

A stylized graphic of Latin America. The map is composed of colored shapes: Mexico is red, Central America is teal, Colombia is orange, and Peru is green. To the left, two gears (one red, one green) are connected to the map by a network of colored lines (red, teal, orange, green) that form a circuit-like pattern. The entire graphic is set against a white background with a thin orange border at the bottom.

PRÁCTICAS DE ITSM EN MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

Estudios anuales 2008-2013

TERESA LUCIO NIETO
DORA LUZ GONZÁLEZ-BAÑALES

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO
BIBLIOTECA FRANCISCO XAVIER CLAVIGERO

LC: HD 30.2 L92.2016

Dewey: 658.4038 L92.2016

Lucio Nieto, Teresa

Prácticas de ITSM en México y Latinoamérica. Estudios anuales 2008-2013 / Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañales. – México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2016. – publicación electrónica – ISBN: 978-607-417-435-9.

1. Tecnología de la información – Administración. 2. Tecnología de la información – Control de calidad. 3. Administración de recursos de información. 4. Cambio organizacional. I. González Bañales, Dora Luz. II. Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

D.R. © Universidad Iberoamericana, A.C.
Prol. Paseo de la Reforma 880
Col. Lomas de Santa Fe
Ciudad de México
01219
publica@ibero.mx

Primera edición: 2016

ISBN: 978-607-417-435-9

Diseño de portada: Israel Soto

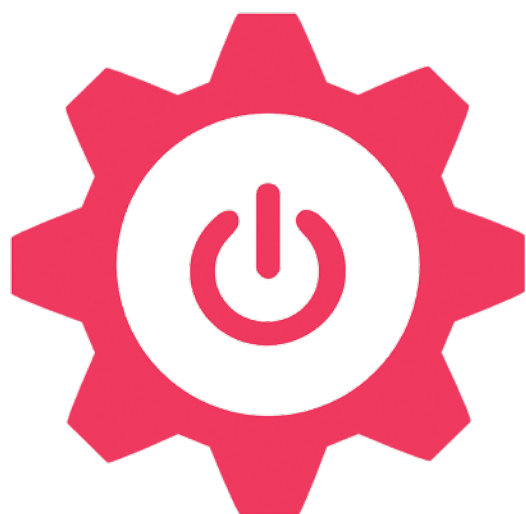
Todos los derechos reservados. Cualquier reproducción hecha sin consentimiento del editor se considerará ilícita. El infractor se hará acreedor a las sanciones establecidas en las leyes sobre la materia. Si desea reproducir contenido de la presente obra escriba a: publica@ibero.mx

Impreso y hecho en México.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 5 |
| Metodología | 8 |
| Organización del contenido | 9 |
| Empresas participantes | 11 |
| Resumen | 13 |
| Países | 13 |
| Industria a la que pertenecen | 14 |
| Tamaño de empresa | 16 |
| Tamaño del área de TI | 16 |
| Roles y estructura del área de TI | 17 |
| Resumen | 19 |
| Departamento de TI a nivel consejo administrativo | 20 |
| Funciones del departamento de TI | 20 |
| Puesto responsable de los servicios de TI | 21 |
| Área responsable de los procesos de gestión de servicios de TI | 22 |
| Relación del área de TI y el negocio | 23 |
| Estado de ITSM | 25 |
| Resumen | 27 |
| Estado actual del gobierno de ITSM | 28 |
| Organización de ITSM | 28 |
| Liderazgo en la gestión de ITSM | 29 |
| Inversión en estrategias ITSM | 30 |
| Métricas de evaluación de la calidad del servicio de TI | 30 |
| Impactos de las interrupciones en el servicio de TI | 31 |
| Desafíos en la implementación de ITSM | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Estado de ITIL | 35 |
| Resumen | 37 |
| Estado de la implementación de ITIL | 38 |
| Antigüedad de la implementación | 39 |
| Razones para implementar ITIL | 39 |
| Responsables de la implementación | 39 |
| Procesos implementados | 41 |
| Rol de gerente de procesos | 42 |
| Nivel de madurez de los procesos | 42 |
| Versión de ITIL implementada | 43 |
| Razones para actualizar la versión de ITIL | 44 |
| Razones para no actualizar ITIL | 45 |
| Beneficios percibidos de la implementación de ITIL | 45 |
| Retos en la implementación de ITIL | 47 |
| Otras prácticas complementarias a ITIL | 48 |
| | |
| Hacia la <i>Service Management Office</i> (smo) | 51 |
| Resumen | 53 |
| Objetivo de una smo | 54 |
| Medición del éxito de una smo | 56 |
| Responsabilidades <i>Service Manager</i> | 56 |
| Formalización de los gerentes de procesos | 58 |
| | |
| Índice de figuras | 59 |
| Índice de tablas | 61 |
| Referencias bibliográficas | 63 |
| Sobre las autoras | 65 |



Introducción



Introducción

En la década de los ochenta del siglo xx, al enumerar los factores críticos de éxito de los sistemas de información, John F. Rockart argumentaba que “el primero y más obvio factor crítico de éxito es el servicio”. Sin embargo, los departamentos de tecnologías de información (TI) de esa época se centraban principalmente en el desarrollo de aplicaciones de *software*, función que con el paso del tiempo comenzó a sufrir cambios sustanciales hasta llegar a un esquema de gestión de servicios, en concreto hacia el enfoque conocido como gestión de servicios de TI (ITSM por sus siglas en inglés: Information Technology Service Management) (Marrone y Kolbe, 2011).

La ITSM tiene dos grandes pilares: el primero es que se conceptualiza como un subconjunto de la ciencia de servicios, centrado en definir, administrar, entregar y apoyar los servicios y las operaciones de TI para alcanzar los objetivos de la organización, al ayudarla a ser más adaptable, flexible, rentable y orientada a los servicios (Shahsavarani y Shaobo, 2011).

El segundo es que la ITSM es una disciplina orientada a los procesos porque combina la gestión de los procesos y las mejores prácticas del sector en un enfoque estándar para la optimización de los servicios de TI; además de brindar un marco para estructurar las operaciones de TI, lo que permite a las organizaciones ofrecer una calidad de servicios para satisfacer las necesidades del negocio y apegarse a los acuerdos de nivel de servicio (Mesquida, Mas, Amengual y Calvo-Manzano, 2012).

Debido a esta última orientación, la ITSM comparte intereses comunes con el movimiento de mejora de procesos, por lo que entrega procesos específicos, marcos, metodologías y directrices para gestionar la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de servicios de TI para optimizar tácticas y estrategias de las operaciones relacionadas con las actividades de ésta.

Además de los dos pilares señalados, es necesario mencionar su importancia global, ya que hoy existen normas y marcos de referencia reconocidos a escala internacional, entre los que se encuentran: ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ISO/IEC 20000 y CMMI para servicios (CMMI-svc) (Mesquida *et al.*, 2012).

Dada su importancia y crecimiento, la ITSM se ha convertido en un área de investigación cada vez más necesaria entre los investigadores y practicacionarios de las áreas de gestión de TI, como consecuencia del empuje de la industria, y el desarrollo y avance de la investigación en las ciencias de servicio (Shahsavarani y Shaobo, 2011).

Desde la perspectiva de investigación en las áreas de ITSM, el número de trabajos publicados para abordar diversos aspectos relacionados ha ido en aumento en los últimos diez años (Shahsavarani y Shaobo, 2011), pero a nivel latinoamericano son todavía escasos (Lucio Nieto y Gonzalez-Bañales, 2009; Lucio-Nieto y Colomo-Palacios, 2012; Ortiz Núñez y Hoyos Franco, 2006).

Si lo anterior se considera un área de oportunidad, la firma Customer Care Associates (México), con el apoyo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y sus diversos campus, ha realizado el estudio anual de Prácticas de ITSM en México y Latinoamérica (PITSMxLatam) desde 2008 —la más reciente de mayo de 2012 a febrero de 2013— con el objetivo primordial de conocer el estado actual de la implementación de ITIL en México y Latinoamérica, y de esta manera apoyar las iniciativas relacionadas con las áreas de TI y la gestión de servicios de éstas.

Metodología

El estudio PITSMxLatam se sustenta en los datos obtenidos por medio de una encuesta en línea aplicada de 2008 a febrero de 2013,¹ la cual consta de 62 preguntas, tanto de tipo abierto como cerrado (que en algunas secciones se ha ido modificando con el tiempo).

Los resultados de este estudio se basan en respuestas brindadas en su mayoría por personas vinculadas a actividades de TI en las organizaciones participantes (76%), y en su minoría por personal relacionado con actividades de negocio.

Si bien la encuesta se ha aplicado en diversos países de Latinoamérica, México es el que tiene un mayor número de participantes, con 90% en promedio. El cuestionario diseñado para el estudio PITSMxLatam cubre las siguientes áreas:

¹ Para efectos de la encuesta 2012-2013, en este documento estará referenciada como 2012-2013, o bien sólo como 2012.

1. Información de los participantes.
2. Organización de ITIL.
3. Implementación de ITIL.
4. Departamento de TI.
5. Interrupción crítica en los servicios de TI.
6. Evaluación del estado actual de ITSM.
7. Desempeño en la implementación de ITIL.
8. Roles y estructura organizacional departamento de TI.
9. Otros marcos de referencia.
10. Retornos en la implementación de ITIL.
12. Procesos.
11. Versiones de ITIL.
13. Capacitación en ITIL.

El perfil general de las empresas participantes en el estudio 2008-2013 se presenta en la tabla 1.

| Tabla 1 Resumen perfil participantes en la encuesta | | | | | |
|---|-----------------|----------------------------|---|---|--|
| Año | Total encuestas | Número empresas diferentes | Empresas participantes ubicadas en México | Porcentaje empresas participantes sector TI | Porcentaje participación personal vinculado con TI |
| 2012-2013 | 215 | 179 | 92% | 31% | 72% |
| 2011 | 169 | 139 | 99% | 39% | 75% |
| 2010 | 348 | 268 | 96% | 36% | 59% |
| 2009 | 301 | 249 | 95% | 38% | 55% |
| 2008 | 223 | 103 | 75% | 22% | 10% |

Organización del contenido

Para efectos de la presentación de los resultados del estudio PITSMxLatam 2008-2013, el contenido se organiza en cinco apartados. El primero corresponde a la caracterización de las empresas participantes, y se presenta la descripción de los países participantes, la industria, el tamaño de la empresa y del área de TI.

En el segundo apartado se muestran los roles y la estructura del área de TI, con la descripción del estado del departamento de TI a nivel consejo administrativo, sus funciones, el puesto responsable de los servicios de TI, así como el área

responsable de los procesos de gestión de servicios de TI, y la relación de ésta y el negocio.

