<http://oscarcorbelli.tecnofor.es/search/label/Gesti%C3%B3n%20IT>

[¿Hay una estrategia para implementar la Gestión de Servicios?](http://oscarcorbelli.tecnofor.es/2012/08/hay-una-estrategia-para-implementar-la.html)

Las preguntas que nos hacemos continuadamente en cada escenario:

         ¿Por dónde comenzamos?

         ¿Qué procesos primero?

         ¿Cómo hacemos para…?

Ya hemos comentado en otras notas y [presentaciones académicas](http://arcamm.uc3m.es/arcamm/) sobre que la definición estratégica debe ser el inicio de cualquier negocio, plan o actividad profesional que se precie de tal. Pero esto no es entendido cabalmente por muchas personas, incluidos dirigentes y líderes de todos los ámbitos. (Recordar aquí el viejo dicho: “mal de muchos consuelo de tontos”). No hay excusas, la estrategia debe ser *definida, controlada y ejecutada.*

[](http://4.bp.blogspot.com/-05qe385Y008/UDYg6t0-fyI/AAAAAAAAALc/zWMTC0lKLzA/s1600/libros+itil.PNG)En el entorno de la Gestión de Servicios también debe definirse la estrategia de servicios y esto lo recoge la [biblioteca ITIL®](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=5645841190704065006#editor/target=post;postID=2880498010919651806) donde en su última edición -2011- escribe un libro de ¡483 páginas! sobre Service Strategy. Y dentro de las mismas hay profesionales que dejan muchas sin leer, enfocándose en lo urgente de definir cuáles son los procesos que debe implementar. Así que he decidido presentarles aquí un resumen de una parte de estas “páginas olvidadas” de ITIL®.

Creando una estrategia para implementar procesos

Cada organización tendrá que definir su misión y visión, su propio camino estratégico y los siguientes puntos no pretenden ser reglas. La propuesta es que la organización TI no sólo trate de implementar la Gestión de servicios como una completa guía en un único proyecto. Los objetivos de la G. de servicios deben dar soporte a los objetivos generales de la organización que serán cuidadosamente implementados según el alcance y ámbito de actividad. *La estrategia de implementación es una estrategia en sí misma y es distinta a la estrategia organizacional. No deben confundirse.*

La implementación de la estrategia para implementar procesos será definida y ejecutada aplicando el mismo [ciclo de vida](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=5645841190704065006#editor/target=post;postID=1040838668595273428)que en los servicios: SS-SD-ST-SO-CSI.

1-      Definición clara de los objetivos y necesidades del negocio

2-      Implementar sólo aquellos procesos y herramientas que den soporte a esas necesidades, evitando implantar procesos porque “lo dice la biblioteca ITIL®”

3-      La implementación será ejecutada a través de un proyecto formal y un programa de gestión y herramientas.

4-      Dicho programa cambiará la cultura y las políticas de la organización, inclúyalo en el proyecto

5-      La simple implementación de los procesos y la asignación de sus dueños no garantiza el éxito o la operatividad de los mismos. La gestión incluirá las interrelaciones de los procesos, incluyendo aquellos a implantar a futuro.

**Tipos de implementación de Gestión de Servicios**

**La planificación variará dependiendo del escenario o del "mar donde se está navegando"**

        i.            **Modo navegación tranquila**

En inglés ITIL® lo menciona como “even keel”; es donde no se necesitan tácticas especiales para avanzar pues hay vientos favorables para la navegación del barco TIC. Los dirigentes sienten que su organización está bien gestionada y cumple con sus objetivos. En estos casos lo más apropiado es continuar focalizándose en la Mejora Continua y asegurarse el crecimiento a través de la continua aplicación de las best practices. En otros casos los dirigentes pueden pensar que todo está bien o que su área no es parte de la estrategia del negocio y se opongan al cambio. En estos casos la persona a cargo de la implementación de ITSM  tiene limitadas opciones:

-          Que sea promocionada a una posición de liderazgo para iniciar una evaluación de la situación actual

-          Convencer a los líderes actuales de la necesidad de la evaluación, siendo, por lo general, la opción menos efectiva.

