos Reunión:

- ¿Cuál es el programa de alto nivel?
- ¿Explica las decisiones clave va/no va dentro de la aplicación?
- ¿Quién va a tomar estas decisiones?
- ¿Cuáles son los riesgos del cambio?
- ¿Estos riesgos han sido mitigados?
- ¿Tiene usted la plena aprobación de los administradores y su apoyo?
- ¿Cuál es la peor de los escenarios?
- ¿Ha previsto esto y reducido el impacto potencial?
- Ha sido acordada una interrupción con el cliente?
- ¿Se ha llevado a cabo una guía técnica?
- ¿Afectará a la capacidad y ha sido esto firmado?
- ¿Conoce usted algún caso actual de servicio que pueda afectar a sus cambios?
- ¿Hay algún aspecto de los cambios que podría no ser testado?
- ¿Proporciona un el número de teléfono de contacto y una graduación del cambio?
- ¿Alguna parte del cambio se probará por primera vez como 'prueba en vivo'?

## VIGILANCIA INCREMENTADA/ CONGELACIÓN DEL CAMBIO

Durante los períodos de vacaciones particularmente alrededor de las épocas festivas cuando el servicio es cada vez más crucial para nuestros clientes y personal de apoyo es limitado, el equipo de Gestión del Cambio toma un enfoque más cauteloso en la planificación del cambio. Por esta razón introdujimos el concepto de Heightened Awareness (HA, Concienciación incrementada) y Congelación de Cambio (Change Freeze). Este proceso se introdujo para asegurar que se mantiene un alto nivel de calidad de servicio en esas fechas. Durante un periodo de Heightened Awareness sólo se implementan cambios sin impacto en el servicio y las correcciones de emergencia revisadas y aprobadas por un Director Senior. El proceso ha probado ser un éxito y como resultado ha sido apoyado por equipos de proyectos con la necesidad de proteger sistemas en la ruta a una implementación mayor.

## GESTIÓN DE NIVEL DE SERVICIO

Antes de 2003 nuestro SLA se centraba principalmente en Tecnología en lugar de en Negocio. Sin embargo, con el tiempo nos dimos cuenta de que debíamos mejorar nuestra comprensión de las necesidades y prioridades del negocio y que esto debía reflejarse en nuestro SLA. Inicialmente nos enlazamos ambos Tecnología y Negocio en las áreas implicadas en la prestación de los servicios para entender sus requisitos y los resultados finales. El resultado de esta revisión se utilizó para desarrollar nuevos y mejorados SLAs con un formato normalizado y KPIs claramente

definidos todos los cuales estaban más enfocados al negocio.

Es decir, en el impacto sobre las empresas.

A fin de apoyar la revisión de los SLA y para alinear la gestión de Nivel de Servicio con las mejores prácticas ITIL implementamos prácticas de apoyo OLAs y un catálogo de servicios. Hemos racionalizado y simplificado continuamente nuestros SLA. En 2002 teníamos un promedio de 35 SLAs, en la actualidad mantenemos 18 SLA, que están alineados a la estructura de las empresas y se revisan al menos una vez al año con el aporte de la Tecnología y Negocio. En general hemos logrado una mayor satisfacción con la calidad de los servicios TI que es evidente en nuestros compromisos de servicio y en las encuestas de satisfacción del cliente.

## SLA—UNA HISTORIA DE LA VIDA REAL

Antes de la revisión con las áreas de negocio, los SLA's se medían principalmente sobre si un Servicio estaba en marcha o interrumpido. Estos tipos de situaciones no abarca la totalidad del impacto sobre las empresas, desde entonces se han introducido nuevas medidas en torno a respuestas intermitentes o lentas junto con las principales medidas de impacto del cliente, como el número de transacciones ATM completas/no completas en cualquier Período determinado o el número de conexiones Banca por Internet. Esto le da una mejor vista de la experiencia real del cliente.

## GESTIÓN DE DISPONIBILIDAD

Tras la exposición de nuestra organización a ITIL y foros de disponibilidad se identificó que podíamos mejorar la forma en que definimos nuestra medidas de disponibilidad. Nuestras medidas de disponibilidad anteriores a eran calculadas a menudo sobre el hecho de que se ofreció un Servicio A al 98,5%, por lo tanto, de servicios B se ofreció al 98,5% también, estas no eran las mejores prácticas y no reflejan los verdaderos requisitos del negocio. En 2003 iniciamos un proceso en el que realizamos mapeos de punta a punta de todos los servicios para identificar cada uno de los componentes del servicio. Para cada uno de estos componentes, identificamos la disponibilidad midiendo el tiempo medio entre fallo y el tiempo medio para la reparación. Teniendo presente esta medida más exacta de los entregables para los que fue diseñado el servicio, compartimos esto con nuestras áreas de negocio y los SLAs se modificaron para reflejar los nuevos cálculos de disponibilidad.

Esta aproximación actual está alineada con los estándares de la industria y las mejores prácticas.

Teniendo una comprensión más clara de lo que podíamos ofrecer en términos de disponibilidad, nuestro interés se movió a cómo podíamos mejorar el seguimiento y los informes de la disponibilidad del servicio.

Siguiendo la introducción de estas mejoras hemos conseguido y excedido nuestros objetivos de disponibilidad año tras año. Este año estamos dentro del objetivo para conseguir el 100% de disponibilidad en todos los servicios, no habiendo perdido compromisos desde abril de 2006.

### DISPONIBILIDAD - UNA HISTORIA DE LA VIDA REAL

La unidad de negocio de Straight Through Processing (STP) pidió, debido a la criticidad de sus sistemas, que el compromiso de disponibilidad se aumentara de 98,5% a 99,5%. Al completar el mapeo de punta a punta tuvimos evidencias para probar al negocio de que esto no se podía conseguir sin más inversión en un entorno real/real.

Una vez completo el mapeo de punta a punta en este entorno se pudo ofrecer un SLA comprometido del 99%, lo que se ha logrado todos los meses desde la implantación de agosto de 2005.

También hemos identificado las necesidades para mover el servicio al 99,5%.

