

Capítulo III

IMPLEMENTACIÓN DE ITIL®

Existen distintos métodos para la implementación de ITIL, sin embargo cualquier organización puede alinearse a este marco de trabajo sin importar su tamaño o complejidad. Lo anterior debido a que una organización puede adaptarse a la implementación de 1 o “n” procesos, según las necesidades o requerimientos que el negocio exija. El objetivo es que puedan asignarse e identificarse los procesos que aplicarán en una organización e identificar a los recursos necesarios para realizar este trabajo.

En la “Figura 3.1 Implementación de ITIL”, se puede observar un diagrama con los pasos a seguir para dicha implementación.

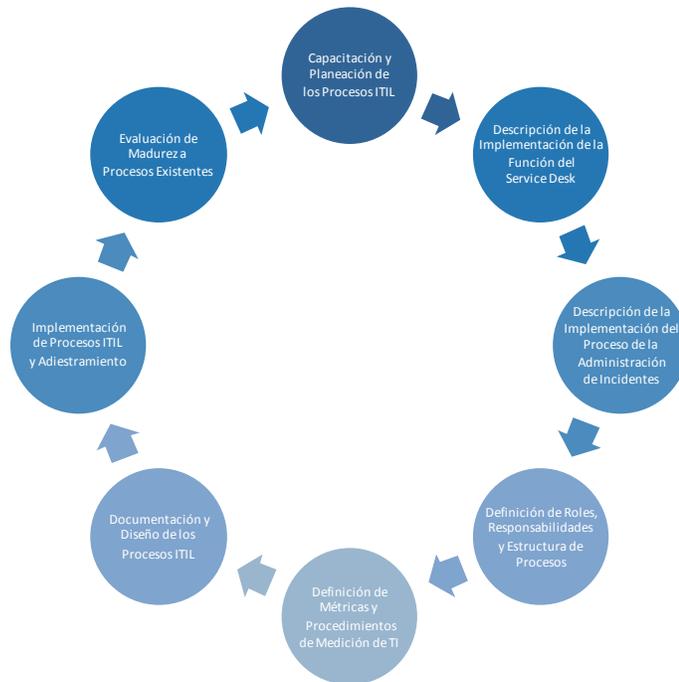


Figura 3.1 Implementación de ITIL

Capacitación y Planeación de los Procesos ITIL

Es de vital importancia que antes de comenzar con el proyecto, las personas clave, es decir, las personas que estarán involucradas con la implementación de ITIL y posteriormente con la operación, conozcan los principios y fundamentos básicos de ITIL, incluso pueden realizarse capacitaciones o exámenes de certificación que avalen que han comprendido en gran parte este marco de trabajo y los beneficios que ofrece.

Existen distintos tipos de Certificación, dependiendo del grado que la persona interesada requiera, basándose en las actividades que vaya a desempeñar. En la “Figura 3.2 Esquema de Certificación ITIL” se describen los distintos niveles que cada certificación ofrece.

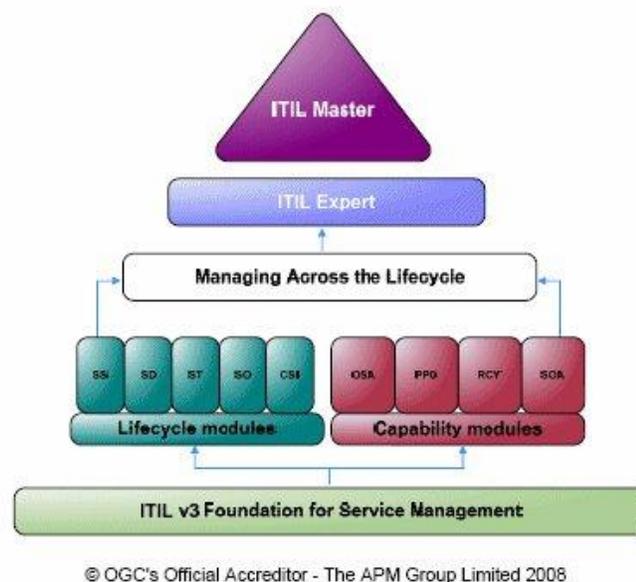


Figura 3.2 Esquema de Certificación ITIL

La certificación en “ITIL Foundation for Service Management” es la mejor opción para que las personas operativas hablen el mismo lenguaje y se adapten con mayor facilidad a la cultura ITIL.

