

cuatro

ITIL en la gobernabilidad de TI

Olga Lucía Giraldo

La gobernabilidad establece las reglas del juego de una organización.

Las empresas en general tienen reglas de comportamiento que les permiten a sus miembros determinar qué se puede o no hacer, de cara a la organización. Así mismo, estas reglas sirven para que terceros puedan determinar establecer o no relaciones con esa compañía.

Una definición más formal de gobernabilidad es: "el conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por la dirección general con el objetivo de proporcionar dirección estratégica, asegurar que los objetivos sean alcanzados, garantizar que los riesgos sean manejados en forma apropiada, y verificar que los recursos de la empresa sean usados responsablemente".¹

A nivel de la empresa, la preocupación por el tema de gobernabilidad

es de vieja data y ésta se refleja en la misión y visión; los valores y normas; y, en la cultura de la organización, espacio obligado de inicio para la presentación de cualquier compañía.

No menos importante es la gobernabilidad en el área de tecnologías de información, toda vez que tiene mayor impacto en el desempeño global que otras áreas, por ser omnipresente en las organizaciones modernas.

Sin embargo, este tema no se encuentra aún en la agenda de la dirección de todas las empresas a pesar de que la inversión en TI es creciente.

Con frecuencia, el resultado es que no siempre las compañías logran un retorno positivo de esta inversión², y

en algunos casos destruye valor. La gobernabilidad de TI e ITIL como estándar para su logro comienzan a tener relevancia hace relativamente poco tiempo.

Antecedentes de ITIL

A finales de los años 80 el gobierno inglés a través de la CCTA, Central Computer and Telecommunications Agency, define ITIL, Information Technology Infrastructure Library, como un esfuerzo para describir las mejores prácticas hacia el manejo de la infraestructura de TI.

Así, en 1989 aparece la primera publicación de ITIL y en 1999 surge su segunda versión. En 2001 la CCTA es incorporada a la OGC, Office of Government Commerce e ITIL es registrado como marca de la OGC³.

A medida que estos esfuerzos maduraban se fueron incorporando a ITIL las mejores prácticas de empresas, tanto del sector público como privado, mientras de manera simultánea se adherían a ITIL muchas de estas compañías, comenzado en Inglaterra y Europa y posteriormente en Estados Unidos, hasta convertirse en un estándar de facto para la administración de los servicios de TI.

Caso particular, pero no sorprendente, es el hecho de que ITIL haya sido usado como base para el desarrollo

de los Estándares Británicos para la Administración de Servicios.

Igualmente relevante es el hecho de que diversas empresas, IBM, HP, Unisys, KPMG, Price Waterhouse y Coopers, entre otras, fueron incorporando ITIL en su quehacer, además de ofrecer los servicios de capacitación y asesoría en ITIL, como parte de los servicios prestados a sus clientes.

Gobierno de TI y su relación con ITIL

Un adecuado gobierno de TI influencia los beneficios de las inversiones en el área. Weill⁴ muestra en un estudio de 256 empresas de diversos sectores -manufactura, gobierno, servicios financieros, etc.- de América, Europa y Asia Pacífico cómo un grupo de compañías, top performers, generaron retornos superiores a 40% frente a los de su competencia, incrementando las utilidades de sus empresas en un 20%, gracias a su esquema de gobierno de TI.

Una definición sencilla es "un conjunto de guías para la administración y aprovisionamiento de los servicios operacionales de TI"⁵; otra, más completa "es el liderazgo, la estructura organizacional, y los procesos que aseguran que TI extiende y soporta la estrategia de negocios y sus objetivos. Es el marco diseñado para 'alinear tecnología con negocio' y por tanto entregar valor- mediante

el uso adecuado de los recursos, la medición del desempeño y la administración del riesgo"⁶.

De estas dos definiciones vemos que el gobierno de TI se enfoca en entender el negocio dentro del cual está la empresa para servirle, a costos razonables y en el momento oportuno, manejando simultáneamente el riesgo. Entonces, este debe ir más allá de alinear TI con el negocio, tiene la responsabilidad de potenciar el negocio generando o ayudando a atrapar oportunidades pertinentes para la organización.

El gobierno de TI es un marco de referencia para la definición sistémica de estrategias de TI: ¿quién toma las decisiones? ¿cuáles son los roles y las responsabilidades de las personas que se necesitan? ¿qué procesos son perentorios en TI para responder a las necesidades y apoyar las estrategias del negocio? y ¿cómo medir y controlar la inversión en TI y su retorno?