-          Mantener silencio, monitorizar la situación y esperar para un fallo significativo para introducir ITSM. Esto podría tener consecuencias negativas para la organización y para el individuo

-          Renunciar y unirse a una organización más apropiada a su entusiasmo y habilidades con la ITSM

      ii.            **Modo problema**

La organización reconoce sus debilidades y problemas con su forma de gestionar los servicios, siendo una buena situación para iniciar un programa que usualmente va acompañado por una gran voluntad de invertir dinero.[](http://2.bp.blogspot.com/-g6bua8zr3-Y/UDYh3A_QxbI/AAAAAAAAALk/gSyet5aJS5g/s1600/IMG00113-20110525-1305.jpg)

Sin embargo en este entorno puede haber varias trampas donde se puede encallar el Barco TIC. Los dirigentes quieren resolver el problema y restaurar inmediatamente la estabilidad de los servicios y la credibilidad de TI, perdiendo la visión de soluciones de largo plazo y definitivas. Aquí es donde el responsable del proyecto debe insistir y no sólo “vender” las mejores prácticas. Es clave no distraerse y creer erróneamente que con una mejora ya está logrado el objetivo de implementación y cambio.

El inicio en este entorno es generalmente en la gestión de incidencias y problemas y luego continúa con la gestión de cambios. La única guía establecida es comenzar por el área donde produce más dolor a la organización y mientras se encara el primer enfoque ir viendo cuál será el siguiente problema que surgirá. Por ejemplo si se inicia con Incidencias lo más probable es que se manifiesten necesidades de mejorar comunicaciones entre funciones técnicas y operativas, además de con los usuarios.

    iii.            **Modo crecimiento**

Aquí las organizaciones tienen planes de crecimiento o de mejoras de desempeño en forma completa; además reconoce que la estrategia es parte de la solución para alcanzar ese crecimiento. En estos casos será apropiado que ITSM sea parte de dicha estrategia, basada en ITIL® o guías como ISO/IEC 20000.

Generalmente el comienzo es una evaluación que incluya todos los aspectos de la organización (procesos, herramientas, tecnología, cultura, estructura) comparados a la estrategia de crecimiento y primero dirigir las soluciones hacia los ajustes o gaps que se descubran.

Son proyectos con un enfoque “top-down” que inician con el foco sobre la estructura y la arquitectura, siendo los procesos de Estrategia y Diseño los primeros en implantar o cambiar.

     iv.            **Modo cambio radical**

Es el entorno de organizaciones que van hacia un cambio fundamental, probablemente surgidas de una fusión o un cambio societario importante. Estos proyectos son similares al *modo crecimiento* con dos *diferencias* fundamentales:

a-      Las primeras fases del proyecto (evaluación, diseño, implantación) necesitan ser realizadas muy rápidamente.

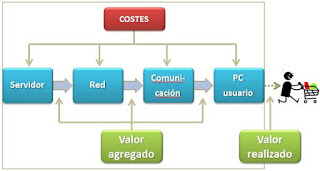
b-      El proyecto es gestionado por un pequeño grupo de personas que no discuten los detalles del mismo hasta un determinado momento, usualmente en la implementación.

El proyecto gira sobre la construcción de los aspectos diferentes de la nueva organización, siendo manejado por los dirigentes de nivel superior ya que incluye cambios de gobierno y de dirección del Barco TIC.

Esto implica la necesidad de la formación del resto de la organización acerca de los nuevos procesos y funciones y el equipo de proyecto ahora comienza a trabajar con más detalle sobre los cambios realizados, eliminando la confidencialidad.