Para la descripción de este trabajo se elegirán 1 proceso y una función para implementar, los cuales se enlistan a continuación:

- Service Desk. (Service Operation)
- Administración de Incidentes. (Service Operation)

Antes de implementar cualquier proceso o función, se debe asegurar que todos los procesos puedan ser continuamente medidos y monitoreados, con el objetivo de poder aplicar un proceso de mejora continua a cada uno de ellos. Estas actividades pueden realizarse en el departamento de calidad de la organización o el de procesos quienes deberán darle seguimiento y con esto asegurar que los procesos a implementar funcionen continuamente, así como asegurar que se documenten los procesos adecuadamente basándose en las mejores prácticas de ITIL.

Deberán identificarse las herramientas idóneas para la ejecución de cada uno de los procesos que vayan a implementarse, la mejor opción para estos cuatro procesos es implementarlos a través de una sola herramienta en donde haya una fácil interacción entre procesos.

Es importante establecer toda esta administración de procesos la cual permitirá llevar un control adecuado de toda la organización y en particular de la Administración de Servicios de TI.

Descripción de la Implementación de la función Service Desk.

El Service Desk es el primer punto de contacto para los usuarios cuando hay una interrupción en el servicio (Incidente), para requerimientos de servicios (Service Request) o incluso en algunos casos para un requerimiento de cambio (Request for Change). El Service Desk provee un punto de comunicación a los usuarios y un punto de coordinación de algunos de los grupos de TI y procesos.

Para permitir a los Procesos desempeñar estas actividades de manera efectiva el Service Desk debe ser separado de la demás funciones de la etapa de Service Operation.

En la “Figura 3.3 Interacción del Service Desk” se puede observar la interacción que hay entre los usuarios, el Service Desk y los procesos a implementar en la Organización de Servicios de TI.

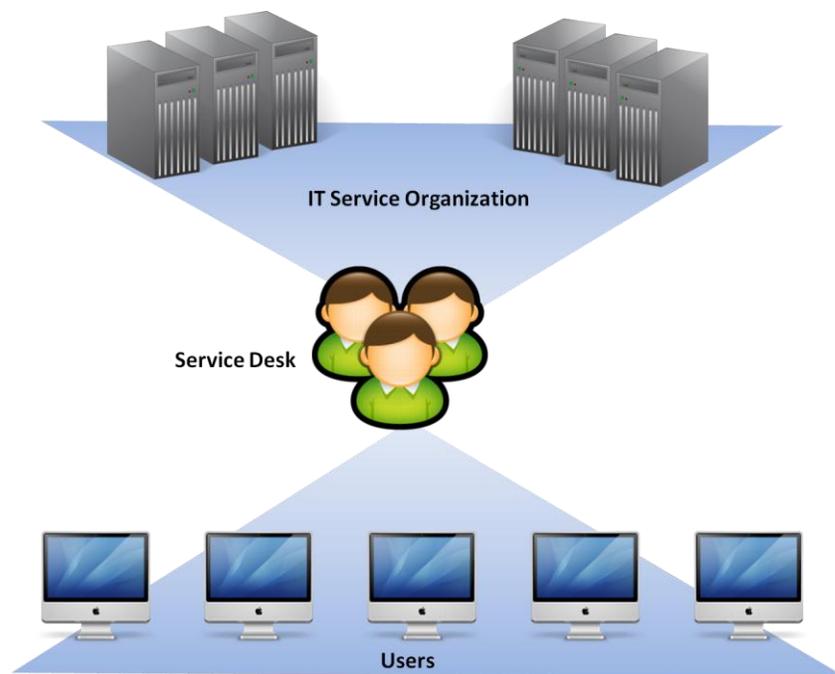


Figura 3.3 Interacción del Service Desk

Dependiendo de las necesidades de la organización se deberá elegir el tipo de Service Desk que se requiera implementar, en este caso, el Service Desk que se implementó fue un Service Desk centralizado.