### REPORTE

Al paso de los años los requisitos de presentación de informes dentro de la gestión del servicio han cambiado. Los formatos de informes han cambiado y, lo más importante, la calidad de los informes ha mejorado resultando en un menor número de solicitudes de informes y una reducción general a nivel de tiempo de administración y esfuerzo. Más recientemente, gerencia estableció un objetivo para automatizar y mejorar el método actual utilizado para crear todos los paquetes de servicio mensual. El resultado fue la consolidación de todos los paquetes en un único pack maestro y el uso de macros para reducir el tiempo dedicado por el personal en la creación de estos informes. El total de tiempo ahorrado en un mes fue de tres días de una persona (un ahorro anual de aproximadamente 8000 libras esterlinas) conduciendo a un incremento de la productividad y a avances significativos en otras iniciativas. Ahora tenemos un sistema automatizado de creación y provisión de más de 100 páginas de informes mensuales, lo que permite a cada foro la oportunidad de seleccionar los informes más apropiados.

### SATISFACCIÓN DE L CLIENTE

El compromiso de NAG con los clientes con respecto al servicio es evaluado y mejorado continuamente a través de los comentarios de los clientes, revisión de procesos y actualizaciones. Los métodos utilizados para determinar la satisfacción de los clientes son evaluados continua-

mente y mejorados, y las tendencias en la satisfacción de clientes son controladas y utilizadas para la mejora continua. Además, los métodos se han desarrollado para determinar los requisitos y las expectativas de los clientes actuales y futuros.

Las relaciones con los clientes, y el uso de la información obtenida de los clientes, se administran de forma que mejoren las relaciones con el cliente.

Estos procesos nos han permitido construir relaciones sólidas entre la Tecnología y el negocio y han dado lugar a nuestro incremento en la puntuación de la satisfacción de clientes, pasando de 6 de 10 en 2003 a un promedio de 8 de 10 2007, con nuestra pri-



mer resultado de 10 de 10 para la calidad de provisión del servicio del día a día, en agosto de 2007

### ACREDITACIÓN

NAG Tecnología ha adoptado un proceso enfocado a la calidad, basado en la norma ISO 9001:2000. Además, cuando sea aplicable, la Norma Británica de Gestión de Servicios de TI (BSI 15000:2000), el Modelo de Madurez de Capacidad e ITIL y se han utilizado como orientación. Estas normas proporcionan un marco para mejorar continuamente el valor para nuestros clientes y nuestro rendimiento operacional en general. Hasta la fecha hemos recibido la acreditación en las siguientes áreas:

- Extensión de hardware y Software
- Gestión de almacenamiento
- Gestión de la entrega
- Servicios cruzados de plataforma
- Servicios de provisión de usuario
- Servicios de operación de plataforma
- Gestión el Nivel de Servicio
- Gestión de la Disponibilidad
- Gestión de bases de datos
- Gestión de cambios
- Gestión de problemas
- Gestión de Servicio
- Servicios operacionales
- Gestión de revisión al máximo nivel

Todos los equipos han sido auditados con éxito para años sobre una base anual.

### DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Los empleados en la tecnología están facultados a contribuir al calidad y a los planes y los objetivos de rendimiento operacional de cada unidad de negocio. El personal recibe formación relacionada con la calidad, según sea necesario y con el acuerdo de los jefes de equipo y de Gestión de la unidad de negocio. Hasta la fecha todo el personal del equipo en la gestión del servicio ha logrado acreditación de ITIL en diversos grados. Rendimiento del empleado, el reconocimiento, la promoción, la compensación, la recompensa y las reacciones de apoyo, el logro de la calidad y los planes y objetivos de rendimiento. Hay énfasis continuo en el desarrollo del personal, en particular para tener en cuenta la puesta en marcha de la versión 3 de ITIL..

### MEJORA CONTINUA

Nuestro Equipo de Gestión de Servicios se centra continuamente en nuevas mejoras en el proceso y en el aumento de la calidad de los servicios. En la actualidad, estamos estableciendo de un nuevo equipo de Introducción de Servicio que ayudará con la aplicación de proyectos en vivo. La necesidad de este equipo ha surgido como resultado de la exigencia de ejecutar múltiples proyectos en la misma infraestructura utilizando criterios claramente definidos de entrada y salida para cada etapa.

### CONCLUSIÓN

Las iniciativas demuestran claramente que durante un período de cinco años NAG ha utilizado ITIL para desarrollar con éxito su equipo de Gestión del Servicio.

Las iniciativas aplicadas han fortalecido nuestros procesos y han contribuido a una mejora general en la calidad del servicio. Nuestro Equipo de gestión de Servicio está pensando en el futuro y va a seguir buscando formas de mejorar el servicio que prestan con la Tecnología.

# Puntos de Luz

EL PREMIO DEL AÑO A LA INNOVACIÓN NOS EVOCA IMÁGENES DE TECNOLOGÍA AVANZADA IMPECABLE. PERO COMO VEREMOS EN ESTE ARTÍCULO EN LA INNOVACIÓN MÁS ATRACTIVA HAY MUCHO MÁS A PARTE DE UN BONITO DISEÑO.

En la amplia gama de candidatos a la Innovación de ItSMF UK del Año 2007, veremos este concepto en acción probando que la innovación tiene que ver con mejorar la forma en que trabaja la gente, no con quién tiene el gadget más reluciente. Este artículo también estudiará el valor de los premios itSMF del Reino Unido Premios y por qué la búsqueda de reconocimiento de la calidad de la innovación es importante para el desarrollo en curso.

Para empezar, vamos a ver cada una de las candidaturas y tratar de establecer los elementos que componen la innovación, tal como se describe en los Premios del de itSMF Reino Unido.

Dentro del mundo de la informática, la palabra 'Innovación' a menudo es mal usada, secuestrada por los departamentos de marketing tratando de dar impulso en torno a un nuevo producto. Si bien es cierto que los nuevos productos pueden ser innovadores, la descripción de lo que significa innovar tiene que ser más exacta para soportar cualquier peso.

La innovación trata realmente de avanzar ideas y ofrecer nuevas formas de hacer las cosas para mejorar los métodos anteriores.

