



De: cioperu.pe

<https://cioperu.pe/articulo/6678/la-cultura-de-la-ayuda/>

## La cultura de la ayuda

### El BCP implementa CA Service Desk Manager y CA CMDB

[17/03/2011] En ocasiones uno de los desafíos más importantes que puede enfrentar una empresa al momento de implementar una solución no tiene que ver tanto con los aspectos técnicos de la misma, sino con los cambios culturales que se generan. Ese fue precisamente el caso que se presentó cuando el BCP y varias de las empresas asociadas del grupo implementaron el CA Service Desk Manager y CA CMDB de CA Technologies. Su experiencia es aleccionadora y nos sirve de base para observar cómo una empresa debe encontrarse preparada para cambiar.

#### Una necesidad

El Banco de Crédito y varias empresas del Grupo (Grupo Credicorp, Banco de Crédito de Bolivia, Atlantic Security Bank, BCP Miami Agency, y AFP Prima) poseían unas soluciones de *help desk* y *service desk* con las que atendían las necesidades de sus usuarios, pero que les significaban algunas evidentes limitaciones.



Antonio del Río, account director de CA Technologies,

junto a Jorge Torres, gerente de Continuidad y

Planeamiento de Infraestructura de TI de la División

de Sistemas y Organización del BCP.

“Hasta antes de tener un Service Desk, los ingenieros de primer o segundo nivel respondían a los incidentes y los corregían, pero no teníamos una estadística de qué tipos de incidentes teníamos, cuál era la variabilidad, la ocurrencia continua de esos eventos; y como no los podíamos medir eran difíciles de gestionar. Entonces, si bien es cierto que manejábamos bien la parte reactiva, no podíamos enfocarnos en la parte proactiva; es decir, gestionar los incidentes que están ocurriendo para luego encontrar soluciones, causas raíz y atacar el problema de fondo”, sostiene Jorge Torres, gerente de Continuidad y Planeamiento de Infraestructura de TI de la División de Sistemas y Organización del Banco de Crédito del Perú.

Como señala un documento relativo al caso de éxito, la Dirección de Infraestructura del banco tenía como reto ofrecer a la institución mejores procesos de administración de Solicitudes, Incidentes y Problemas, de una forma ágil, simple y mejorada para administración de cambios y configuraciones, y así incrementar la visibilidad de la

infraestructura de TI. Asimismo, uno de los desafíos del BCP era aplicar el modelamiento de los nuevos procesos de ITIL V3, razón por la cual se descartó la herramienta que tenían en ese momento, dado que no cumplía ni estaba alineada a las mejores prácticas que el banco requería para cumplir su objetivo de mejorar la calidad del servicio y controlar los costos de soporte.

Era necesario, entonces, resolver el problema. Para ello realizaron una búsqueda de una solución que pudiera ayudarlos a satisfacer las necesidades que tenían pero, como señaló Torres, ese no fue el único parámetro en el que basaron su búsqueda. Otro factor importante que tuvieron que tomar en cuenta, señala el ejecutivo, fue el que la solución tuviera soporte. Torres afirma que existen otras herramientas en el mercado, pero su soporte no es necesariamente el adecuado.

Fue así como se decidieron por el CA Service Desk Manager y el CA CMDB.

### **Orden necesario**

En el momento de la implementación aparecieron los primeros indicios de que la herramienta iba a ofrecer soluciones, pero que también iba a demandar algunos cambios en la organización.

En general, las expectativas que tienen los clientes son mucho más amplias que la realidad del producto. Pero además se tiene que tomar en cuenta que un producto no es la solución al problema por sí misma, sino que ayuda a la organización a ordenarse, o a darse cuenta que debe ordenarse.

"Si no estás ordenado en procesos y no estas ordenado en tu forma de trabajo, sea cual fuese la herramienta, no funcionará", sostuvo el ejecutivo. "La empresa tuvo que adecuarse un poco, ordenar procesos, crear la metodología del manejo de incidentes, la metodología del manejo de problemas y recién entonces utilizar el producto. Eso nos tomó un poco de tiempo", añadió Torres.

Todo esto comenzó en mayo del 2006, luego de que en febrero de ese mismo año se decidiera a realizar el cambio. En sí la implementación duró seis meses y obviamente con el tiempo se han tenido que realizar las modificaciones necesarias para adecuarse a la versión 3 de ITIL -otro de los objetivos de la institución-, y ello ha conllevado un esfuerzo de tres años para 'reinventar' todos los procesos.

"De hecho, CA Service Desk Manager es la única solución certificada por Pink Elephant en los 14 procesos ITIL, que se comercializa en el Perú", sostiene José Antonio del Río, *account director* de CA Technologies.

### **La cultura**

Ordenarse de acuerdo a los lineamientos de ITIL y de la solución fue tan solo uno de los desafíos de la implementación. El otro fue enfrentar los evidentes cambios culturales que estos cambios implicaban.

Como señala Torres "toda herramienta de este tipo genera un cambio cultural, un cambio en la forma de hacer las cosas, y un cambio en la forma de trabajar en la gente. Nosotros teníamos *system programmers* o ingenieros de tercer nivel que cuando detectaban un problema realizaban los cambios necesarios y arreglaban el problema; eso en ITIL no es válido. En ITIL tienes que documentar el proceso, porque no solo importa que la persona que hizo el cambio sepa que hizo el cambio, sino que toda la organización tiene que estar al tanto de ese cambio para saber cómo ese cambio puede afectar a las otras configuraciones".

El cambio cultural fue fuerte y el desafío que generó fue hacer que la gente considerara a las herramientas de *service desk* y manejo de *tickets* como herramientas que los iban a ayudar y no como elementos que les iban a generar más carga burocrática o administrativa.

"Un ingeniero me decía 'yo esto lo arreglo en cinco minutos pero me demoro diez en llenar el *ticket*'. Quizás sea así, pero hay ocasiones en las que por hacer un cambio terminas perjudicando algunos servicios y no tienes visibilidad de eso, más allá de las quejas de algunos clientes que se veían impactados. Entonces, si bien esto agrega controles, éstos controles son necesarios", agregó Torres.

Para enfrentar el reto se tomaron diversas acciones, y de hecho, Torres admite que ese cambio fue el que les tomó un poco más de tiempo.

Al principio se 'vendió' la herramienta como algo que iba a aliviar el proceso, luego se trató de forzar el uso de la herramienta, y luego se desarrollaron indicadores asociados al uso de la herramienta (manejo de *tickets*, tiempo de atención, encuestas de satisfacción) hasta que finalmente su uso quedó bien difundido.

"Creo que casi todos los grupos trabajan ahora con el *service desk* como con algo natural", añadió el ejecutivo.

La experiencia se basó en el esfuerzo de un grupo continuo (del BCP y CA Technologies) de unas 15 personas a las que se añadieron otras hasta conformar un grupo de 45 personas, aproximadamente.

La implementación de la solución no se basó en el cálculo de un ROI, sino que se justificó en la mejora de los procesos que se iba a lograr. Como es usual, el involucramiento de la gerencia es fundamental y por ello Torres señala que el CIO, Ricardo Bustamante, fue parte importante del proyecto.

"Recomendaría que si no estás en un nivel de implementación de ITIL mediano, en realidad la herramienta no te va a ayudar gran cosa. Tienes que estar maduro en ciertos procesos para hacerlo", finalizó Torres.

Jose Antonio Trujillo, CIO Perú