El tercer apartado describe el estado de ITSM, para lo cual se expone el estado actual del gobierno de ITSM, su organización, liderazgo, gestión, nivel de inversión en estrategias ITSM, métricas de evaluación de la calidad del servicio de TI, impactos de las interrupciones en el servicio de TI, y los desafíos en la implementación de ITSM.

El cuarto apartado aborda la temática relacionada con la implementación de ITIL, que considera el estado de implementación, la antigüedad, las razones para su implementación, los responsables, los procesos implementados, el rol de gerente de procesos, el nivel de madurez de los procesos, la versión de ITIL implementada, así como las razones para actualizarla o no, los beneficios percibidos de la implementación y sus retos, y cuáles son otras prácticas complementarias a ITIL.

Por último, el apartado cinco presenta el diagnóstico sobre el conocimiento del objetivo de una *Service Management Office* (SMO), cómo se mide su éxito, las responsabilidades de un *Service Manager*, y el estado que guarda la formalización de los gerentes de procesos.



Empresas participantes



Empresas participantes

Resumen

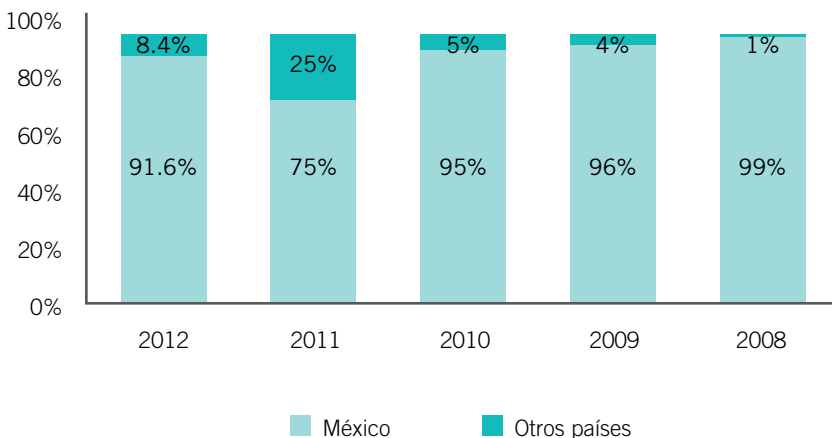
La encuesta PITSMxLatam, desde su primera emisión en 2008, ha tenido participación sobre todo de empresas mexicanas (91% en promedio), así como de los siguientes países: Brasil, Canadá, Colombia, Estados Unidos, España, Ecuador, República Dominicana y Venezuela; las empresas del sector tipo no tecnológico han sido las de mayor participación (66% en promedio), con los sectores de educación, gobierno y financiero.

Se destaca que la participación por tamaño de empresa es muy variada, ya que va desde empresas constituidas por menos de 100 empleados hasta aquellas de más de diez mil; así, el tamaño del área de TI varía desde departamentos u oficinas con menos de 100 empleados, hasta con más de 500.

Países

La encuesta PITSMxLatam ha tenido desde 2008 la participación de los siguientes países: México, Colombia, Estados Unidos, Ecuador, República Dominicana, Canadá, España y Venezuela, siendo nuestro país donde se ha tenido mayor participación.

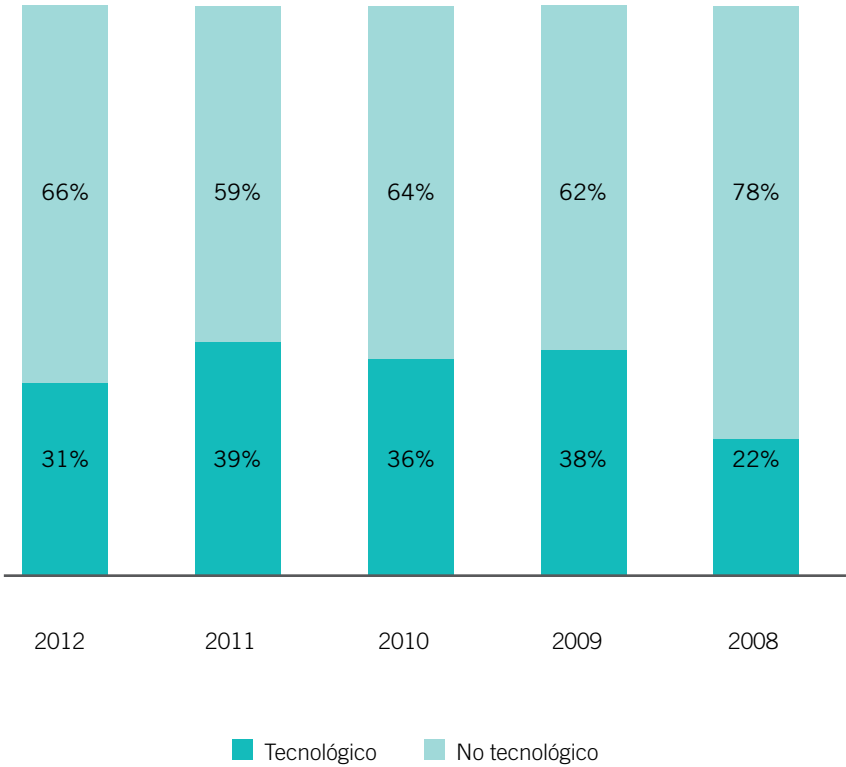
Figura 1 Porcentaje de países participantes en el estudio PITSMxLatam 2008-2013



Industria a la que pertenecen

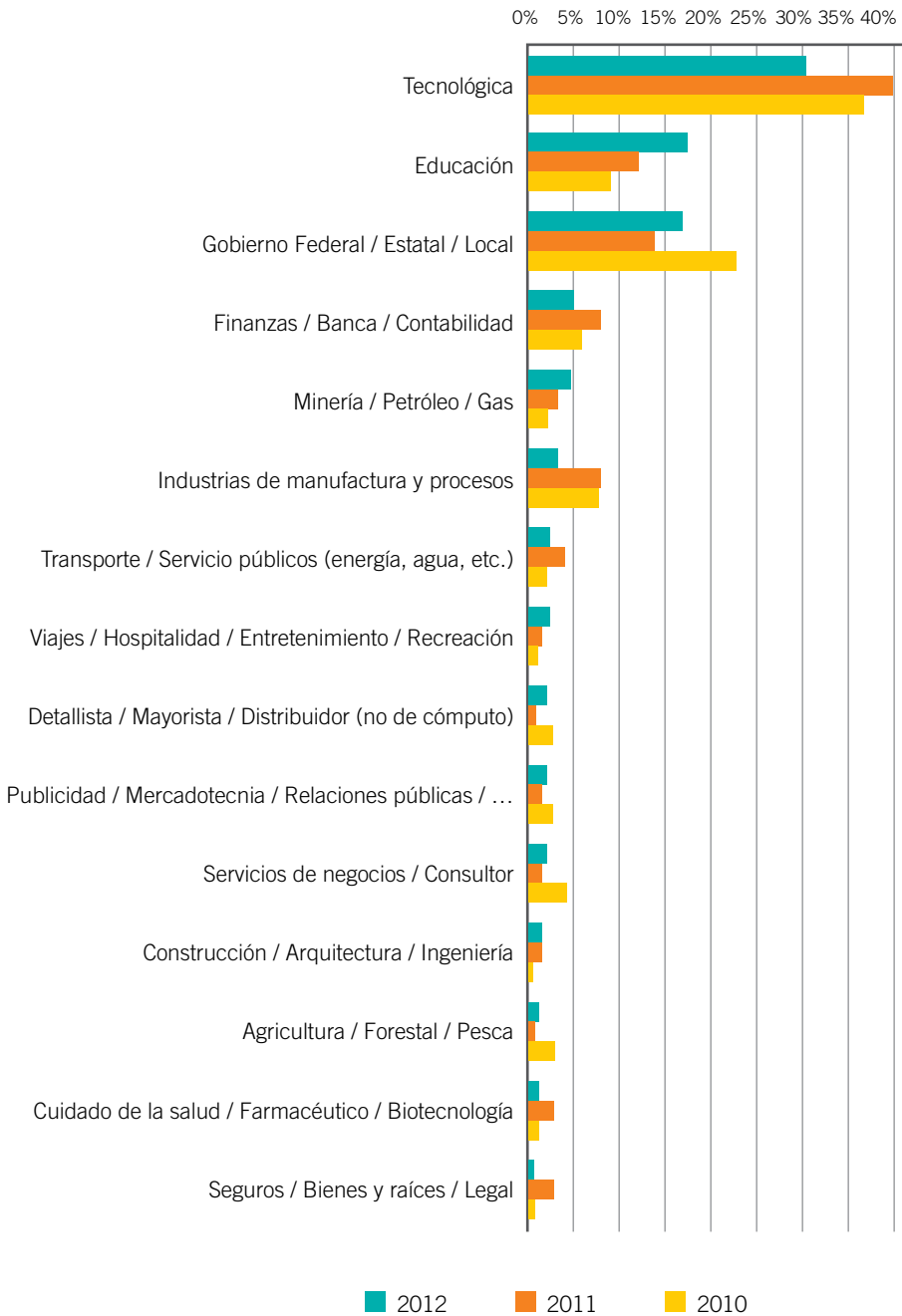
El tipo de industria a la que pertenecen las empresas participantes es principalmente de tipo no tecnológico (66% en promedio).

Figura 2 Tipo de industria a la que pertenecen las empresas participantes



El tipo de industria no tecnológica: sectores de educación, gobierno y financiero, fueron los de mayor participación; de las empresas de tecnología, las que destacaron fueron aquellas vinculadas a consultoría, desarrollo de *software*, fabricantes de *hardware*, comercio electrónico e Internet, distribuidores de equipo de cómputo, empresas de comunicaciones y proveedores de servicios.

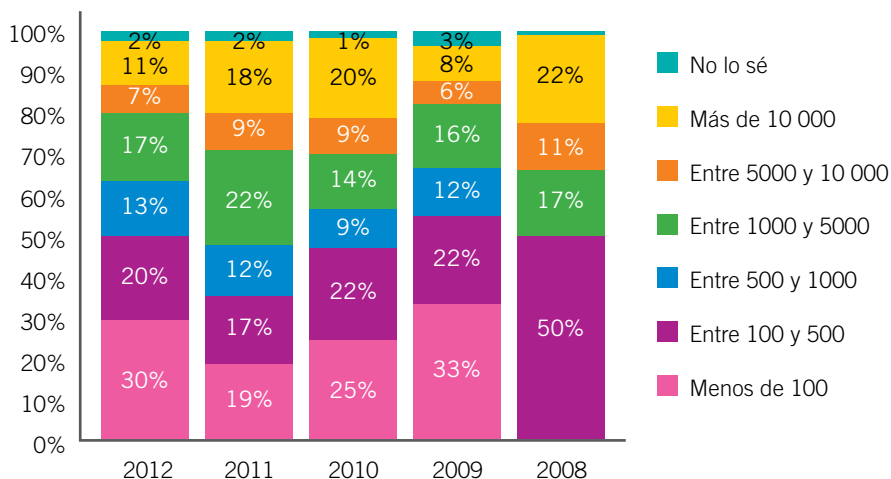
Figura 3 Tipo de sector al que pertenecen las empresas participantes



Tamaño de empresa

Para delimitar el tamaño de la empresa se establecieron seis categorías, que van desde menos de 100 empleados hasta más de diez mil, en donde se ha tenido participación de empresas de las seis categorías de clasificación.