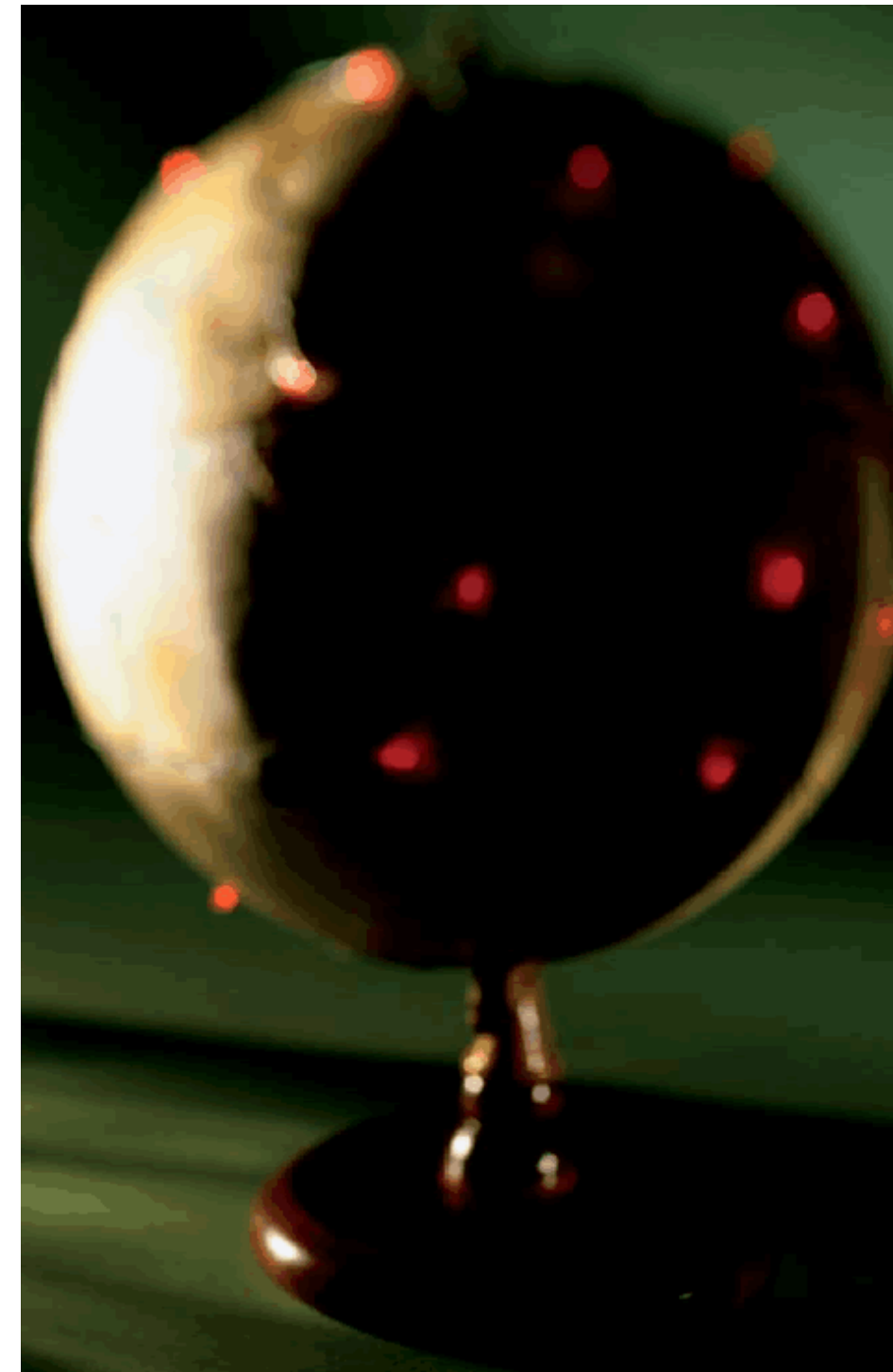
Cuando se trata de llenar un vacío en el mercado, ninguna innovación ejemplifica mejor este fenómeno que la puesta en marcha del primer Master de Gestión de Servicios de TI por la Ciencias de la Información Universidad de Northampton.

Encabezada por Roy Taylor, que desde entonces ha dejado la dirección del curso, la calificación está apoyada tanto por el itSMF de Reino Unido como por el Instituto de Gestión del Servicio y es fundamental para introducir la Gestión de los servicios en el ámbito académico.

La nueva directora del curso Susan Bailey comenta: "El crecimiento y la aceptación de la Gestión de Servicios de TI e ITIL en todo el mundo ha sido dirigido por el ItSMF, sin embargo las calificaciones reconocidas, hasta la fecha, han sido en gran medida fuera del sistema educativo.

"Muchos de los módulos del programa del Master en Gestión del Servicio se ajustan a ITIL y el curso incluye módulos especializados en el ciclo de vida de un servicio de IT; dirección, calidad y estrategia alineada con el estándar mundial para la gestión de servicios de TI (ISO / IEC 20000) ", explica Susan.

La importancia de la presentación de candidaturas la observa aquí Susan, "El equipo completo



de la Universidad de Northampton se ha revitalizado por la noticia de la designación, y estamos realmente satisfechos de que la naturaleza única de la calificación y sus beneficios para la industria hayan sido reconocidos. Esto marca una nueva dirección para todos nosotros, ahora nos sentimos que nos estamos alineando con las necesidades industriales y comerciales en lugar de trabajar en paralelo."

Es el vínculo directo entre el sistema educativo y las realidades en el trabajo lo que es tan importante en este ejemplo, y ésta es una innovación capaz de traer muchos frutos en años venideros, a medida que los graduados empiecen a trabajar ya con los conocimientos necesarios para contribuir. Pasando a los productos, es evidente que los criterios estrictos del ItSMF

británico en relación con el Premio Innovación significa que cualquier tecnología en esta categoría tendría que ser verdaderamente nueva y útil para justificar su inclusión fuera del sistema educativo.

Fundación de 7,0 de Tideway encaja en la norma, y su CEO Richard Muirhead describe la emoción de ser nominado para lo que él llama, "Los premios más prestigiosos en el campo de las mejores prácticas de TI". Este producto ayuda a abordar un reto familiar para todos los profesionales de la gestión del servicio, que en este ejemplo es la configuración. "La clave de Fundación 7,0, es la procedencia de los datos que permite a Tideway abordar la cuestión de la calidad de los datos y la precisión, proporcionando una cadena de pruebas definitivas que se refiere a cada elemento de la configuración y los atribuye a su fuente. Los usuarios pueden disfrutar de un alto grado de certeza y



confianza en los datos y saben que tienen información en la que, no sólo pueden confiar, sino que la pueden poner en acción para tomar las decisiones críticas para la empresa.

Richard describe el impacto de la nominación en el equipo. "El equipo estaba obviamente encantado de escuchar de la lista de nominados.

Esta lista también demuestra que las herramientas de gestión de TI están a la vanguardia en la agenda de IT, lo cual sólo puede ser una buena noticia para la gestión de los servicios profesionales en todo el Reino Unido. "

Lo importante aquí es que los



sistemas de gestión de los servicios se han empañado un poco por reclamaciones excesivamente hiperbólicas y ventas exageradamente celosas, pero como dice Richard, son herramientas importantes para mejorar y gestionar las mejores prácticas. Richard insta a los directores a usar el peso de una nominación al Premio de iSMF para hablar de los sistemas en lo más alto de la cadena de la empresa.