En la “Figura 3.4 Tipos del Service Desk” se ilustran los tres tipos de Service Desk, los cuales se explican a continuación:

1. **Centralizado:** El Service Desk atiende a distintas localidades, no es necesario que esté en la misma ubicación que el usuario.
2. **Local:** El Service Desk atiende sólo a una localidad de la organización.
3. **Virtual:** Se pueden combinar distintas localidades de Service Desk y pueden atender a distintas organizaciones incluso aunque se encuentren en distinta área geográfica.

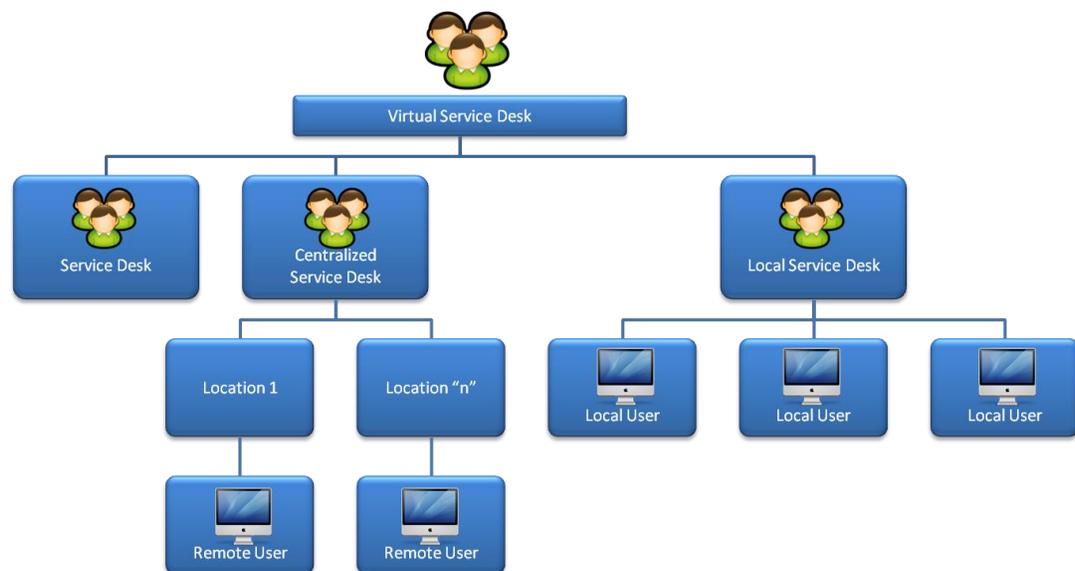


Figura 3.4 Tipos del Service Desk

Para definir el personal del Service Desk se debieron tomar en cuenta las siguientes características:

- Nivel del Personal: ¿Cuántos? ¿En dónde? ¿Horario de Atención?
- Habilidades (Skills): Con habilidades técnicas/ Sin habilidades técnicas.
- Requerimientos de Capacitación: Habilidades técnicas, herramientas, conciencia del negocio, procesos, etc.
- Retención de Personal: Reconocimientos, motivación, capacitaciones, etc.