Figura 4 Tamaño de empresa en función del número de empleados



Tamaño del área de TI

Para conocer el tamaño del área de TI de las empresas participantes, la pregunta realizada consideró la inclusión del personal de *outsourcing*. Se proporcionaron tres opciones, que van desde menos de 100 empleados a más de 500, con una oscilación de empresas de menos de 100 empleados, a empresas de entre 101 y 500 empleados.

Tabla 2 Tamaño del área de TI

| Número de empleados | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---------------------|-----------|------|------|------|------|
| Menos de 100 | 67% | 19% | 25% | 33% | 0% |
| Entre 101 y 500 | 11% | 17% | 22% | 22% | 50% |
| Entre 501 y 1000 | 15% | 12% | 9% | 12% | 0% |
| No lo sé | 7% | 2% | 1% | 3% | 0% |
| No contestó | 0% | 50% | 43% | 30% | 50% |



Roles y estructura del área de TI



Roles y estructura del área de TI

Resumen

Los avances en TI han tenido un enorme efecto sobre las organizaciones en la última década. Aquellas que son tradicionales jerárquicas tienen hoy dificultades para responder a los rápidos cambios del mercado, y las divisiones verticales han dado paso a los procesos horizontales, que dan cada vez más poder de decisión a los empleados, y es en esta situación en la que surgen procesos de trabajo soportados en el uso de servicios de TI (Bon *et al.*, 2008).

En la actualidad, se espera que un departamento de TI responda con agilidad a la luz de las nuevas oportunidades del negocio, para demostrar una gestión responsable y satisfacer a los clientes externos a través de sistemas en línea, así como al personal interno y de gestión; y este nivel de servicio sólo puede lograrse con una comunicación efectiva entre TI y las líneas de negocio (Pollard y Cater-Steel, 2009), entre otros aspectos.

Así, se preguntó si el área de TI está representada a nivel consejo administrativo en la organización. Los datos del estudio 2013 revelan que en 59% de los casos sí lo está; nivel más bajo con respecto de los estudios realizados en 2010 y 2011.

Por otro lado, con relación a las funciones de un departamento de TI, 42% de los encuestados opinaron que parte de ellas es proveer servicios de apoyo al negocio, porcentaje que va al alza, mientras que proveer *software* y *hardware* ha ido disminuyendo.

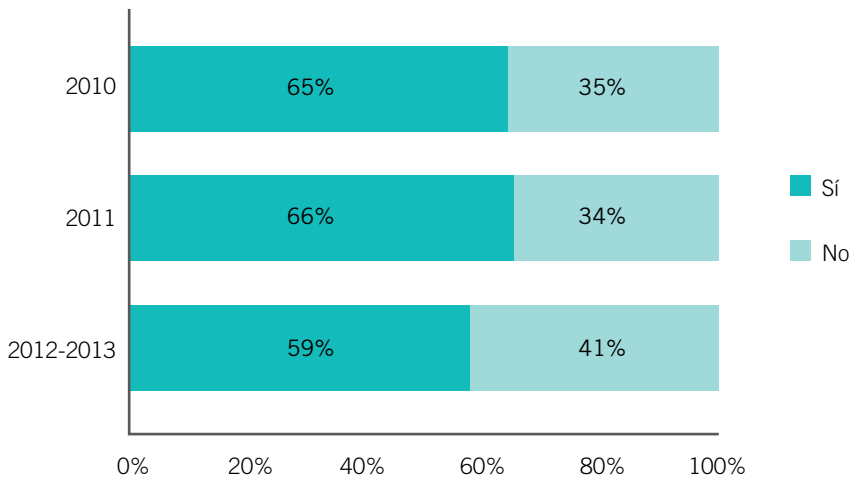
En lo referente a la existencia de puesto formal responsable de los servicios de TI, la encuesta revela de manera afirmativa, y resalta la diversidad en su nombre: dirección, gerente y coordinador, entre otros.

En cuanto a la relación entre TI y el negocio, se destaca que estos servicios son vistos como un socio estratégico, un ente con un dominio tecnológico que asegura que los servicios críticos estén disponibles. Resaltó que tener una infraestructura estable es un rubro que va en aumento como elemento de buena relación entre TI y el negocio.

Departamento de TI a nivel consejo administrativo

Como parte de la encuesta se cuestionó si el área de TI estaba representada a nivel consejo administrativo en la organización. Los datos revelan que, para 2013, 59% de los encuestados contestaron afirmativamente; lo que también es el nivel más bajo con respecto de los estudios realizados en 2010 y 2011.

Figura 5 Representación del área de TI a nivel consejo

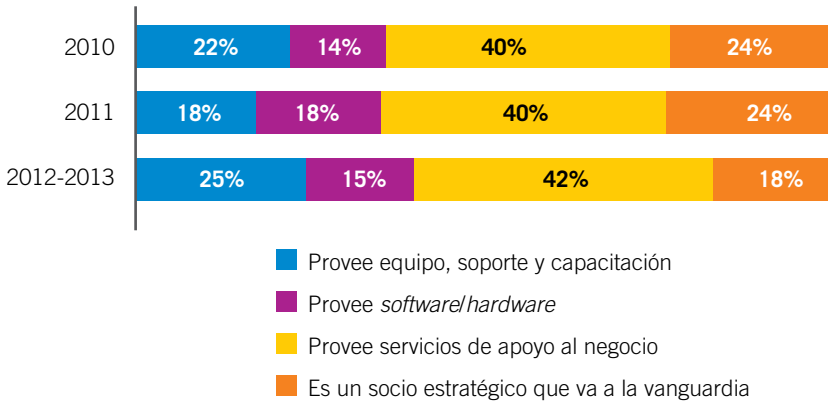


En el caso de las industrias de servicios financieros (91%) y recursos naturales (85%), muestran los mayores porcentajes que manifiestan tener al área de TI representada a nivel consejo administrativo; mientras que los sectores de educación (50%) y gobierno (59%) son los de porcentajes menores.

Funciones del departamento de TI

No sólo es importante identificar el lugar que ocupa el departamento de TI en la estructura organizacional, sino conocer las funciones de éste. Los datos revelan que para 2013, 42% de los encuestados opinaron que provee servicios de apoyo al negocio; dicho porcentaje se incrementó 2% con respecto del estudio del año anterior, mientras que las opiniones relacionadas con que el departamento de TI provee *software* y *hardware* disminuyó 3%; lo que denota que se percibe cada vez más como un servicio de apoyo más que únicamente proveedor de sistemas de información y equipo de cómputo.

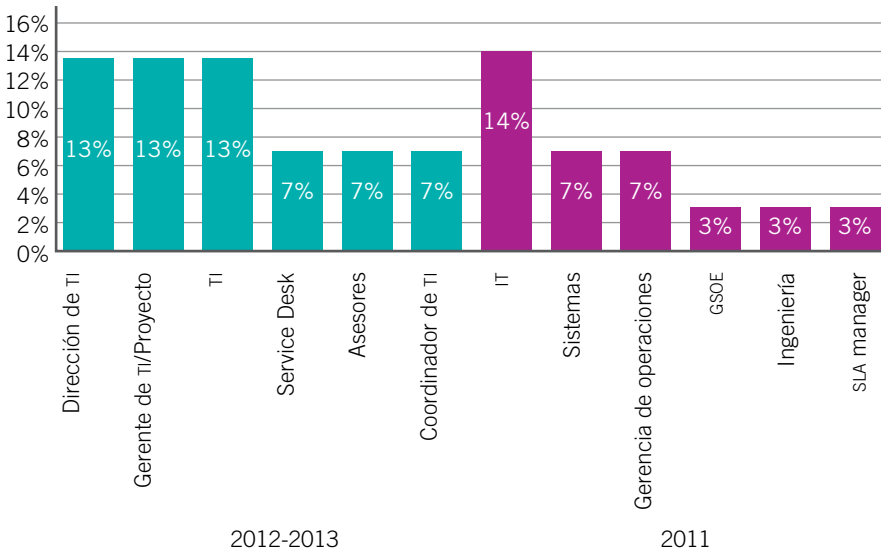
Figura 6 Funciones del departamento de TI



Puesto responsable de los servicios de TI

Acerca de la existencia de un puesto formal responsable de los servicios de TI *end-to-end* (punta a punta, de inicio a fin), y el nombre del área/función/departamento encargada de ello, se observan nombres tan diversos como: “dirección”, “gerente” y “coordinador”, entre otros.

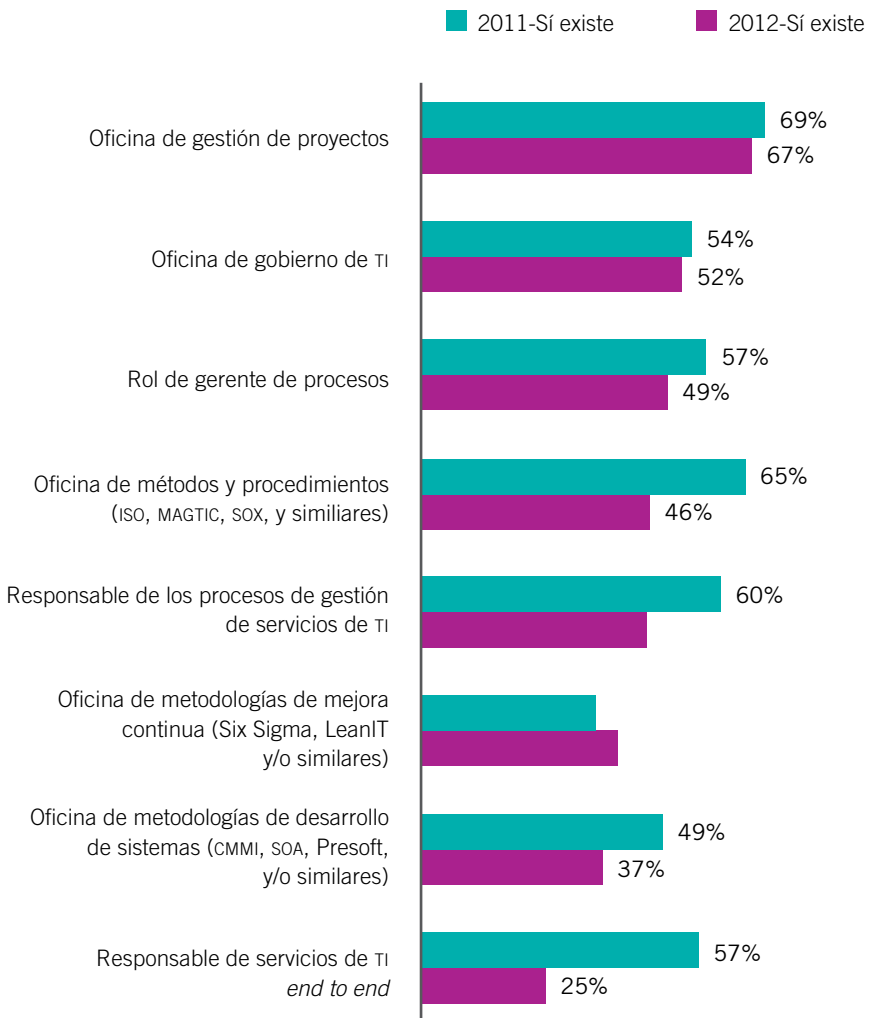
Figura 7 Puesto responsable de los servicios de TI