"Preveamos que la lista ayudará a que los profesionales de la gestión de servicios de TI tienen debates más maduros con cargos superiores en la empresa y velar por que TI gane de más reconocimiento en la sala de juntas. "

A partir de un sistema puramente basado en los méritos de su producto, nos movemos en un sistema que se está utilizando para resolver varios problemas a la vez. La candidatura conjunta de Virgin Money y Axios comienza con la utilización de un producto, Axios' AssystNet, para dominar lo que suele ser una disciplina mal administrada – el autoservicio del cliente.

Tener a los usuarios registrados, controlados y que autoreparen sus incidencias - ha sido un sueño durante mucho tiempo de la mesa de directivos del servicio, ya que ofrece el doble beneficio de disminuir la carga de trabajo y el aumento de la satisfacción de los usuarios.

El problema es que la mayoría de las implementaciones de autoservicio son muy simples, ofreciendo una pobre interfaz de cliente, una anticuada y poco poblada base de conocimiento y la sensación general desde el punto de vista del usuario de que está siendo engañado, en lugar de bien tratado.

Virgin Money decidió que si iba a ofrecer autoservicio, debía ser eficaz, y así trabajando sobre una relación existente con Axios y sus productos, presentó AssystNet. El producto ofrece un rápido registro de incidente, una pantalla personalizada "Mis incidetes" para que cada usuario controle sus incidencias, y la notificación de los principales eventos como las interrupciones de los servicios, y una base de conocimiento respaldada por una activa comunidad de usuarios.

Virgin Money confiaba en que estaba ofreciendo un sistema que mejoraría la experiencia del usuario, pero era consciente de que necesitaba un incentivo para enganchar a los usuarios y que aprovecharan lo que se había creado.

La idea era simple, permitir a los usuarios pedir sus comidas y bebidas del comedor gratuito de la empresa a través del portal de autoservicio. Al lograr que la gente entrara en el portal a fin de pedir la comida, la utilización en los demás servicios ha sido notable, con un 60 por ciento de aumento en la actividad de la web de autoservicio, lo que contribuye a una reducción del 40 por ciento de las llamadas al servicio de información.

El último candidato propuesto para la Innovación del Año utilizó un problema como punto de partida y construyó una solución. Foxprism de Fox TI tiene en cuenta el hecho de que

para muchas organizaciones, la aplicación de ITIL es esencialmente una 'página en blanco'.

Con multitud de procesos y múltiples opciones en oferta, puede ser difícil saber donde comenzar con ITIL. El planteamiento Fox TI es ofrecer muchos de los procesos centrales de ITIL de los pre- construidos, pero aún permiten suficiente flexibilidad para permitir a los clientes a perfeccionar y crear sus propias formas de trabajo.

Fox TI proclama que este enfoque equivale a una reducción en el diseño, la documentación y en el esfuerzo de mejora de más de 30 días por proceso. La interfaz para el cambio procesos es un navegador web, y Fox TI ha clarificado las etapas mediante el uso de gráficos para ilustrar el flujo del proceso que se que se está diseñando o alterando.

Steve Myers, director de servicios de operaciones e infraestructuras de Winterthur Life comentó por qué este producto es tan altamente considerado.

"El marco nos ahorró al menos un mes de desarrollo de la página web solo y el contenido nos ahorró aún más tiempo permitiéndonos adaptar lo que ya estaba en vigor - los diagramas de flujo son especialmente útiles. Foxprism nos da un buen punto de partida para construir nueva documentación de proceso y de procedimiento y colaboro en la educación del resto del personal de TI en nuestra implantación de los procesos de ITIL."

Otro cliente, Chris Whitwam, ex jefe de gestión de los servicios de Steria explica la razón por la que este producto está seleccionado. "Fox TI ha mostrado en Foxprism verdadera innovación, promocionado el verdadero sentido de ITIL en adoptar y adaptarse para satisfacer las necesidades de las empresas a la vez que suscribe el uso de las mejores prácticas en la gestión del servicio.

ITIL ya no es un conjunto de libros de referencia del equipo de servicio. Foxprism responde a la pregunta «¿cómo empezamos a entregar nuestros procesos corporativos y las políticas a todo nuestro personal y también integrar a nuestros clientes en el ciclo de vida de la entrega de IT? "

Todas las candidaturas para el Premio del Año de Innovación 2007 comparten un vínculo común en lo que han conseguido, en la práctica, modificar y, lo que es más importante, mejorar la industria de la gestión del el servicio la industria. El mensaje es que la Innovación, tan importantes para la salud de la industria, se puede encontrar en cualquier lugar, y todo el que trabaja en la industria debe ser lo suficientemente audaz para presentar cualquier idea que tenga - nunca se sabe qué puede ayudar.



An illustration of a man in a dark suit, light blue shirt, and purple tie walking a tightrope. He is holding a black briefcase in his right hand and has his left hand outstretched for balance. The background features stylized blue and white curved lines representing a sky or a path, and dark blue buildings with yellow windows on the right side.

# Actividad de alto riesgo

GOBIERNO TI Y CONFORMIDAD PUE-  
DEN PARECER A PRIMERA VISTA,  
QUE SIMPLEMENTE TRATAN DE EVI-  
TAR MULTAS. EN REALIDAD, AMBAS  
DISCIPLINAS TIENEN MUCHO MÁS  
QUE OFRECER COMO INVESTIGA JA-  
MES WEST

Era un desastre que se veía venir realmente.

Con unos procesos bien definidos y las leyes vigentes, los escándalos de práctica comercial que sacudieron a Enron, WorldCom e incluso Banco Barings eran tan inevitables como devastadores.

Como consecuencia, desarrollar procesos para regular las prácticas comerciales se ha convertido en una cuestión empresarial, con Sarbanes-Oxley (SOX), en particular, impulsando la agenda en el consejo de administración, por la simple virtud de que los ejecutivos son castigados con penas de prisión si el acatamiento de las nuevas leyes no se ha cumplido.

La Gestión de servicios de TI, con su singular historia de gestión de procesos de una forma estricta y ordenada, ha sido el centro de la revolución de la conformidad. En este artículo, nos fijamos en la distinción entre el gobierno y la conformidad, por qué ambas podrían ofrecer mejoras operativas y el éxito que tienen las organizaciones que se ocupan de este tema desde hace unos años a partir del pánico inicial a satisfacer las exigencias de conformidad de las normas.

Lynda Cooper, coautora de la norma ISO / IEC 20000 comienza por explicar la diferencia clave entre conformidad y gobierno.