Su objetivo es clarificar las estrategias del negocio y el rol de TI en él, es el mecanismo de alineación de TI con la gran estrategia empresarial: misión, visión, valores, normas y cultura.

Por su parte, ITIL propone las mejores prácticas para desarrollar y desplegar políticas de seguridad que reflejen los objetivos del negocio y sus estrategias. En otras palabras

ITIL propone cómo materializar el gobierno de TI partiendo de que su definición y aplicación efectiva son responsabilidad de la gerencia general de la empresa y de la dirección ejecutiva de la misma⁷.

ITIL, beneficios y estructura

De cara al negocio, algunos de los beneficios de ITIL⁸ son mejorar la calidad del servicio y el soporte al negocio; aumentar la satisfacción del cliente, mediante la definición de los acuerdos de niveles de servicios prestados, SLA⁹; y, formalizar los procesos de TI de manera que sean repetibles y sus resultados predecibles.

Los principales beneficios de ITIL, frente al área de TI son definir funciones, roles y responsabilidades en el sector de servicios; reducir costos en la definición de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo; enfocar los servicios de TI en la satisfacción de los requerimientos del negocio; mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, a través de medidas objetivas y mejoras de la disponibilidad y desempeño de la calidad de los servicios de TI; mejorar la productividad y eficiencia a través del uso del conocimiento y la experiencia; dar un enfoque sistémico para la gerencia de calidad en la gerencia de servicios de TI; y, mejorar la satisfacción del personal y reducir su rotación.

Estos beneficios son logrados mediante la estructura de ITIL, la cual parte de la perspectiva del negocio para planear los servicios y el soporte a prestar, una vez entregados. La conexión entre el negocio, sus necesidades, y TI, planeación,

desarrollo y puesta en operación, se hace a través de los requerimientos de cambio, RFC -figura 1-, teniendo como marco los procesos estratégicos del negocio, y los actores de la organización, gerencia, clientes, usuarios y proveedores.



Figura 1: Modelo de Implantación de negocios, Fuente: el autor a partir del IWP de KPN Telecom^o y el Modelo de Referencia de HP^o.

La prestación de servicios¹² la incluye la administración de los niveles de servicios -SLA-, disponibilidad, capacidad, continuidad, seguridad y de las finanzas. El soporte a los servicios prestados contempla el manejo de la configuración, versiones,

incidentes, problemas y el cambio. La coordinación de la entrega de servicios y de su posterior soporte, - figura 2-, es la función de Mesa de ayuda, punto central de contacto entre clientes y usuarios con el área de TI, en todo lo concerniente a los

servicios de TI. Involucra soporte, atención de consultas, coordinación de solicitudes de modificación o

cambios, y atención a los procesos de gerencia de servicios definidos por ITIL.