Área responsable de los procesos de gestión de servicios de TI

Ante la pregunta de si en la organización existe algún departamento/área o función responsable de todos los procesos de gestión de servicios de TI, y cuál es el nombre de dicha función/departamento/área, en la mayoría de los casos que manifestaron poseer un área o función para los procesos de gestión de servicios de TI se destacó que tienen el nombre de “oficina”, y como nombre de la función: “responsable”.

Figura 8 Área responsable de los procesos de gestión de servicios de TI



Relación del área de TI y el negocio

Como parte de la identificación de la función que desempeña el área de TI en la organización, se plantearon una serie de declaraciones dirigidas a los ejecutivos para describir la relación entre TI y el negocio. Como se presenta en la tabla, los servicios de TI son vistos como un socio estratégico, un ente con un dominio tecnológico que asegura que los servicios críticos estén disponibles; se resaltó que contar con una infraestructura estable es un rubro que con el paso del tiempo va al alza como un elemento de buena relación entre TI y el negocio, mientras que va a la baja la entrega de niveles apropiados de servicio.

| Tabla 3 Relación del área de TI y el negocio | | | |
|--|-----------|------|------|
| Relación TI y el negocio | 2012-2013 | 2011 | 2010 |
| TI es un socio estratégico, medido en términos de su contribución al negocio | 27% | 24% | 28% |
| TI tiene un firme dominio de la tecnología y trabaja para entregar una infraestructura estable | 23% | 22% | 20% |
| TI es un socio de negocios competente y asegura que los servicios críticos estén disponibles cuando se necesitan | 19% | 25% | 20% |
| Existe poco acercamiento con TI; tienen relación cuando se presentan fallas en los servicios | 17% | 9% | 13% |
| TI parece ser un tanto reactivo; hay poco enfoque en mejorar el uso de la tecnología por el negocio | 8% | 12% | 11% |
| TI es un excelente socio de negocios y siempre entrega los niveles apropiados de servicio | 7% | 8% | 9% |



Estado de ITSM



Estado de ITSM

Resumen

En la última década, ITSM ha sido conocido como un enfoque orientado a los procesos y servicios, centrado en lo que en un principio fue la *gestión de tecnología de la información*. Esta evolución ha abierto el camino para la gestión a largo plazo de servicios de TI como un proceso y una disciplina dirigida al cliente. Así, el objetivo principal de ITSM será garantizar que los servicios de TI estén alineados con las necesidades de la organización, los soporten de una manera activa, por lo que es imperativo que apoyen los procesos de negocio; pero también cada vez es más importante que actúen como un agente de cambio para facilitar la transformación de dicho servicio (Cartlidge *et al.*, 2007); además de ofrecer un marco para estructurar las operaciones de TI que ofrezcan una calidad de servicios que satisfaga las necesidades del negocio y respete los acuerdos de nivel de servicio (Mesquida *et al.*, 2012).

El estudio revela que, si bien el nivel de gobierno de ITSM está definido, implementado, y en algunos casos es obligatorio, se encuentra en niveles por debajo de las escalas internacionales.

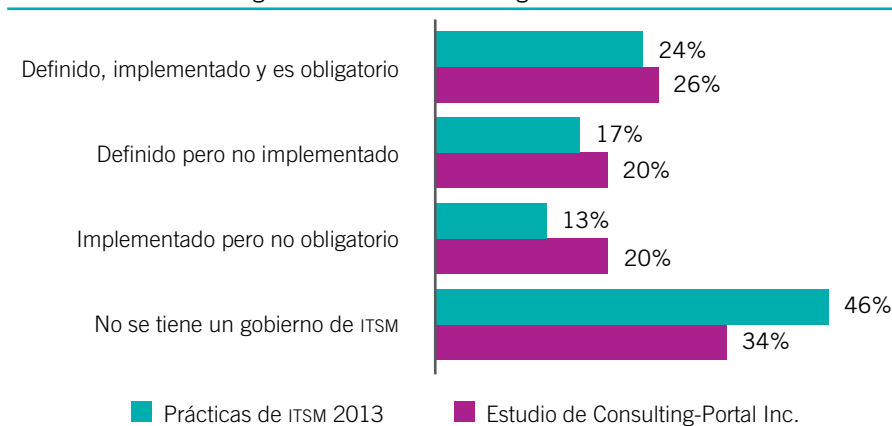
Cuando se realiza un *benchmark* de ITSM, se ha encontrado que se realiza a través de una empresa de servicios profesionales, con autoevaluaciones y herramientas *online*, y que para darle soporte se dedican más recursos de tiempo parcial que completo; asimismo, se descubrió que la persona que tendría mayor probabilidad de liderar un proyecto sería el director/gerente de TI, y que la evaluación del desempeño de la gestión de ITSM utiliza sobre todo dos métricas: satisfacción del cliente y el costo del servicio.

En lo referente a su estrategia de implementación, uno de los desafíos más importantes es obtener recursos, mientras que generar una cultura de cambio va decreciendo; los resultados revelan que el porcentaje de no inversión en este rubro denota falta de interés por la organización en invertir en estrategias de ITSM, a pesar de que la interrupción en los servicios de TI es un elemento crítico, pero del cual no se tiene del todo cuantificado el impacto en pérdidas monetarias.

Estado actual del gobierno de ITSM

En el estudio realizado en 2013 se incluyó por primera vez la pregunta: ¿cuál es el estado en que se encuentra el gobierno de ITSM en su empresa (gestión de servicios de TI)? Así, 24% de los encuestados manifestaron tener un gobierno de ITSM definido, implementado y obligatorio. Comparado con el estudio del 8th Annual ITSM Industry Survey of Consulting-Portal's Inc., en todos los casos revela niveles inferiores, lo que hace ver un área de oportunidad.

Figura 9 Estado actual del gobierno de ITSM



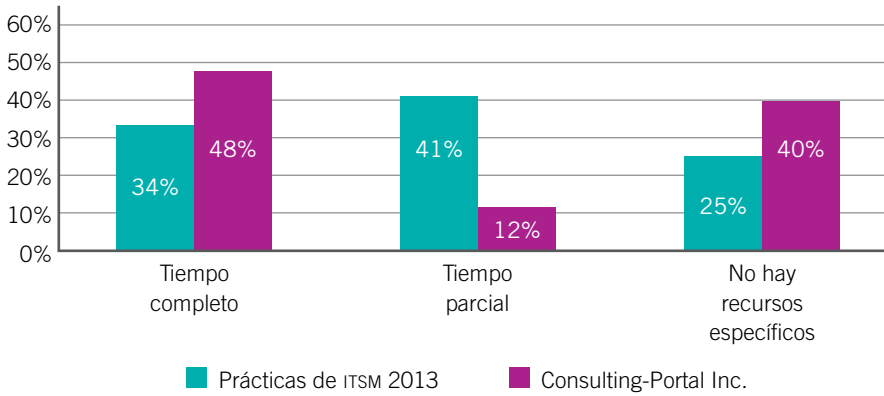
También se incluyó por primera vez la pregunta sobre si se había realizado una evaluación de ITSM o *benchmark* en los últimos 18 meses, y 41% de los encuestados manifestó haberla realizado a través de una empresa de servicios profesionales (48%), autoevaluaciones (32%) y herramientas *online* (20%).

Organización de ITSM

El estudio de 2013 incluyó la pregunta: ¿cómo se organizan para dar soporte a ITSM? De esta forma, 75% de los encuestados manifestaron haber asignado recursos de tiempo completo o parcial a las iniciativas de ITSM, distribuidas como se presenta en la figura 10, en la cual también se muestra el comparativo del porcentaje con respecto de los resultados obtenidos en el 8th Annual ITSM Industry Survey of Consulting-Portal's Inc.²

² El 8th Annual ITSM Industry Survey of Consulting-Portal's tuvo 179 encuestas contestadas, con participantes de 10 países (71% de Estados Unidos), de 12 sectores. Consta de 34 preguntas relacionadas con ITSM: organización, procesos, gobierno, herramientas, entrenamiento y certificación.

Figura 10 Organización de ITSM



Como se observa, cerca de 50% de las empresas participantes en el estudio de Consulting-Portal indicaron que dedican recursos de tiempo completo a las iniciativas de ITSM, mientras que, en el caso del PITSMxLatam, se dedican más recursos de tiempo parcial que completo.

Liderazgo en la gestión de ITSM

Una buena estrategia de gestión de ITSM necesita un adecuado liderazgo, por lo que se incluyó una pregunta orientada a conocer ¿quién sería la persona con mayor probabilidad de liderar un proyecto de gestión de servicios de TI o similar? Los resultados revelan que el director/gerente de TI ha permanecido como la persona más idónea.