- Habilidades requeridas: Comunicación

Los desafíos a los cuales podría enfrentarse una organización que no cuenta con un Service Desk son:

- Los Usuarios no saben a quien contactar
- Incidentes no registrados apropiadamente o perdidos
- El Escalamiento de un Incidente no ocurre cuando debería
- Especialistas de TI interrumpidos por las llamadas de Usuarios
- Se requiere de un mayor esfuerzo para resolver Problemas
- Administración de la información incompleta

Descripción de la Implementación del Proceso de Administración de Incidentes

El objetivo principal del Proceso de Administración de Incidentes es restaurar la operación del servicio lo más pronto posible y minimizar el impacto negativo en las operaciones del negocio, a través de asegurar los mejores niveles posibles en la calidad del servicio.

El proceso de Administración de Incidentes también se encarga de acumular información significativa y precisa relacionada a Incidentes, así como de administrarlos a lo largo de su ciclo de vida y con esto asegurar la eficiencia de la efectividad en la utilización de recursos de TI.

Uno de los pasos más importantes en la implementación de la Administración de Incidentes, es definir una Matriz de Prioridad con base a las necesidades del negocio, un ejemplo para tomar en cuenta la prioridad se ilustra en la “Figura 3.5 Matriz de Prioridad”.

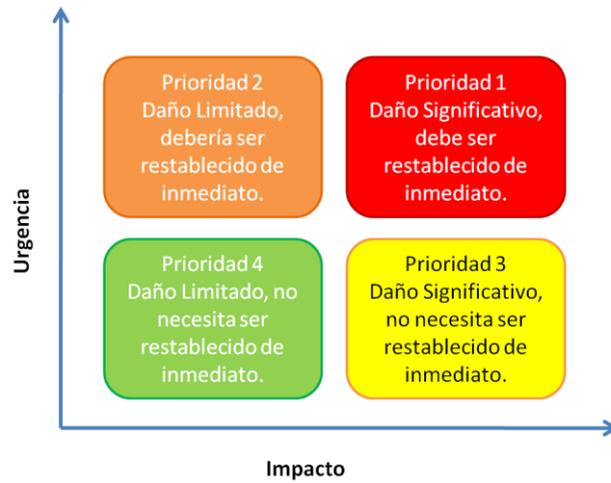


Figura 3.5 Matriz de Prioridad

El escalamiento es un mecanismo que asiste oportunamente la resolución de un Incidente. Puede ocurrir en cualquier momento en el proceso de resolución de Incidentes, es decir, un escalamiento puede llevarse a cabo cuando la resolución requiera la participación de más recursos o cuando requiera de alguna otra destreza, estos dos tipos de escalamiento se describen en la Figura 3.6 Tipos de Escalamiento.

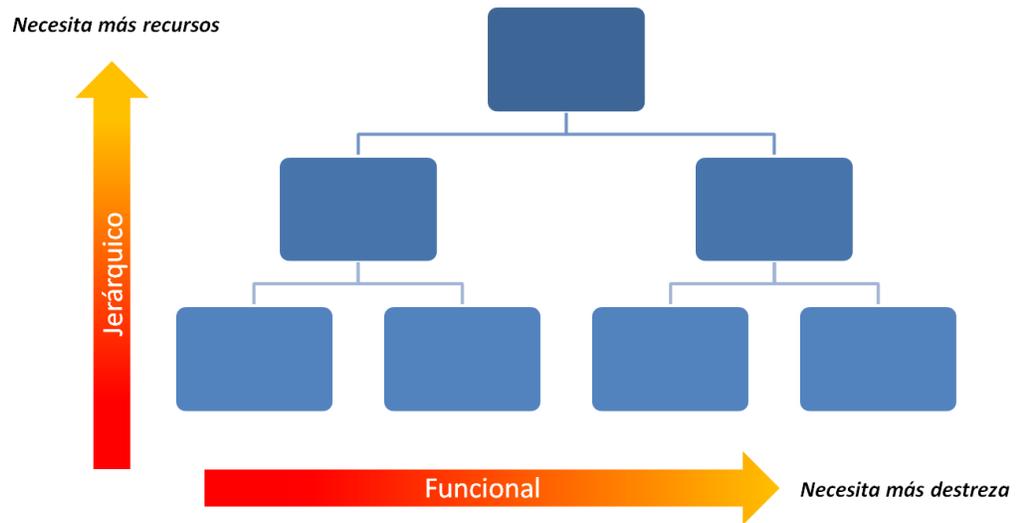


Figura 3.6 Tipos de Escalamiento

Al implementar el Proceso de Administración de Incidentes debe definirse un flujo bien definido en donde se tomen en cuenta las siguientes actividades:

- Detección y Registro de Incidentes
 - Asignar un número único de referencia
 - Reunir información básica de diagnóstico
- Clasificación y Soporte Inicial
 - Categorizar y priorizar
 - Iniciar un Service Request (Requerimiento de Servicio) si aplica
 - Ligar Incidentes
- Investigación y Diagnóstico
 - Intentar resolverlo, escalar si no es capaz
- Resolución y Recuperación
- Cierre
 - Confirmar resolución con el Usuario

Las actividades anteriores son explicadas gráficamente en la “Figura 3.7 Actividades de la Administración de Incidentes”.

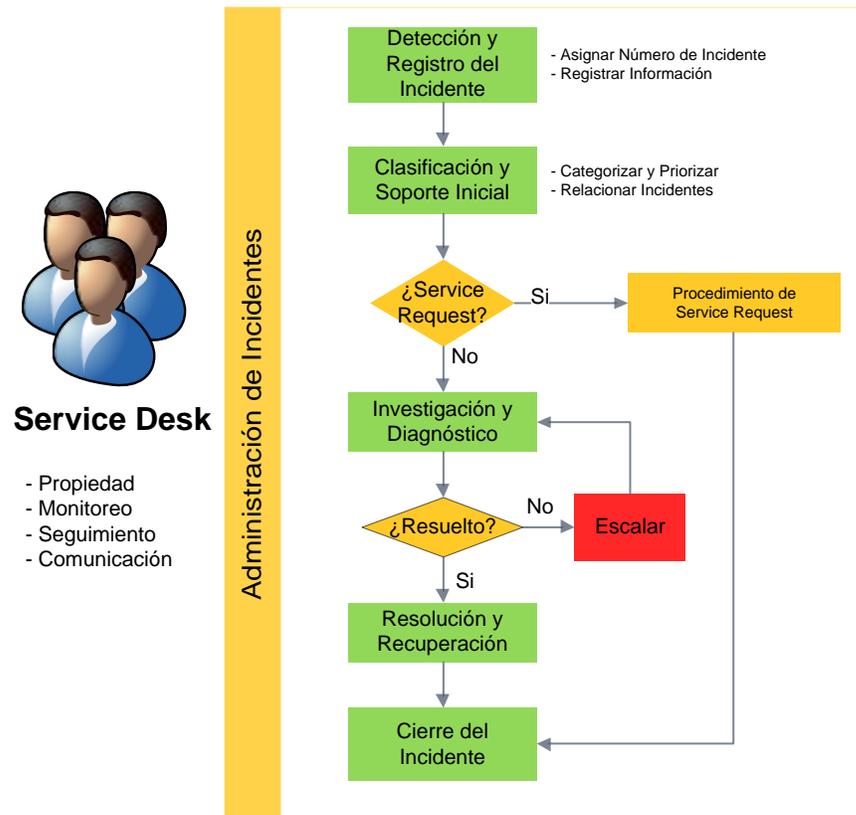


Figura 3.7 Actividades de la Administración de Incidentes

El Proceso de Administración de Incidentes es ejecutado en gran parte por el Service Desk y posteriormente por algún área de soporte en caso de que se requiera mayor destreza para la resolución del incidente.

Definición de Roles, Responsabilidades y Estructura de Procesos

Posterior a la identificación de los procesos y la función con sus principales características, se designaron a los individuos que tendrán a su cargo los nuevos procesos ITIL, es decir cuáles son los roles que deberán desempeñarse para cumplir con los objetivos de cada proceso y quién será el responsable de cada uno de estos.