"Conformidad: usted cumple muy específicamente un conjunto de normas, por lo general para satisfacer los requisitos de un regulador. El gobierno trata de las cosas correctas y de hacer las cosas bien. El gobierno de TI por lo tanto, debe encargarse de la alineación de los procesos de TI con los objetivos del negocio, ofreciendo transparencia y rindiendo cuentas para que la dirección pueda ver lo que se está haciendo bien".

Es natural suponer que la relación entre el gobierno y la conformidad se asemeja a la vía de desarrollo que tomarías desde ITIL (así es como le sugerimos que deben hacer las cosas) a ISO / IEC 20000 (si lo hace de la forma en que decimos que debe hacerlo, usted está cumpliendo).

Si bien esta hipótesis nos ayuda a comprender la distinción entre el gobierno (las directrices) y la conformidad (las reglas definitivas), promueve la idea de que la conformidad es el verdadero objetivo final, mientras que el gobierno es un mero facilitador, lo cual es incorrecto.

"En muchos aspectos, la conformidad está apoyando al gobierno, porque la conformidad sólo demuestra que tu gobierno está funcionando. El gobierno es importante porque asegura que estás trabajando dentro de las disposiciones legales, pero la buena gestión debería ser impulsada por la empresa, con motores de negocio no de TI. La empresa podría pedir que TI satisficiera los requisitos de conformidad, pero de TI debería estar utilizando el gobierno para conseguir otras mejoras, tales como la eficiencia."

Peter Wheatcroft, consultor principal de Partners en TI tiene una opinión aún más consolidada sobre la relación entre la conformidad y el gobierno. "La conformidad y el gobierno no son la misma cosa – el buen gobierno garantiza la conformidad, y no al revés."

El buen gobierno se centra en las medidas de control y en las medidas para añadir valor - no se trata sólo de un control asfixiante".

"Hay una visión en la comunidad que todas las iniciativas de gobierno se encaminan a las necesidades de conformidad, "este punto de vista hay que aclararlo", argumenta Ramshankar Ramdattan, consultor principal de Infosys Technologies. "Las iniciativas de gobierno centradas en el servicio tendrán un impacto en la conformidad, pero indirectamente más que directamente. El gobierno centrado en el servicio se centra en el cliente final. Implica la creación de un marco de gestión que preserva controles que garantizan la coherencia de la prestación de servicios."

Si toda la atención se centra en la conformidad, es fácil perder las implicaciones más amplias del gobierno, según Mark Haughey, director de



información oficial de Workplace Authority. "De vez en cuando he visto a la gente muy consciente de sus obligaciones y responsabilidades cuando actúa en un rol de gobierno, pero que demasiado a menudo solo se fijan en su parche y, en consecuencia, tienen un enfoque muy reducido".

Evidentemente, algunos de los problemas expuestos se deben a la inmadurez del mercado y la falta de comprensión real, pero ¿cómo se ha desarrollado el mercado desde los escándalos que llevaron al gobierno a convertirse en una cuestión clave?

"Creo que el mercado es muy variado, algunas empresas como los servicios financieros están muy avanzadas. En parte es a través de la presión de la reglamentación, pero otros acaban de empezar a mirar", dice Lynda Cooper.

John Fitzsimons, director comercial para la gestión de servicios de TI en Original Solutions tiene una opinión firme sobre este tema. "La mayoría de las organizaciones están haciendo frente a la conformidad meramente porque tenían la obligación de hacerlo. La mayoría se encuentran actualmente en la fase de consolidación, reduciendo sus actividades de conformidad al mínimo requerido para mantener la conformidad."

Mark Haughey explica por qué este pensamiento es tan popular. "Creo que hay un rasgo que tiene alguna gente, pensar que es correcto evitar, si es legalmente posible,

la conformidad como una manera de ser eficiente, competitivo y flexible. Centrándose únicamente en la gestión para cumplir los objetivos de regulación es una oportunidad perdida".

Peter Weill del MIT (Massachusetts Institute of Technology) ha estudiado las mejoras que el gobierno puede ofrecer a los resultados de la empresa. Su libro, 'Gestión de TI: cómo los mejores gestionan los derechos de decisión de TI para obtener mejores resultados', proclama: "Las empresas con mayor gobierno TI tienen unos beneficios un 25 por ciento más altos que las empresas con poco gobierno, dados los mismos objetivos estratégicos."

¿Cómo es posible? Lynda Cooper dice que el gobierno ofrece un camino al actual santoral de las TI: la alineación. "El gobierno ofrece la alineación de negocio y tecnología, y se trata de tener el control de tus operaciones. Tienes que mirar todos los aspectos de las TI- proyectos, desarrollo, cómo vas a controlar todo. Una vez que has logrado esto, verás reducciones en todas las métricas clave: fallos, tiempo de inactividad, costes de IT, etc."

Hay otra clara razón por la cual los administradores deberían perseguir la gestión. "Es una posición defendible y debería ofrecer un campo de juego nivelado", dice Mark Haughey. Habida cuenta de los beneficios que se

ofrecen, ¿cómo emprender la elaboración de un proyecto de gestión? Como el gobierno de los asuntos públicos es un ejercicio de largo alcance, es importante que los procesos de capítulos específicos estén bien ordenados antes de intentar la gestión.

Es por esta razón que Lynda Cooper sugiere que los marcos como ITIL (para gobierno del servicio) y PRINCE2 (para gestión de proyectos) son comprendidos y aplicados como de tratar de unificar estas disciplinas distintas en una única estructura de gobierno.

El marco equivalente a ITIL en la gestión es COBIT (Objetivos de Control para la Información y Tecnología Relacionada), que publicó por primera vez el IT Governance Institute en 1996. COBIT se encuentra ahora en su cuarta encarnación, después de haber sido reeditada de nuevo en mayo de 2007.

Una de las principales revisiones en ITIL V3 fue para mejorar su compatibilidad con los marcos como COBIT, que es particularmente importante ahora que ITIL considera todo el ciclo de vida de un servicio, no sólo el servicio en relación a las IT.

Peter Wheatcroft dice: "COBIT e ISO 17799 (Estándar global para la gestión de la seguridad de la información) puede añadir más valor al gobierno que la norma ISO / IEC 20000 sola, ya que se refieren a cuestiones estratégicas más amplias de TI."