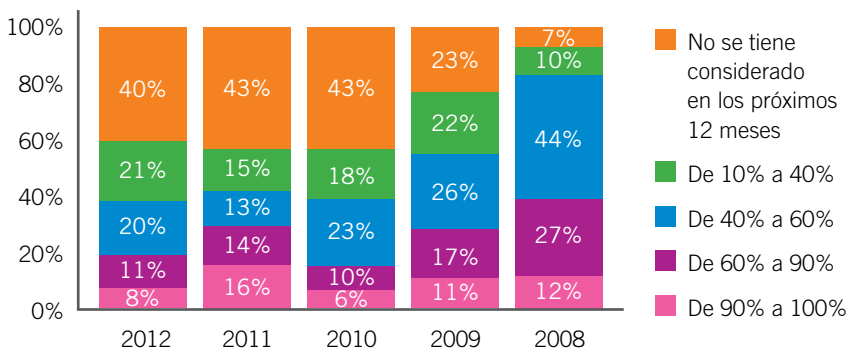
Tabla 4 Liderazgo en la gestión de servicios de TI

| Liderazgo | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---------------------------------------|-----------|------|------|------|------|
| Director/gerente TI | 59% | 60% | 59% | 64% | 61% |
| Director/gerente de unidad de negocio | 12% | 7% | 13% | 7% | 2% |
| Ejecutivo senior TI | 8% | 6% | 3% | 3% | 7% |
| Ejecutivo senior de negocios | 1% | 1% | 3% | 1% | 2% |
| CEO u otro ejecutivo de negocio | 7% | 5% | 6% | 8% | 5% |
| Gerente de servicios | 4% | 5% | 6% | 3% | 7% |
| Otro, especifique | 8% | 15% | 8% | 10% | 10% |

Inversión en estrategias ITSM

Al considerar los retos que enfrentan las organizaciones, se preguntó la probabilidad de inversión en estrategias de ITSM u otras relacionadas, tomando en cuenta los próximos 12 meses. Se observó que al comparar 2008 con 2012-2013, el porcentaje de no inversión en dichas estrategias se incrementó de manera considerable, lo que hace ver una falta de interés en las estrategias de ITSM.

Figura 11 Inversión en estrategias de ITSM



Métricas de evaluación de la calidad del servicio de TI

Es necesario contar con métricas para evaluar el correcto desempeño de la gestión de la calidad del servicio de TI. El estudio revela que dos de las principales son: la satisfacción del cliente y el costo del servicio.

Tabla 5 Métricas de evaluación calidad del servicio TI

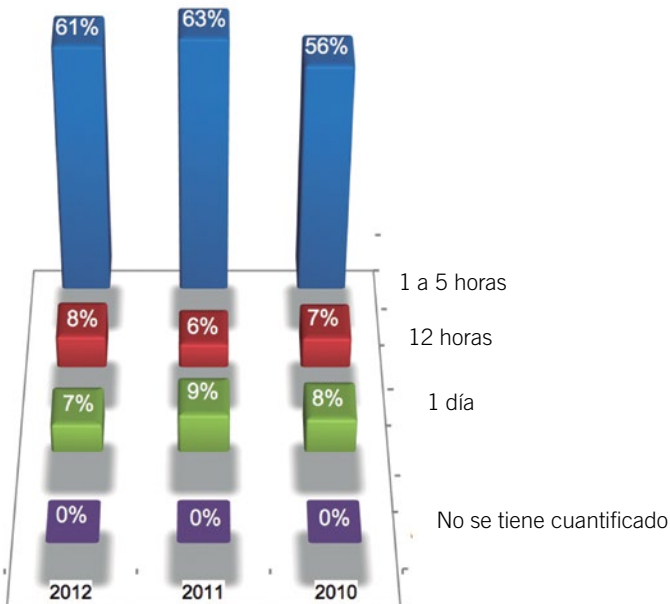
| Métrica calidad servicios TI | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|-----------|------|------|------|
| Satisfacción del cliente/usuario | 34% | 38% | 38% | 56% |
| Costo del servicio | 20% | 18% | 21% | 6% |
| Capacidad/madurez en procesos integrados | 13% | 18% | 16% | 6% |
| No se evalúa formalmente el desempeño | 13% | 14% | 10% | 13% |
| Capacidad/madurez en procesos aislados | 8% | 8% | 9% | 2% |
| No sé | 8% | 2% | 2% | 11% |
| ROI (retorno sobre la inversión) | - | - | - | 6% |
| Otro | 3% | 3% | 3% | - |

Se observa que la medición de la satisfacción del cliente/usuario ha ido disminuyendo: para 2013 se presentó 22% menos que en 2009; sin embargo, el costo del servicio ha ido en aumento con respecto de los años anteriores, ya que en 2013 fue 14% superior al porcentaje de 2009. Asimismo, el retorno sobre la inversión (ROI) fue escasamente utilizado como métrica de evaluación de la calidad del servicio de TI.

Impactos de las interrupciones en el servicio de TI

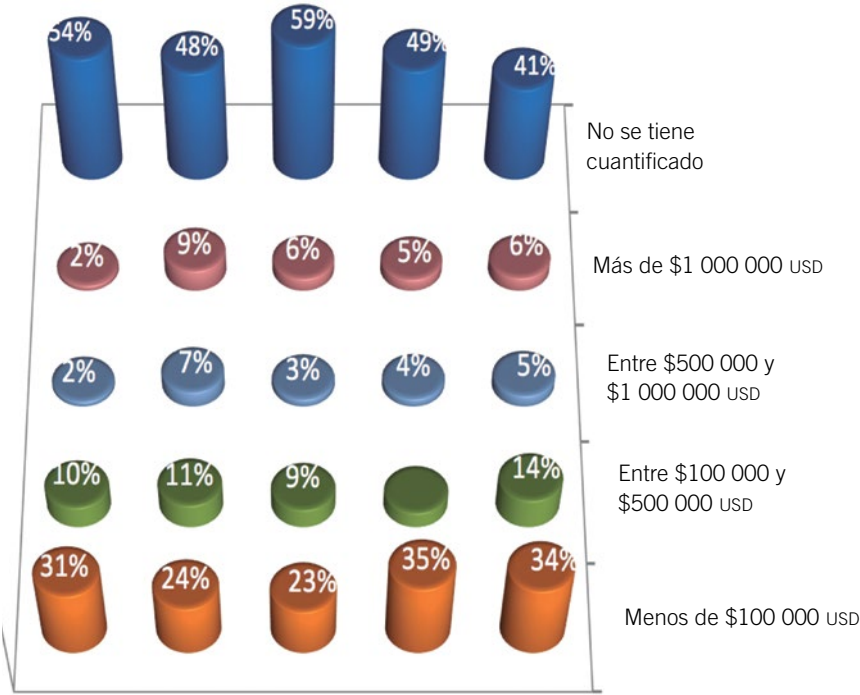
Para algunas organizaciones, como es sabido, una interrupción en los servicios de TI representaría hoy una interrupción total de sus actividades, con impactos que implicarían pérdidas millonarias. Para conocer su dimensión, se preguntó a los participantes del estudio cuál sería el tiempo máximo promedio que podría transcurrir sin que implicara pérdidas económicas significativas para su empresa. Como se observa en la figura 12, una interrupción de un tiempo máximo de cinco horas representaría pérdidas para la organización, lo cual denota la dependencia hacia el buen funcionamiento de los servicios de TI.

Figura 12 Tiempo máximo de interrupción del servicio de TI sin que implique pérdidas a la organización



En lo referente al volumen de pérdidas económicas derivadas de la interrupción de los servicios de TI, en su mayor porcentaje no se tienen cuantificadas; sin embargo, hay quienes las estiman en menos de 100 mil dólares.

Figura 13 Tiempo máximo de interrupción del servicio de TI sin que implique pérdidas a la organización



Desafíos en la implementación de ITSM

Como se comentó, uno de los desafíos más importantes de la implementación de una estrategia de ITSM (gestión de servicios de TI) es la obtención de los recursos, mientras que el desafío que ha ido decreciendo es el de generar una cultura de cambio.

Tabla 6 Desafíos en la implementación de ITSM

| Desafíos | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|-----------|------|------|------|------|
| Obtener recursos | 33% | 17% | 12% | - | - |
| Que el negocio comprenda los objetivos | 22% | 29% | 22% | - | - |
| Generar una cultura de cambio | 22% | 20% | 22% | 34% | 46% |
| Adquirir habilidades relacionadas con el proyecto | 11% | 11% | 17% | - | - |
| Adquirir financiamiento/difícil justificar ROI | 11% | 2% | 5% | 28% | 22% |
| Mantener el ímpetu | - | 3% | 3% | - | - |
| Obtener el respaldo ejecutivo | - | 18% | 19% | - | - |
| Otro | - | - | - | 38% | 32% |



Estado de ITIL



Estado de ITIL

Resumen

Aun cuando hay diversos marcos de referencia aplicables al ITSM, uno de los más utilizados a nivel internacional es sin duda ITIL (England, 2011; Iden y Langeland, 2010; Marrone y Kolbe, 2011; Mesquida *et al.*, 2012; Shahsavarani y Shaobo, 2011), el cual ha evolucionado en tres versiones (Muñoz Periñan y Ulloa Villegas, 2011; Pollard y Cater-Steel, 2009):

- La versión 1 fue desarrollada en 1980 por la Office of Government Commerce (OGC) de Reino Unido para promover el uso eficiente y rentable de las operaciones de TI en los centros de cómputo del gobierno.
- La versión 2 tiene dos componentes principales: la prestación de servicios y el soporte de servicio.
- La versión 3 plantea la gestión del servicio a partir de la visión de su ciclo de vida (Arraj, 2010). En 2011, ITIL se actualizó a la versión 3 (ITIL 2011) y los cambios se enfocaron a (Official-Site ITIL, 2011): resolver los errores o inconsistencias en el texto y los diagramas; mejorar las publicaciones promovidas desde el Change Advisory Board (CAB); integrar sugerencias y cambios propuestos por la comunidad de capacitadores en ITIL, y la revisión del libro de *Service Strategy* para asegurar que se presentara de la manera más clara, concisa y accesible.

Para su implementación, ITIL no sólo requiere personas calificadas, sino la justificación económica y organizativa de sus beneficios ante la empresa que lo va a implementar; cabe destacar que se han publicado pocas investigaciones sobre cómo cuantificar estos beneficios (Shahsavarani y Shaobo, 2011), por lo que aquí se expone un diagnóstico en México y Latinoamérica.

El porcentaje de implementación de ITIL ha registrado una disminución, con un promedio de uno a dos años de tiempo, y la razón principal de utilización es mejorar la calidad del servicio.

La versión usada por la mayoría de los participantes es la ITIL V3, con un crecimiento hacia la versión ITIL V3 *update* 2011, con el fin de actualizar procesos, en particular de gestión de incidentes, seguido de gestión de cambios.

En el nivel de madurez de los procesos implementados, el estudio más reciente reporta el 2 —repetible.

Además de la implementación de ITIL, se identificaron otras prácticas como ISO 9000, COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), y Six Sigma.