### [¿Dónde y Cómo creamos Valor con los Servicios TI?](http://oscarcorbelli.tecnofor.es/2012/02/donde-y-como-creamos-valor-con-los.html)

En una anterior entrada he comentado acerca de la creación de valor en los servicios TI y en cómo se creaba el valor realizado respecto a los clientes finales del negocio. Había incorporado el siguiente gráfico, que se puede ver en el libro de Estrategia de la biblioteca ITIL Edición 2011:

[](http://4.bp.blogspot.com/-amn8986hOU4/Tz5BwW2QJTI/AAAAAAAAAKo/JFq3tF-IwyE/s1600/creacion+de+valor+2011.JPG)

Es evidente el avance que se ha realizado en la gestión de servicios al considerar la figura del Cliente Final del negocio en la implicación que debe tener el suministrador TI. En la gestión de servicios ya conocemos la famosa fórmula -conceptual- de la creación de valor:

[http://2.bp.blogspot.com/-FLEY7avy8L4/Tz5CYxHguTI/AAAAAAAAAKw/jR-I8PfS6J0/s1600/valor+itil.PNG](http://2.bp.blogspot.com/-FLEY7avy8L4/Tz5CYxHguTI/AAAAAAAAAKw/jR-I8PfS6J0/s1600/valor+itil.PNG)

la que contempla, desde la organización TI, el aspecto utilitario del servicio y los niveles de calidad que tendrá el mismo dentro del catálogo de servicios y/o de acuerdo a las necesidades del cliente y por lo tanto tenerlo como fundamento para el alineamiento. Ahora bien, ese valor creado por TI será real si los usuarios utilizan el servicio, por lo que deberíamos considerar este último aspecto primordial para que el valor del servicio se considere alineado al negocio. Por lo tanto, podríamos ensayar la siguiente fórmula:

[http://3.bp.blogspot.com/-Jt3hG_j0Ht4/Tz5DgKPnVCI/AAAAAAAAAK4/KE3b86lH4WU/s320/utilizac+serv.PNG](http://3.bp.blogspot.com/-Jt3hG_j0Ht4/Tz5DgKPnVCI/AAAAAAAAAK4/KE3b86lH4WU/s1600/utilizac+serv.PNG)

De acuerdo a esta propuesta, cuanto más alta sea la utilización del servicio -por parte de los usuarios- mayor contribución a los resultados del negocio. Algunos analistas consideran que la (Utilidad+Garantía) habría que multiplicarla por el Uso y aunque estamos hablando de fórmulas conceptuales -no matemáticas- estoy de acuerdo con este concepto en forma parcial, pues el énfasis habría que ponerlo en los resultados de esa Utilización, ya que esta última no garantiza la obtención de los planes u objetivos.

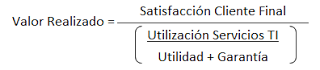
Para  completar estas propuestas, debemos considerar finalmente al Cliente Final del negocio, es decir verificar si se consigue su satisfacción a través de la entrega de valor, es decir si el servicio TI consigue ese valor realizado que vemos en el gráfico de arriba. Imagino la siguiente fórmula:

[http://2.bp.blogspot.com/-_Ibi2h3CkbI/Tz5GH4zh0oI/AAAAAAAAALA/uhs4dlbQqiY/s320/valor+realiz.PNG](http://2.bp.blogspot.com/-_Ibi2h3CkbI/Tz5GH4zh0oI/AAAAAAAAALA/uhs4dlbQqiY/s1600/valor+realiz.PNG)

 ﻿

Cuanto más elevado es el nivel de satisfacción respecto a los resultados y objetivos del negocio, más cerca estará éste en conseguir el valor realizado aplicando servicios TI. Y cuanto más interés y enfoque del proveedor TI en esta satisfacción -y en el valor realizado- mayor será el nivel de integración TI-Negocio.

A modo de conclusión resumo estas fórmulas parciales en una:

[](http://1.bp.blogspot.com/-QsCZ8G18_K4/Tz5HKPwPcqI/AAAAAAAAALI/G8koVd8LKqw/s1600/valor+realizad+2.PNG)

El esfuerzo estará aquí en definir los datos necesarios para esta evaluación, considerando que habrá beneficios no financieros que se tendrá que considerar de acuerdo a su importancia respecto a la generación de valor. Una vez encontrada la forma de hacerlo se aconseja el benchmarking periódico para ver las diferencias.