ITIL e ISO / IEC 20000 no son, sin embargo, inferiores a COBIT, la última de las cuales no te dice cómo hacer la gestión de los servicios, por lo que los marcos deben considerarse como compatibles y en muchos aspectos, interdependientes. Hay partes específicas de ITIL que pueden ser ayudas útiles cuando se está desarrollando la conformidad, al igual que Peter Wheatcroft detalla. "La gestión de la aplicación raramente se cubre como un tema ITIL a pesar de haber estado en los libros desde 2002. Yo uso este principio de ITIL como un medio para contribuir a la conformidad."

Así, combinar las mejores prácticas parece ser la mejor manera de avanzar, pero como John Fitzsimons explica, los intentos de encajar políticas juntas con calzador, creará problemas.

"Un error común es que las organizaciones intentan numerosas iniciativas y avances de forma aislada por ejemplo, COBIT, ITIL, ISO / IEC 20000, SOX, Six Sigma.

Esto invariablemente conduce a numerosas formas de hacer las cosas. Hemos ayudado a las organizaciones a alcanzar la norma ISO / IEC 20000 y la conformidad SOX usando ITIL y COBIT. El futuro de la gestión del servicio es la fusión de estas normas y directrices".

John continúa explicando un ejemplo práctico de esta visión. "El año pasado Trabajamos con la Teleco más grande de Irlanda. Al principio estábamos implicados en que sus procesos cumplieran el estándar SOX. Sin embargo, seguimos trabajando con ellos para llevarlos hasta el nivel ISO/IEC 20000. El resultado fue procesos de buenas prácticas verificados de forma independiente por los auditores de la SOX e ISO/IEC 20000, que cumplían los requerimientos individuales apoyando a la prestación de niveles de servicio más altos."

Andy Packham, jefe de la prestación de servicios de HCL comparte su experiencia de primera mano haciendo frente a las realidades de la gestión pública. "Para mí el mayor problema está en torno a los comportamientos.

La aplicación de un cambio en el gobierno no consiste en documentar nuevos procesos y aplicar algunas herramientas, consiste en cambiar el comportamiento de las personas y la cultura de la organización. Como estos cambios tienen que producirse casi en el nivel subconsciente es algo que no pasa de la noche a la mañana, ni incluso en seis meses."

La velocidad del cambio es el elemento vital a tener en cuenta de acuerdo con Andy. "Muchas organizaciones intentan hacer el cambio demasiado rápido, y no dar tiempo suficiente para que la gente pueda aprender

una nueva cultura - la aplicación, por lo tanto, no llega al éxito. Por lo tanto, es clave que las organizaciones tengan en cuenta la escala de lo que están intentando y se centren en el proceso de cambio, no es suficiente con simplemente hablarle a la gente acerca de los procesos y las estructuras de la gestión y esperar que los utilicen".

Ramshankar Ramdattan detalla la razón por la que el elemento personal del gobierno se pasa por alto, "A menudo los procesos, la política de creación y los esfuerzos de comprobación suplantando al factor humano. Los esfuerzos en pruebas de control interno se centran más en el diseño de los controles que en esfuerzos continuos de sensibilización para las personas."

Mark Haughey dice que para evitar este escenario, deben definirse roles. "Muchos arreglos estarán en marcha que naturalmente aplican la gestión a las actividades: es sólo cuestión de reconocer esto.

A veces podría ser un caso de fortalecer los papeles existentes (de las personas y/o comisiones) para que asuman la responsabilidad en lugar de sólo recomendar o (peor) observar. Cuando el gobierno está bien establecido, es necesario comprobar la organización para asegurarse de que se alinea con la conformidad las obligaciones relevantes."

Ramshankar ofrece más consejos en relación con las personas:

"Cuando los empleados salen o cuando entran empleados nuevos a puestos existentes o nuevos, es fácil pasar por alto la formación y los esfuerzos de sensibilización en torno al control y a las funciones de gestión."

Para desarrollar el conocimiento del gobierno, Mark Hughey sugiere investigar en más de un área o curso de capacitación. "Los consejos deberían proceder de una variedad de fuentes, entre ellas asociaciones de la industria, asesores legales y formación ética".

## ¿QUÉ ES EL GOBIERNO TI?

Meter Wheatcroft, consultor principal de Partners in TI explica de lo que trata el gobierno TI

Si bien no hay una sola definición estándar de la industria de TI del gobierno TI, hay dos interpretaciones principales. La primera está definida por la Oficina de Gobierno de Comercio (OGC), que explica que el gobierno TI se preocupa de la rendición de cuentas y la responsabilidad en términos de las normas que son utilizadas para dirigir y controlar el departamento de Servicios de Información (IS). Estas normas implicarán la función del IS y la organización más amplia u organizaciones que son clientes de la IS, impulsadas por la realización de que, cada vez, una proporción mayor de los servicios se entrega por vía electrónica y en tiempo real.

OGC dice que el gobierno TI debe ocuparse especialmente de las cuestiones de organización, por ejemplo, cómo se gestionan las prioridades y las asociaciones; con los temas de gestión tales como la forma en que se establecen los roles y las responsabilidades para la gestión del cambio de negocio y servicios operativos, y cuestiones políticas, como qué marcos y límites se establecen para la toma de decisiones.

OGC son también, por supuesto, autores de ITIL y partidarios de la norma ISO/IEC 20000 lo que los convierte en singularmente capaces de influir en los prerequisites de control de IS en el Reino Unido.

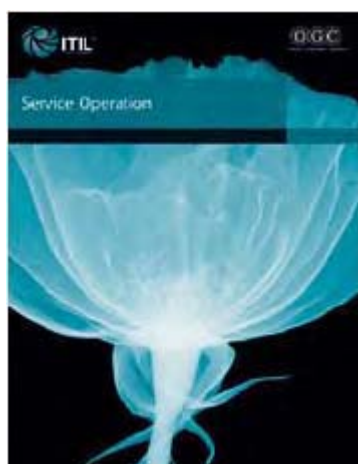
La segunda interpretación proviene del IT Governance Institute (ITGI) de Estados Unidos que ayuda a definir las normas y herramientas para ayudar a garantizar que IS apoya las metas del negocio así como la gestión adecuada de riesgos y oportunidades y en la explotación de la empresa de IS.

El ITGI ofrece también una herramienta estándar de gobierno TI - COBIT.

Se posiciona como un práctico conjunto de instrumentos para la gestión de TI porque la gestión corporativa y la gestión del riesgo se han convertido en cuestiones cada vez más importantes. COBIT se estructura en torno a todo el ciclo de vida de IS y se pueden cumplir todos los requisitos de Sarbanes-Oxley usando COBIT.