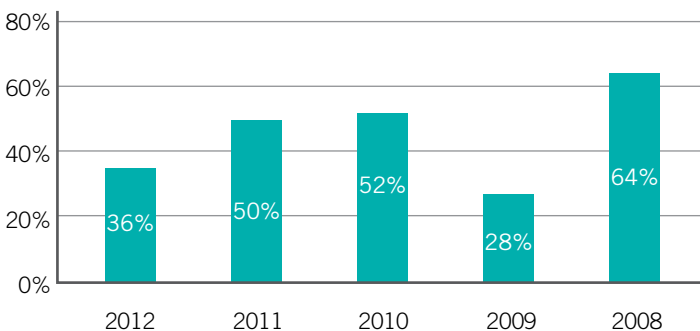
En lo que respecta a quién es el responsable de la implementación de ITIL, se contestó que sobre todo es el personal de la empresa en colaboración conjunta con los consultores; pero se presentó una disminución en el hecho de acudir a empresas externas para la implementación o el desarrollo de los procesos de ITIL, siendo los gerentes de primer nivel los que en una parte de su tiempo cubren el rol de dueño/gerente de procesos.

Por otro lado, al explorar los principales beneficios percibidos de la implementación de ITIL, se destaca mejorar la calidad y el nivel de servicio, así como incrementar la satisfacción del cliente. Los retos más importantes en la implementación de ITIL son: el tiempo dedicado por parte del personal de TI, la justificación de la inversión, el apoyo de la alta dirección, y la medición de los resultados; con la identificación de tres elementos clave: personal, procesos y gestión.

Estado de la implementación de ITIL

Para conocer en qué porcentaje ITIL está siendo implementado en las organizaciones participantes, se realizó una pregunta directa; los resultados indican que este porcentaje registra una disminución importante en comparación con el estudio realizado en 2008.

Figura 14 Implementación de ITIL



Antigüedad de la implementación

Además de la implementación de ITIL, se cuestionó sobre el tiempo que se llevó, y se observó que en general fue en periodos de uno a dos años.

Tabla 7 Antigüedad de ITIL en la organización

| Antigüedad de la implementación | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------|-----------|------|------|------|
| Menos de 6 meses | 15% | 9% | 10% | 7% |
| De 6 a 12 meses | 12% | 10% | 6% | 16% |
| De 1 a 2 años | 32% | 35% | 19% | 17% |
| De 3 a 5 años | 25% | 21% | 36% | 17% |
| Más de 5 años | 16% | 26% | 30% | 10% |

Razones para implementar ITIL

Al cuestionar el motivo principal que impulsó a la organización a implementar un marco de buenas prácticas como es ITIL, al igual que en el estudio de 2008, en el de 2013 prevalece mejorar la calidad en el servicio; sin embargo, hay una diferencia significativa en términos porcentuales en la razón “Mejorar la alineación estratégica entre TI y el negocio”.

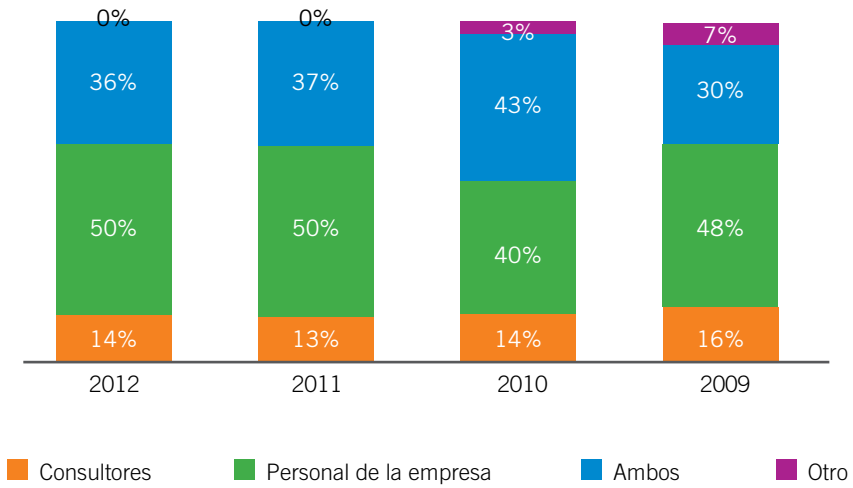
Tabla 8 Razones para implementar ITIL

| Razones para implementar ITIL | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|-----------|------|------|------|------|
| Mejorar la calidad en el servicio | 41% | 21% | 22% | 33% | 58% |
| Mejorar la alineación estratégica entre TI y el negocio | 33% | 34% | 43% | 10% | 5% |
| Mejorar el desempeño de TI | 16% | 17% | 12% | 8% | 20% |
| Incrementar la satisfacción del cliente/usuario | 8% | 18% | 14% | 17% | 10% |
| Mejorar la productividad de TI | - | 4% | 8% | 7% | 7% |
| Otro | 2% | 5% | 2% | 26% | - |

Responsables de la implementación

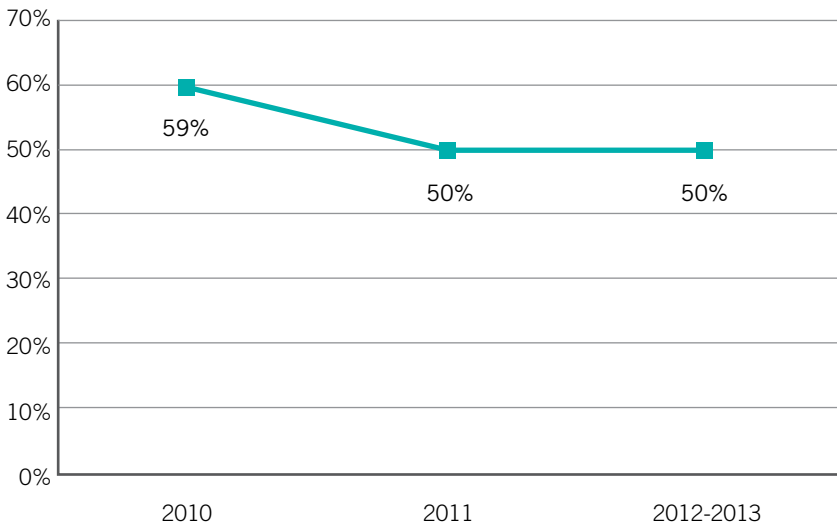
Las personas responsables de la implementación de los procesos de ITIL son principalmente personal de la empresa, en menor medida se encuentra la participación de consultores, y también existe la colaboración conjunta entre el personal de la empresa y los consultores.

Figura 15 Quién implementa los procesos de ITIL



A partir de 2010 se ha presentado una baja en las empresas que recurren al apoyo externo para el desarrollo de los procesos de ITIL. Para el estudio 2011 y 2012-2013, el porcentaje se mantuvo en 50%.

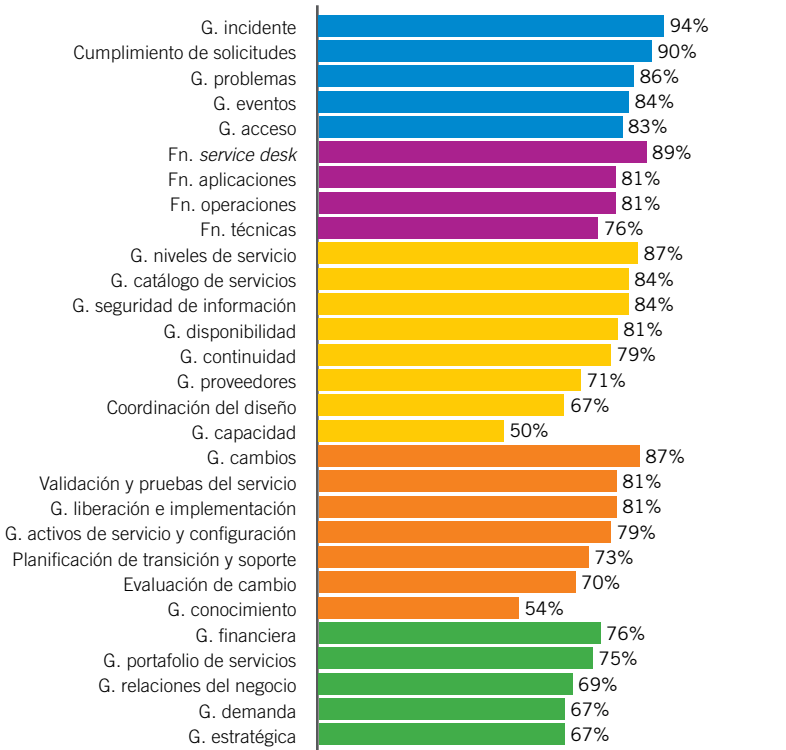
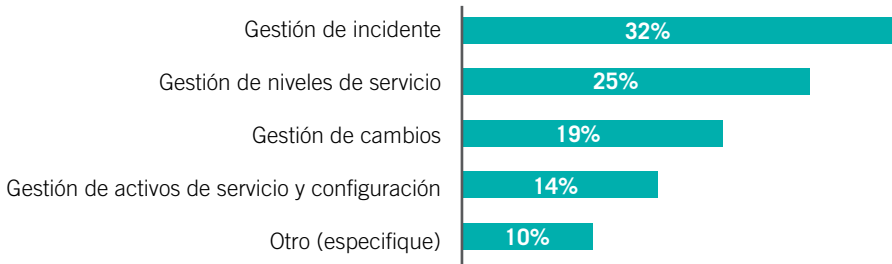
Figura 16 Empresas que solicitan apoyo externo para implementar los procesos de ITIL



Procesos implementados

En el estudio realizado en 2012-2013, se hizo la pregunta: ¿en qué procesos de ITIL se ha estado enfocando actualmente? Las respuestas destacan que se trabaja principalmente en gestión de incidentes, seguido de gestión de cambios.

Figura 17 Procesos de ITIL implementados

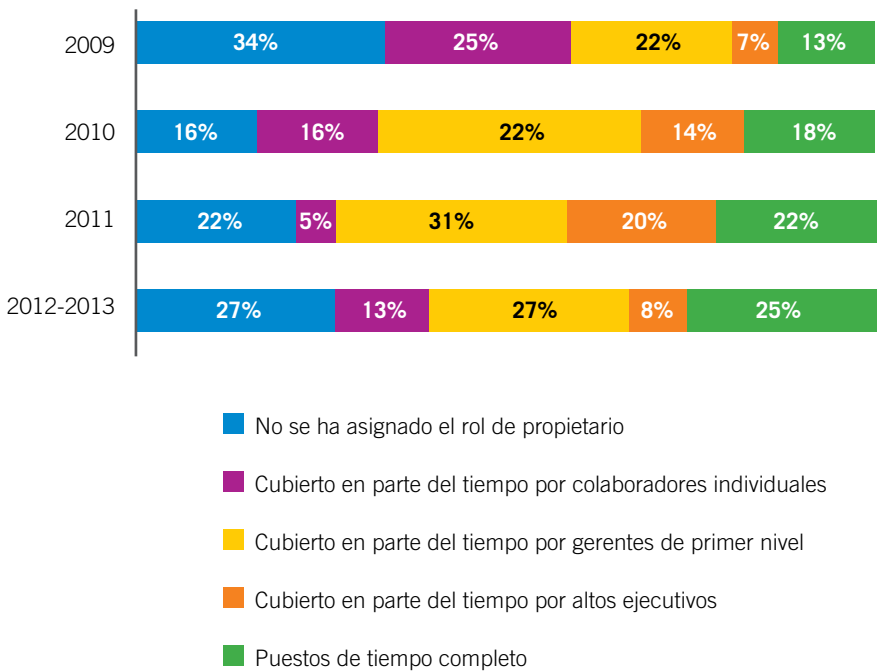


■ Fase de operación
 ■ Fase de diseño
 ■ Fase de estrategia
■ Fase de operación-funciones
 ■ Fase de transición

Rol de gerente de procesos

Para el estudio de 2013, los gerentes de primer nivel (27%) son los que cubren, en una parte de su tiempo, el rol de dueño/gerente de procesos, porcentaje sólo 4% inferior al estudio de 2011; asimismo, se observa que al compararlo con 2009, en 2013 hay un incremento de 12% en puestos de tiempo completo para el rol de dueño/gerente de procesos.