La persona que será responsable de algún proceso también debe participar en su diseño. Lo anterior permitirá que exista la mayor experiencia posible en la definición del proceso y que los propietarios de roles se identifiquen muy de cerca con cualquier cambio a las prácticas de trabajo definidas.

Posterior a la definición de Roles y Responsabilidades en cada uno de los procesos a implementar se deben identificar las interfaces de los procesos, es decir, cuál es la relación o interacción que tendrán con otros procesos, con base a las entradas y salidas y con esto tener bien identificadas las dependencias. Esta interrelación se puede observar de una mejor manera en gráficos, como el de la “Figura 3.8 Interacción de Procesos”.

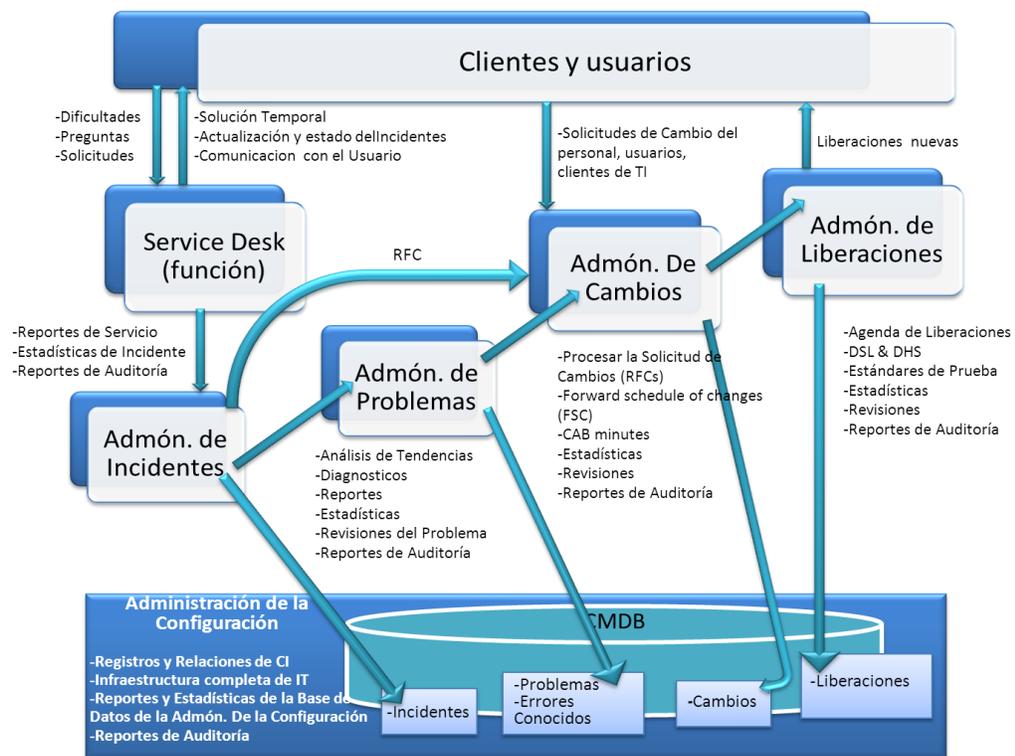


Figura 3.8 Interacción de Procesos.

Para la Función Service Desk y el Proceso de Administración de Incidentes se puede observar con mayor claridad en la figura anterior la relación que existe entre estos.

Durante esta actividad se pueden firmar documentos entre áreas o responsables de procesos para asegurar el cumplimiento y entrega de posibles entradas o salidas que sean dependientes de otros procesos.