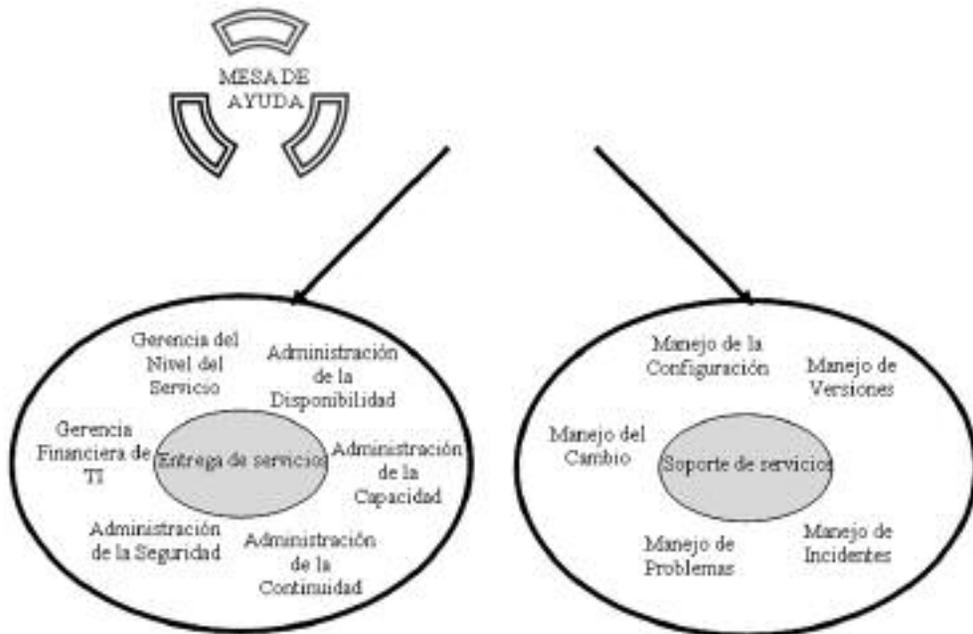


Figura 2: Procesos de Manejo de Servicios, Adaptado de Steitel & Leeds Associates⁹⁹ por el autor.

El objetivo de la **Gerencia del Nivel del Servicio** es definir, monitorear y controlar los acuerdos del nivel de servicio, SLA, y la calidad de los servicios prestados. Un SLA es un acuerdo entre la organización de TI y sus clientes, donde se determina la cobertura de los servicios.

Estos servicios. Los SLA se utilizan para medir el desempeño de TI, de manera que se puedan tomar las medidas en caso de desvíos importantes.

Esto incluye especificaciones cualitativas y cuantitativas, tales como funcionamiento y disponibilidad de

La **Administración de la Disponibilidad** vela porque los servicios acordados estén disponibles de acuerdo con lo estipulado en los SLA; igualmente, se preocupa por la óptima disponibilidad de la infraes-

estructura y de la organización de TI, de manera que los recursos de TI sean usados adecuadamente.

La **Administración de la Capacidad** vigila que la capacidad de la infraestructura de TI este siempre disponible para responder tanto a las necesidades - volumen de transacciones, tiempo de proceso y de respuesta- actuales y futuras, a costos razonables y dentro de un marco de tiempo preciso. Por tanto, debe comprender los requerimientos del negocio, la organización y la infraestructura de TI para asegurar que los recursos necesarios para satisfacer los SLA, sean proporcionados oportunamente manteniendo la relación costo beneficio.

La **Administración de la Continuidad** es la encargada de manejar el riesgo para asegurar que los servicios de TI, después de una falla, puedan ser recuperados en los tiempos requeridos y acordados según los requerimientos del negocio; su rol es fundamental dado que en organizaciones altamente competitivas es la encargada de asegurar que los servicios esenciales estén disponibles en los tiempos acordados, después de la ocurrencia de un desastre.

La **Administración de la Seguridad** es la encargada de manejar los niveles de seguridad definidos para la información y los servicios de TI

manteniendo un balance adecuado entre la seguridad y la disponibilidad de los servicios.

Finalmente, pero no menos importante, la **Gerencia Financiera** asegura la disponibilidad de los recursos económicos necesarios y el normal funcionamiento de TI para prestar los servicios acordados, además de apoyar la toma de decisiones de TI en el aspecto financiero.

Los procesos de soporte son: **Manejo de la Configuración**, enfocada en controlar los activos y recursos de TI. Entre sus responsabilidades está proveer información actualizada de los componentes de la configuración de TI, y la información necesaria para el cálculo de los costos y la facturación de los servicios prestados dentro del marco de los SLA.

Manejo de Versiones¹⁴ es el encargado de la correcta implantación de versiones de los ítems Configurables (IC) de la infraestructura, requeridos para la prestación de los servicios dentro de los SLA.

Manejo de Incidentes tiene la responsabilidad de registrar, manejar, cerrar y verificar el estado de las solicitudes e incidentes¹⁵; su objetivo es entonces restaurar el servicio tan pronto como sea posible minimizando los efectos negativos en los procesos de negocios.

El **Manejo de Problemas**¹⁶ se enfoca en identificar el origen de las fallas, deficiencias y errores en los servicios de TI para trabajar en su resolución con el objetivo de que no ocurran nuevamente, lo cual puede incluir recomendar cambios a los ítems de la Configuración (IC). En su etapa de madurez, este proceso se ejecuta en forma proactiva, detectando los incidentes con suficiente anticipación como para tomar las medidas preventivas.

El **Manejo del Cambio** tiene como objetivo implantar, de manera económica, oportuna y minimizando el riesgo para la organización, los cambios a la infraestructura¹⁷; la solicitud de cambios suele surgir de la corrección de algún problema presente o potencial, de ahí que trabaje en concordancia con Manejo de problemas.