# Operación del Servicio

POR DAVID CANNON Y DAVID WHEELDON



## ¿QUÉ HAY EN SU LIBRO?

El libro La Operación del Servicio (OS) cubre varios aspectos de las actividades cotidianas requeridas para la entrega y soporte servicios TI.

Esto incluye cinco procesos principales (la gestión del evento, la gestión de incidente, el cumplimiento de la petición, la gestión del problema y la gestión de acceso), y cuatro funciones - o grupos de organización (el centro de servicio al usuario, la gestión técnica, la gestión de aplicación y la gestión de operaciones TI).

El libro también considera un número de actividades operativas relacionadas con cómo dirigir los entornos operativos TI específicamente. El libro reconoce que hay principios de gestión de operaciones genéricos y técnicas (p.ej. lazos de control de monitor), pero que éstos deben aplicarse en un contexto específico. El contexto para este libro es las operaciones TI, y por lo tanto la tecnología que debe manejarse es la tecnología de la información. Este libro perfila algunas actividades operativas de alto nivel relacionadas con dirigir esa tecnología, p.ej. la dirección de una red, la dirección middleware, la dirección de Internet o de web, etc.

## ¿QUÉ DIFERENCIAS HAY RESPECTO A LOS LIBROS ANTERIORES Y POR QUÉ?

Como en todos los libros de la V3, la OS no está basado en la definición de un grupo de proceso relacionado, sino en la descripción de una fase del ciclo de vida servicio.

Además, contesta de forma específica algunas de las preguntas relacionadas con "¿Quién hace esto?" Las funciones perfiladas en la OS definen cómo están implicados los grupos de tecnología en la dirección y ejecución de procesos de gestión del servicio. Se han hecho algunos cambios clave a los procesos existentes. En la V2, la gestión del incidente incluía eventos y requisitos del servicio, pero no definía la relación entre ellos. En la OS claramente hemos definido la diferencia entre eventos, acontecimientos y requisitos del servicio y reconocido que éstos se manejan por procesos muy diferentes.

La gestión del evento es se propone detectar, informar y responder a los acontecimientos en el entorno TI. Aunque algunos de estos acontecimientos puedan indicar una excepción en el servicio normal (un incidente) muchos de ellos representan el hecho de que un servicio funciona normalmente. Los eventos también pueden indicar que se necesita alguna acción o respuesta como parte de las operaciones normales (p.ej. una copia de seguridad ha completado y se pueden quitar las cintas y

sacarlas del sitio).

El cumplimiento de varios procesos y procedimientos que los clientes utilizan para tener acceso a los servicios estándar. La OS explica la relación entre los requisitos del servicio y los requisitos para el cambio.

La OS incluye consejos sobre el establecimiento y la utilización de una estrategia de ayuda propia como parte de la gestión del incidente, la gestión de acceso y el cumplimiento de petición. La gestión de acceso se centra en asegurar que los usuarios autorizados están permitidos en los niveles apropiados de acceso a los servicios. Esta ejecución de la seguridad y las políticas de gestión de la disponibilidad consisten en la gestión de la identidad (asegurar que el usuario es quien dice que es) y la gestión de los derechos (definir los privilegios y las restricciones de acceso para asegurar que los usuarios sólo tienen acceso a los servicios que están autorizados a utilizar).

## ¿CUÁLES PREVÉ USTED QUE SERÁN LAS PARTES MÁS POLÉMICAS DEL LIBRO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO?

Como estos libros son la mejor práctica, no debería haber demasiada controversia, ya que son un reflejo de los mayores logros conseguidos en la industria. Sin embargo, la gestión del servicio se pone en práctica en un contexto humano y siempre que algo cambia la gente tiende a preocuparse con el efecto de los cambios.

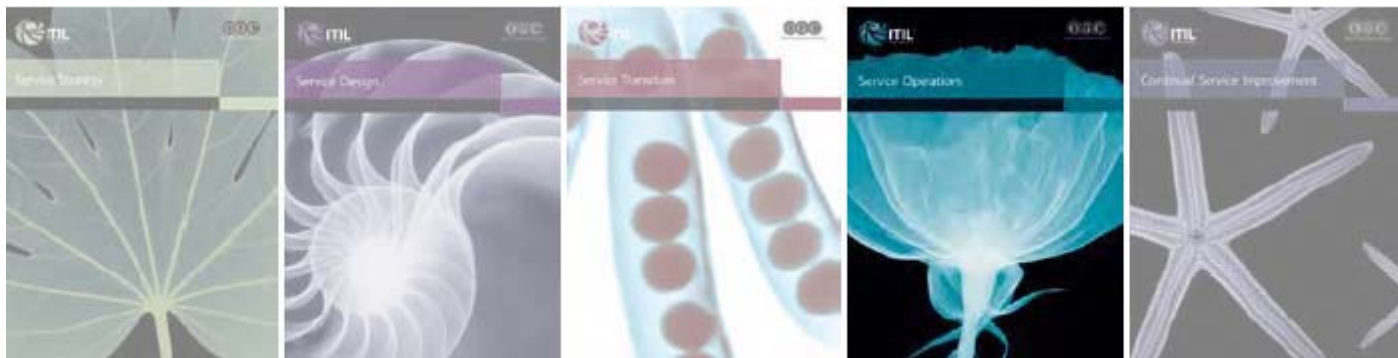
Algunas personas pueden encontrar la nueva estructura de los libros (desde el proceso de grupo al ciclo de vida) difícil de relacionar con sus proyectos existentes. Sin embargo, una vez que comienzan a leer los nuevos libros encontrarán muchas mejoras y aclaraciones que en realidad les ayudarán en sus proyectos.

Un componente potencialmente polémico del libro es la discusión sobre los papeles representados por el desarrollo y gestión de la aplicación en el ciclo de vida de la aplicación. Estos han sido bastante politizados en el pasado, y este libro intenta aclararlos. Ningún papel es más importante que el otro, pero cambian en cuanto a predominio sobre las diferentes etapas del ciclo de vida. Los aspectos polémicos incluyen el desarrollo de la aplicación que necesita renunciar al control de algunos aspectos del ciclo de vida (p.ej. el despliegue y la prueba). Los equipos operacionales tendrán que tomar un papel más activo durante el diseño y las etapas de construcción- lo que es bastante difícil ya que todavía deben hacer su trabajo diario.