Al identificar las entradas para el Service Desk se incluyen las siguientes:

- Requerimientos de soporte vía Teléfono, E-mail, Fax, Web, etc.
- Alertas automatizadas de hardware y software
- Información de solución de Incidentes previamente atendidos por la Administración de Incidentes
- Service Level Agreements (SLAs)
- Detalles de Configuración de la CMDB

Las Salidas del Service Desk, pueden ser las siguientes:

- Soporte al Usuario
- Reporte de Incidente
- Escalamientos
- Comunicación a Clientes y Usuarios
- Reportes de Administración

Las entradas identificadas para el Proceso de Administración de Incidentes son:

- Reportes de Incidentes del Service Desk y monitoreo
- Información del Usuario, detalles de configuración, SLAs
- Soluciones temporales
- Información acerca de cambios realizados

Las salidas del Proceso de Administración de Incidentes se enlistan a continuación:

- Solicitudes de Cambio (RFC) para el proceso de Administración de Cambios
- Informar acerca de Incidentes a la Administración de Problemas
- Incidentes Resueltos y Cerrados
- Informar al Usuario (vía Service Desk)
- Reportes a la gerencia

Los puntos débiles en los procesos aparecen, con frecuencia, en la interacción con otros procesos ya que es el punto en donde termina un proceso y empieza otro. En muchos casos, se producen interrupciones en el flujo de información o en los medios, lo que no permite intercambiar la información deseada y en la mayoría de los casos retrasos en el tiempo de atención.

En ocasiones en el proyecto de implementación de algún proceso ITIL puede enfrentarse a un reto ya que, por lo general, no todos los procesos se implementan al mismo tiempo, es por esto que en ocasiones las entradas que necesita un proceso pudieran faltar debido a la dependencia con otro proceso.

Definición de Métricas y Procedimientos de Medición de TI

Para la definición de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) se debe decidir los objetivos a los cuáles se debe llegar al ejecutar o desempeñar un proceso. Uno de estos ejemplos puede ser el tiempo de solución de incidentes, cuando se soluciona en la primera línea de atención. Después de tener los objetivos en mente, será posible seleccionar KPI's que sean adecuados para medir la ejecución exitosa de un proceso.

El número de KPIs a seleccionar dependerá de la disponibilidad de posibilidades para medirlos. En el caso ideal, los Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) pueden ser extraídos automáticamente a través de alguna herramienta, un ejemplo podría ser la herramienta en donde se lleve la administración del Service Desk.

Una “Best Practice” de la selección e implementación de KPI's es no tener más indicadores de los que realmente se requiere ya que esto llevaría a un esfuerzo mayor al beneficio que se podría obtener de estos, es decir, el tener muchos indicadores sólo llevaría a una pérdida del tiempo de los recursos para medir y evaluar los KPIs de cada periodo. Por lo anterior se deben seleccionar KPI's que puedan resultar significativos para la ejecución de cada proceso y con esto dar una medición real pero no compleja, de los resultados que arroja un proceso.

Después de seleccionar los KPI's, no se recomienda asignar metas u objetivos ya que al inicio de la implementación del proceso no se conoce realmente la capacidad del proceso diseñado, es por esto que después de tener resultados de los KPIs durante algunos periodos, podrá ser más fácil fijar metas u objetivos a cada uno de los KPI's.

A continuación se enlistan ejemplos de los indicadores clave de desempeño para el Service Desk:

- La Satisfacción del Usuario es el mayor indicador de la efectividad del Service Desk
- Encuestas a los Usuarios puede ser una herramienta de evaluación efectiva. Algunas posibles preguntas:
 - ¿La persona que contestó su llamada fue cortés?
 - ¿Recibió algún consejo para prevenir el Incidente?

- ¿Los servicios fueron reestablecidos de acuerdo a los Niveles de Servicio Acordados (*Service Level Agreements*)?
- ¿Los usuarios fueron notificados oportunamente de los futuros cambios?
- El porcentaje de incidentes resueltos en el primer nivel de atención
- El tiempo promedio para resolver un incidente (cuando es resuelto en la primera línea)
- El tiempo promedio para escalar un incidente (cuando no sea posible resolverlo en primera línea)
- Qué tan bien los usuarios y el cliente en particular se ha sentido con la solución que les dan a su llamada
- ¿El operador del Service Desk fue cortés y profesional?