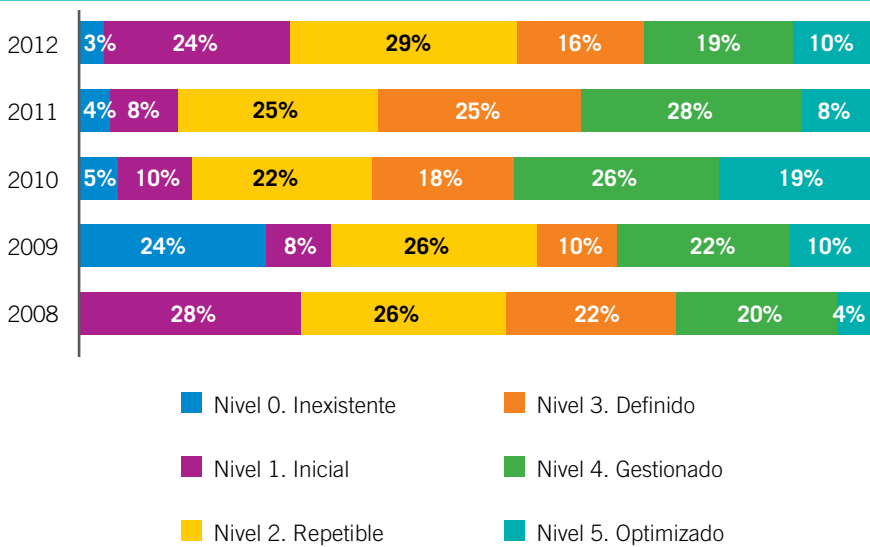
Figura 18 Rol de gerente de procesos



Nivel de madurez de los procesos

El estudio, desde su primera versión de 2008, consideró preguntas orientadas a conocer la situación que mejor describe el nivel de madurez de los procesos implementados de ITIL, siendo el nivel de madurez 2 —repetible— (29%) el que reporta el estudio de 2013 como la situación que mejor lo describe. El estudio de 2011 registró como nivel 4 —gestionado— (28%) el mayor porcentaje de nivel de madurez en dichos procesos, pero disminuyó 9% con respecto al de 2013.

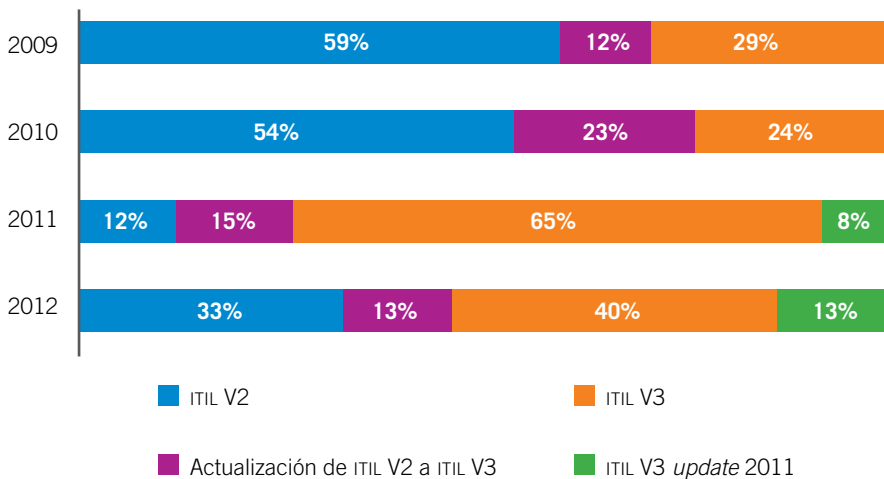
Figura 19 Nivel de madurez de los procesos



Versión de ITIL implementada

De las versiones implementadas, se observa en su mayoría la ITIL V3, con un crecimiento hacia la ITIL V3 *update* 2011.

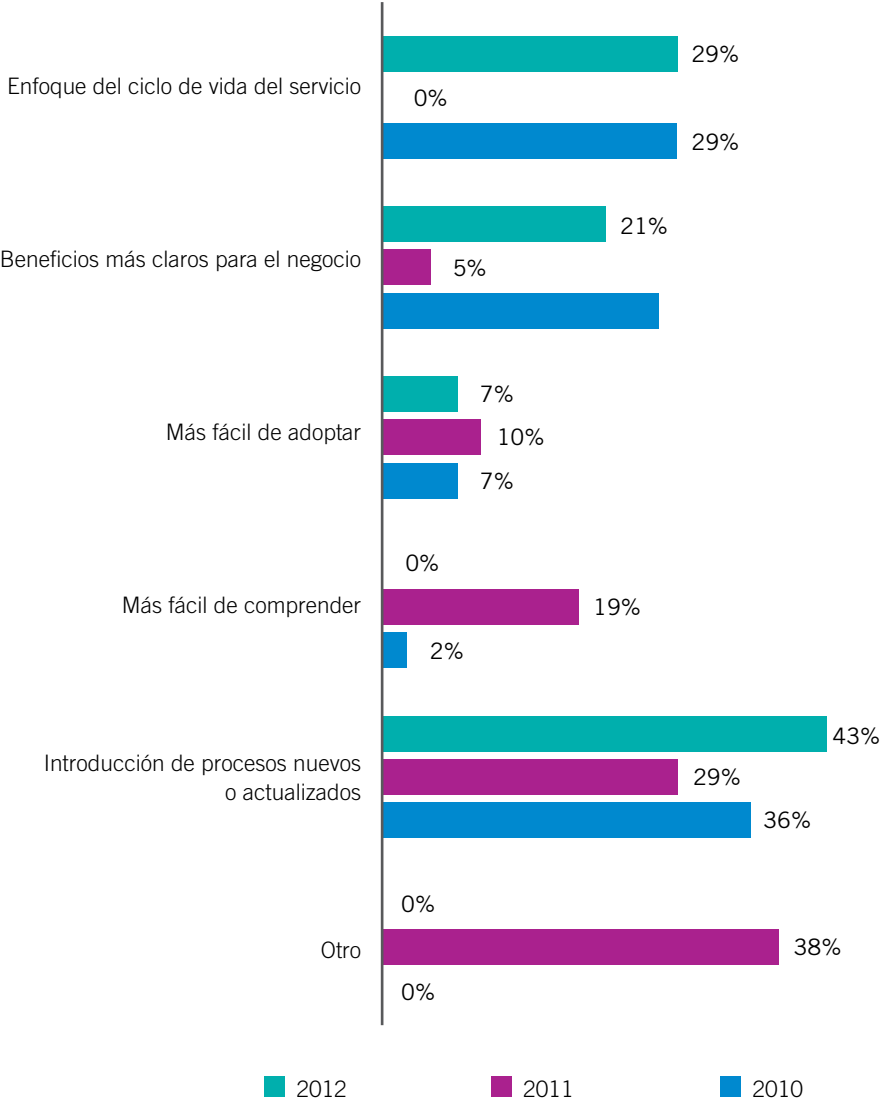
Figura 20 Versión de ITIL implementada



Razones para actualizar la versión de ITIL

Se destaca que para quienes han implementado la versión ITIL V3 sobre la ITIL V2, las razones principales han sido la introducción de procesos nuevos o actualizados.

Figura 21 Principales factores para actualizar ITIL V3 sobre V2



Razones para no actualizar ITIL

Como parte de las respuestas para no adoptar la versión ITIL V3 o su *update* 2011, más allá de su costo, está que aún no termina de asimilarse la versión ITIL V2, así como la falta de respaldo de la gerencia.

Tabla 9 Razones para no adoptar ITIL V3

| Razones para no adoptar ITIL V3 o su <i>update</i> 2011 | 2012-2013 | 2011 | 2010 |
|---|-----------|------|------|
| Es demasiado costoso | 13% | 0% | 3% |
| Aún se está asimilando ITIL V2 | 44% | 75% | 78% |
| Falta de respaldo de la gerencia | 31% | 25% | 9% |
| ITIL V2 es todo lo que necesitamos | - | - | - |
| No hay entrenamiento disponible para ITIL V3 | - | - | 9% |
| Otro | 13% | - | - |

Beneficios percibidos de la implementación de ITIL

Los dos principales beneficios percibidos derivados de la implementación de ITIL son: mejorar la calidad y el nivel de servicio, así como incrementar la satisfacción del cliente. La “alineación de los servicios, los procesos y las metas con los requerimientos de la organización” es el beneficio que presentó un mayor porcentaje de disminución, entre 2009 a 2013, con una diferencia de 19%.