Conclusiones

Toda la estructura para la implantación de ITIL en una organización requiere una cuidadosa planeación, articulación, monitoreo y control. Esto implica el apoyo de la gerencia general de la empresa no sólo en los aspectos financieros, sino también en lo que toca con la credibilidad y el apoyo a las decisiones y medidas tomadas por TI que afectan directamente al resto de la organización.

ITIL implica una disciplina interna, de TI, externa, de los empleados,

proveedores y clientes, de manera que los beneficios y servicios se ajusten a los SLA con costos adecuados y en forma oportuna.

Para competir en ambientes globales, en un entorno donde el ingreso de nuevos competidores es una realidad porque las barreras de entradas desaparecen como es el caso de Colombia, donde el TLC y otros tratados similares están próximos a entrar en vigencia, es necesario pensar en cómo lograr sostenibilidad.

Igualmente, al aumentar el tamaño del mercado potencial, para llegar a nuevos clientes en otras latitudes, las empresas deberán adoptar prácticas que les garanticen a estos clientes que su interacción con la empresa es confiable.

Gobernabilidad de TI persigue directamente el primer objetivo, sostenibilidad; ITIL presenta un conjunto de prácticas reconocidas a nivel mundial, como una estrategia para el logro del segundo, confiabilidad.

Notas

¹*TI Governance InstTIute, Board Briefing on TI Governance, 2nd EdTIion, USA, 2003, www.TIgl.org*

²*McKinsey & Co, Does TI improve performance?, The McKinsey Quarterly, June 2005*

³*IBM, ITIL (TI Infrastructure Library) Foundation, September 2004 EdTIion*

⁴*Weil P., Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern*

TI, MITI Sloan School of Management, CISR Working Paper N0 341, march 2004

⁵http://www.ITILfoundations.com/cat_glossaries/ITIL/, traducción libre del autor

⁶Zonneveld P., *TI governance - the key to a secure future*, *TI World*, 18 October 2005, <http://www.google.com/search?sourceid=navclient&ie=UTF-8&rls=DVXA,DVXA:2005-37,DVXA:en&q=%22leadership%2C+organizational+structure+and+proceses%22>, traducción libre del autor

⁷TI Governance Institute, *Leading the TI Governance Community*, About TI Governance http://www.TIgi.org/template_TIGI.cfm?Section=About_TI_Governance1&Template=/ContentManagement/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19657

⁸TI Governance Institute, *Information Security Governance: Guidance for Boards of Directors and Executive Management*, 2nd Edition, http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/TIGI3/Resources1/Information_Security_Governance_Guidance_for_Boards_of_Directors_and_Executive_Management/Info-Security-Gov-2nd-Ed-3-2006.pdf

⁹En ingles SLA, *Service Level Agreements*

¹⁰IBM, *ITIL Foundation*, IBM Course Code SM25, 2004

¹¹HP, *ITIL Essential for TI Service Management*, Hewlett-Packard Co Course no H1846S, 2001

¹²Kern H., Galup S., Nemiro G., *TI Organization: Building A Worldclass Infrastructure*, Prentice Hall, Feb 15, 2000, ISBN: 0130222984

¹³Kayes M., Smith K., "An Introduction to ITIL", Seibel Leeds & Associates, http://www.sla.com/html/links_pubs_files/SLAfirstlook.pdf

¹⁴Versión: forma que adopta cada componente o Ítem Configurable (hardware, software, documento, proceso- procedimiento) de la infraestructura de TI.

¹⁵Incidente: evento que no es parte de la operación estándar y que tiene el potencial para causar la interrupción del servicio o reducir su calidad.

¹⁶Problema: conjunto de incidentes relacionados que pueden presentarse en cualquier momento y que deben ser resueltos para evitar su recurrencia y mantener la calidad definida en los SLA

¹⁷Cambio a la infraestructura: modificación de al menos un IC asociado a la prestación de servicios de TI

Olga Lucía Giraldo. Es Ingeniera de Sistemas y Computación de la Universidad de Los Andes; DEA Informática de la Universidad Joseph Fourier en Grenoble, Francia; Profesora Asociada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Los Andes; y, pertenece al Grupo de Tecnología y Negocios de la Universidad de Los Andes.