Algunos indicadores clave de desempeño del Proceso de Administración de Incidentes se expresan a continuación:

- Número total de Incidentes registrados
- Porcentaje del tiempo de Resolución de Incidentes
- Porcentaje de Incidentes manejados sin haber acordado el tiempo de respuesta
- Porcentaje de Incidentes cerrados por el Service Desk sin notificación a los demás niveles de soporte
- Número de Incidentes direccionados correctamente

Cabe mencionar que los KPI's están en función de las necesidades del negocio y de lo que se quiere obtener.

Es muy importante que después de establecer los Indicadores Clave de Desempeño (KPI's), se establezcan los procedimientos necesarios para realizar

los reportes de resultados de cada uno de los procesos implementados. Con esto se asegurará que los KPI's se reporten a la persona indicada en tiempo y forma y puedan estar identificadas posibles áreas de oportunidad para la mejora de los procesos.

Documentación y Diseño de los Procesos ITIL

El diseño de los procesos deberá basarse en las actividades descritas según las mejores prácticas de ITIL, y con esto se deberá de determinar la secuencia de cada una de las actividades a seguir, a través de diagramas de flujo en donde se expresen y delimiten cada uno de los roles y las actividades que a estos se les asignen.

Además de documentar los procesos, se deben tomar en cuenta todos aquellos documentos que sirvan como referencia y soporten las actividades que se definieron, es decir, formatos para solicitar algún tipo de servicio, matrices de responsabilidad, catálogos de servicio, etc.

Implementación de Procesos ITIL y Adiestramiento

Una vez que estén diseñados los procesos, con la documentación y herramientas a utilizar, se requiere una capacitación o adiestramiento a cada uno de los participantes, para conocer la interacción definitiva y actividades que comprenderá el proceso en cuestión.

Durante esta fase, se darán a conocer mediante comunicados los procesos que se estarán liberando y la forma de solicitar los servicios así como la forma de interactuar con toda la Organización a la cual se le estará proporcionando algún proceso referente a la Administración de Servicios de TI.

Con lo anterior se reforzará la nueva cultura de Servicio y se buscará que los participantes, así como los usuarios y el cliente conozcan los servicios que podrán solicitar.

Evaluación de Madurez a Procesos Existentes

Con el objetivo de realizar de realizar la “Mejora Continua del Servicio” se puede realizar un análisis a los procesos establecidos con el objetivo de alcanzar los mejores niveles de calidad en el servicio y asegurar que los procesos implementados han llegado a ser una “Buena Práctica” o “Best Practice”, como se define en el glosario ITIL.

La evaluación de madurez consiste en una serie de preguntas bien definidas, que entre otros aspectos, aseguran que se tengan:

- Procedimientos e instrucciones de trabajo bien definidas y funcionales para la operación.
- Alcance del Proceso y Objetivos definidos
- Roles y responsabilidades bien definidas
- Entradas y Salidas documentadas
- Seguimiento al Proceso y juntas con el objetivo de identificar áreas de oportunidad.
- Análisis de los Indicadores Clave de Desempeño KPI's
- Puntos de Control establecidos para asegurar que las actividades críticas de los procesos están identificadas
- Realización de Planes de Mejora en base a la experiencia alcanzada
- Realizar “Benchmarking” interna o externamente para evaluar el proceso implementado.
- Los resultados y salidas del proceso sean evaluados y seleccionados para utilizarlos en un plan de mejora continua

- Utilización de nuevas tecnologías para automatizar componentes del proceso.

Estas entrevistas deben realizarse a miembros de la Administración de Servicios de TI y a técnicos especializados y el entrevistador para un mejor resultado debe tener completo conocimiento de ITIL y de la Administración de Servicios de TI para que pueda orientar a los participantes sobre las respuestas que espera y lo que se deberá evaluar al contestar dicho cuestionario.