## ¿QUÉ PARTES CAUSARON DESACUERDO Y CÓMO SE SUPERÓ?

Al principio discutimos sobre los aspectos de organización de las operaciones TI. Hay tantas





variaciones que tuvimos que luchar para a petición representa los encontrar una sola representación sobre cómo las unidades operativas TI están relacionadas unas con otras. Esto se superó pasando tres días encerrados documentando las diferencias en el modo en que percibíamos las cuestiones. Después de que mucha discusión las cosas se volvieron más claras y finalmente tuvimos un modelo operativo. Entonces probamos aquel modelo a través de todas las organizaciones que habíamos investigado, y algunas otras, ¡y funcionó! Como autores, ambos éramos conscientes del hecho de que no estábamos escribiendo para expresar nuestras propias opiniones, sino para documentar las mejores prácticas. Esto quiere decir que continuamente tuvimos que evaluar el trabajo del otro para asegurar que cumplíamos nuestro mandato. Había veces en las que ambos tuvimos que parar de escribir y empezar otra vez desde un supuesto incorrecto o un énfasis incorrecto.

**¿CÓMO EXPLICARÍA USTED A LA INDUSTRIA QUE ESTOS CAMBIOS SON BENEFICIOSOS?**

Las ventajas de los nuevos libros OS incluyen:

- Las actividades operativas pueden vincularse a las áreas en la organización donde el valor es generado.
- Los directores de TI no tienen que tratar de demostrar continuamente el valor de las operaciones TI
- Una integración mayor entre el personal operativo TI y el proceso de gestión del servicio.

**¿CÓMO SE INVOLUCRAN Y QUÉ DIFICULTADES HUBO AL ESCRIBIR EL LIBRO?**

Sentíamos que como usuarios comprometidos, y críticos, de ITIL teníamos algo que contribuir. Si pudiéramos arreglar una área del libro, ¿cuál sería? ".La respuesta fue toda la relación entre los grupos técnicos y los procesos ITSM, y los interfaces entre la gestión del incidente y del problema. El libro de operación del servicio pareció que ofrecería esta oportunidad. Llevó mucho más tiempo de lo que calculamos al principio - 10 meses - y fue mucho más difícil de lo que esperábamos. Es muy fácil encontrar las cosas equivocadas en ITIL, pero es imposible llegar con un trabajo que conteste todas las preguntas y defina la línea de fondo de la industria. Al principio luchamos porque la responsabilidad de acertar en todo y de producir un trabajo autorizado era enorme. Terminamos aquel bloque recordando nuestra propia experiencia en la utilización de ITIL. No tenía que ser perfecto, pero tenía que plantear las preguntas correctas y dar una buena dirección - a veces el principal valor de ITIL no era que proporcionara respuestas, sino que proporcionara una línea de fondo buena para el debate. También comprendimos muy al principio que no era escribir lo importante. Lo que importaba era que era fiel a los esfuerzos y los logros de los profesionales del mundo entero. Gastamos mucho esfuerzo investigando para este libro y espero que suficientemente hayamos reconocido adecuadamente a los verdaderos héroes de ITIL - la gente que ha puesto en práctica la gestión del servicio.■

**EN EL MUNDO REAL**

**¿CÓMO FUNCIONARÁ EL LIBRO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO EN EL MUNDO REAL?**

Algunos lectores de la V2 parecieron pensar que la gestión de servicios IT estaba separada de la gestión de la tecnología. Este libro cambiará esa opinión. Los dos pueden requerir habilidades diferentes, pero están estrechamente integrados. Por ejemplo, muchas actividades de gestión de la capacidad serán realizadas por administradores del servidor como parte de sus procedimientos operativos estándar.

Otro impacto estará en el papel del personal operativo durante los proyectos de desarrollo. Es algo crítico que el personal operativo ayude en la definición de requisitos de gestión y las normas de funcionamiento para servicios IT. Esto aumentará el nivel de éxito de despliegues y el asegurar que los servicios funcionarán tal como se espera según lo diseñado. Esto también aumentará la exactitud de la valoración del coste a largo plazo. Un cambio adicional estará en la integración formal entre el incidente y las herramientas del centro de servicio al usuario y la supervisión de la infraestructura e instrumentos de la gestión.

**SOBRE LOS AUTORES**

**DAVID CANNON**



David tiene una experiencia de más de 15 años en la gestión del servicio IT y es Socio del Instituto de Gestión del Servicio - el nivel más alto de logro profesio-

nal en este campo. Ha proporcionado el entrenamiento y los servicios de consulta a prácticamente cada sector de la industria y en cada nivel de gestión. Era también una figura clave en el establecimiento de la industria de la gestión del servicio IT en Sudáfrica y en los EE.UU., tanto por establecer negocios con éxito como por su participación en el ITSMF. Era el fundador del itSMF Sudáfrica, y fundador y director del itSMF Internacional. Actualmente está en el Consejo itSMF estadounidense

**DAVID WHEELDON**



David trabajó anteriormente para el Gobierno británico y fue el autor de muchos de los libros ITIL originales. Era el Secretario fundador del itSMF y el presidente de itSMF Interna-

cional y ahora es el vicepresidente honorario. Es el examinador de gestión del servicio principal del ISEB. David ha tenido una extensa experiencia de más de 25 años de planificando y utilizando la gestión del Servicio IT para una amplia gama de organizaciones en todos los sectores de mercado. Es un instructor ITIL muy experimentado, y ha dado conferencias extensivamente sobre esta materia en más de 40 países.

# de los miembros para los miembros

La única organización internacionalmente reconocida e independiente dedicada a la gestión del servicio de TI. Es una organización sin ánimo de lucro propiedad de sus miembros y funcionado principalmente por ellos.

itSMF es global con capítulos en todo el mundo, dando a los miembros el acceso a una red de expertos en industria y de los observadores todos listos para intercambiar ideas y experiencias para evitar duplicar errores y de mejorar a la gestión del servicio.

Las reuniones regionales regulares y una Conferencia&Exhibición anual más facilidades basadas en Web se combinan para proporcionar una experiencia enriquecedora y fructífera de aprendizaje. Además hay grandes descuentos al comprar materiales de las mejores prácticas.

El itSMF beneficia a los profesionales del servicio de TI en todos los niveles dentro de una organización. Proporciona la última información de la industria, facilita compartir el conocimiento y ayuda a los miembros durante cada fase proceso de la gestión del servicio de TI.

*ayudando a desarrollar y  
promover las mejores  
prácticas y estándares en la  
gestión del servicio IT*

## **estabilidad en un mundo cambiante**

c/ Bravo Murillo n86, 1ªplanta  
28003 Madrid

Tel: 915 354 206  
Fax: 911 412 447  
email: [info@itsmf.es](mailto:info@itsmf.es)  
[gestion@itsmf.es](mailto:gestion@itsmf.es)