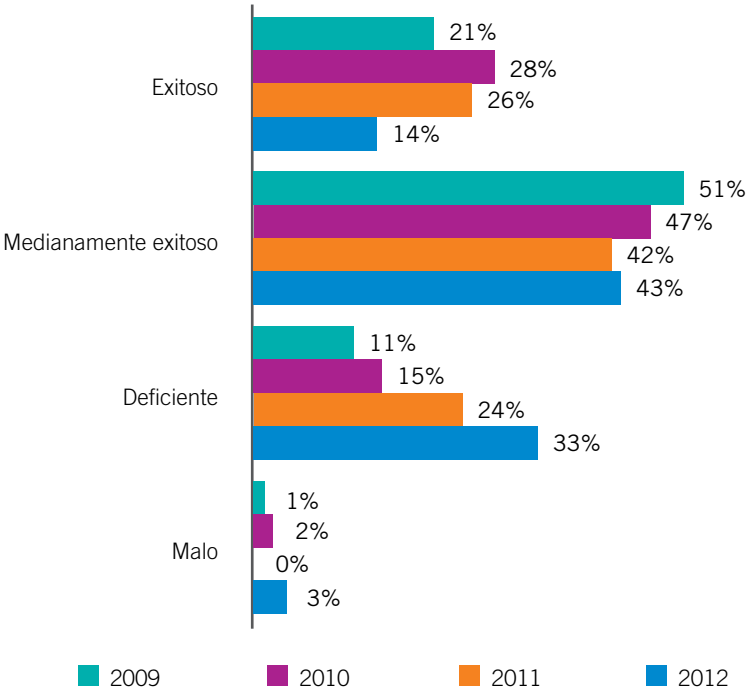
Tabla 10 Beneficios percibidos con la implementación de ITIL

| Beneficios percibidos implementación ITIL | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-----------|------|------|------|
| Mejorar la calidad y el nivel de servicio | 87% | 100% | 100% | 100% |
| Aumentar la satisfacción del cliente | 60% | 85% | 78% | 58% |
| Procesos estandarizados y más efectivos | 57% | 78% | 43% | 63% |
| Mejora continua del servicio | 56% | 58% | 58% | 61% |
| Mejorar la interacción de TI con el resto del negocio | 50% | 54% | 42% | 51% |
| Adoptar una metodología común de procesos en TI | 49% | 73% | 29% | 50% |

| Beneficios percibidos implementación ITIL | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-----------|------|------|------|
| Alineación de los servicios, procesos y metas con los requerimientos de la organización | 46% | 61% | 36% | 62% |
| Reducir el tiempo de afectación en los servicios de TI | 43% | 58% | 25% | 43% |
| Reducción de costos | 28% | 31% | 46% | 22% |
| Mejorar la productividad de la empresa | 18% | 40% | 37% | 28% |
| Ventaja competitiva ante otros proveedores | 4% | 21% | 22% | 16% |

Aunado a los beneficios percibidos, se pidió calificar el proceso de implementación de ITIL como exitoso, medianamente exitoso, deficiente y malo, y el resultado principal fue el de “medianamente exitoso”.

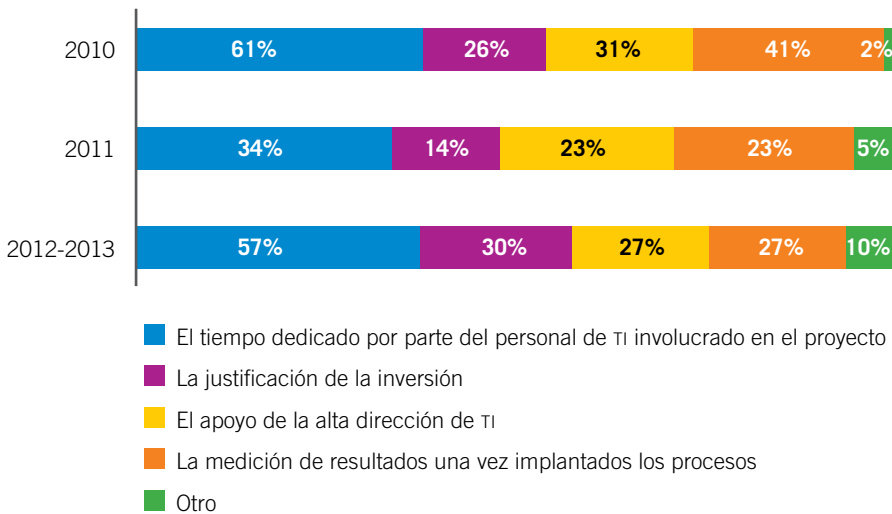
Figura 22 Valoración de éxito en el proceso de implementación de ITIL



Retos en la implementación de ITIL

Ante la pregunta sobre cuáles son los retos más importantes en la implementación de ITIL, el principal fue el tiempo dedicado por el personal de TI involucrado en el proyecto; pero en el estudio de 2013 también destacan los porcentajes casi equilibrados de la justificación de la inversión, el apoyo de la alta dirección, y la medición de resultados.

Figura 23 Retos en el proceso de implementación de ITIL



Como complemento de los principales retos, de acuerdo con la experiencia con ITIL, se preguntó que si se tuviera que implementar de nuevo, en qué se pondría mayor atención para garantizar su éxito. Con relación a las respuestas a esta pregunta de tipo abierta, se extrajo la siguiente nube de etiquetas (tagcrowd.com), donde se observan tres elementos a tomar en cuenta: personal, procesos y gestión.

Figura 24 Nube de etiquetas: cuidados en la implementación de ITIL



A la pregunta de si recomendarían la implementación de ITIL, 100% respondieron de manera afirmativa en el estudio de 2013. Con la técnica de nube de etiquetas se extrajeron las principales razones para recomendar su implementación, las cuales podrían resumirse en la frase: “procesos para mejorar la calidad de los servicios”.

Figura 25 Nube de etiquetas: razones para recomendar la implementación de ITIL

calidad (11) mejorar (10) procesos (17) servicios (22)

Otras prácticas complementarias a ITIL

Además de la implementación de ITIL, en el estudio más reciente se identificó la existencia de otras prácticas complementarias implementadas en el área de TI, siendo las principales ISO 9000, COBIT y Six Sigma.

Tabla 11 Prácticas complementarias a ITIL

| Prácticas complementarias | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|-----------|------|------|------|------|
| ISO 9000 | 25% | 10% | 27% | 19% | 13% |
| COBIT | 22% | 9% | 18% | 10% | 10% |
| Six Sigma | 22% | 6% | 11% | 14% | 6% |
| ISO 27000 (Seguridad) | 21% | 11% | 10% | 3% | 11% |
| CMM/CMMI | 21% | 7% | 24% | 14% | - |
| Protección de datos | 17% | 5% | 12% | 15% | 12% |
| Balance Scorecard | 17% | 6% | 16% | 18% | - |
| SOX (o su equivalente) | 16% | 9% | 8% | 14% | 6% |
| Normas específicas | 16% | 6% | 8% | 16% | 8% |
| Herramienta desarrollada por la empresa | 16% | 5% | 17% | 12% | - |
| Firma electrónica | 14% | 7% | 20% | 16% | 11% |
| ISO/IEC 20000 (ITSM) | 13% | 5% | 5% | 4% | 11% |
| ISO 9001 | 6% | 5% | 10% | 13% | - |
| ISO 17799 | 3% | - | 2% | 6% | - |
| ISO 25999 | 3% | 1% | - | 4% | 5% |
| Receta electrónica | 3% | - | - | 6% | 1% |

| Prácticas complementarias | 2012-2013 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---------------------------|-----------|------|------|------|------|
| Basilea II | 2% | 2% | 1% | 4% | 2% |
| eTOM | - | - | - | 4% | 2% |
| EFQM | - | - | - | 3% | - |
| ISO 38500 | - | - | - | - | - |
| OTRO (ESPECIFIQUE) | 5% | 4% | - | 2% | 2% |
| PRINCE2 | - | - | - | 3% | - |
| AS8015 | - | - | - | 4% | - |
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | - | - | - | 9% | - |



Hacia la *Service
Management Office*
(SMO)



Hacia la *Service Management Office* (SMO)

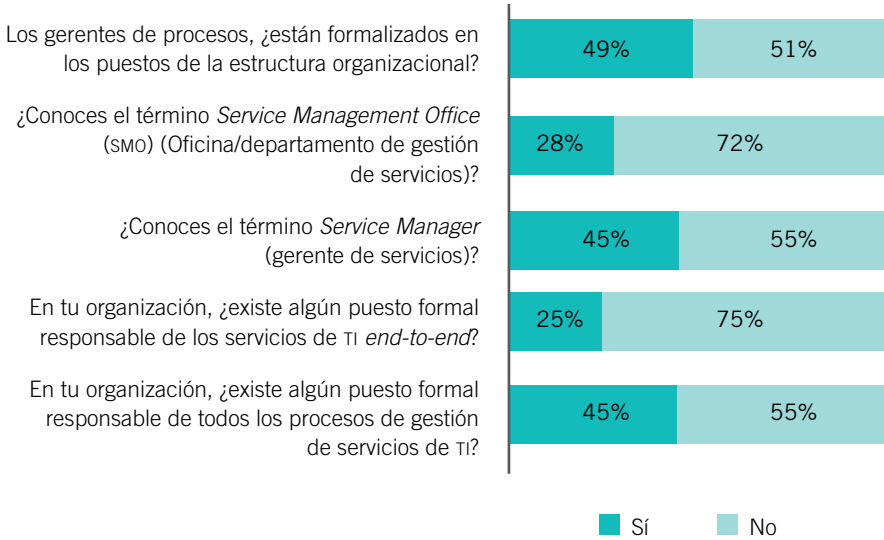
Resumen

En cuanto a la implementación de ITIL, cabe destacar que las publicaciones especializadas no exponen la forma de adoptar, adaptar o poner en práctica sus directrices como parte de una estrategia de gestión de servicios, y en este sentido hay diversas opiniones sobre cómo desarrollarla (Carter-Steel, Tan y Toleman, 2007; Cater-Steel y Pollard, 2008). Para Vathanophas (2007), el tipo de estrategia de implementación parece depender de la situación y dirección de la empresa y el presupuesto.

Surgen áreas de oportunidad como proponer una oficina de gestión de servicios (SMO) que impulse y garantice el éxito de ITIL durante su implementación y posterior a ella. Una SMO es un marco de referencia para ayudar a que una organización cuente con un mecanismo centralizador o integrador de los servicios de ITSM, y a que la organización logre sus objetivos de negocio, no sólo la ejecución de procesos, de acuerdo con los siguientes elementos: objetivos, roles, procesos, estructura organizacional, prácticas, entregables y capacidades (Lucio-Nieto y Colomo-Palacios, 2012).

El estudio PITSMxLatam considera preguntas orientadas al conocimiento de lo que es y representa una SMO para la organización. En la figura 26 se observa que en general se desconoce el término SMO —en consecuencia el de *Service Manager*—, que no existen puestos responsables de los servicios de TI y su gestión, y que los gerentes de procesos están poco formalizados en la estructura organizacional.

Figura 26 Existencia de una SMO y puestos asociados



Por otro lado, para quienes conocen el término SMO, la descripción de su objetivo tuvo muchas variaciones, casi tantas como el número de quienes contestaron la encuesta; mismo caso sobre cómo medir el éxito de la oficina. Al vincular el conocimiento del término con el responsable de la oficina, el *Service Manager*, se destaca que sus principales responsabilidades son las siguientes: administrar los servicios de TI y gestionar la operación y entrega de servicios, y que la evaluación del desempeño del puesto sería: el cumplimiento de SLA (*Service Level Agreement*), la satisfacción del cliente, y las métricas establecidas.

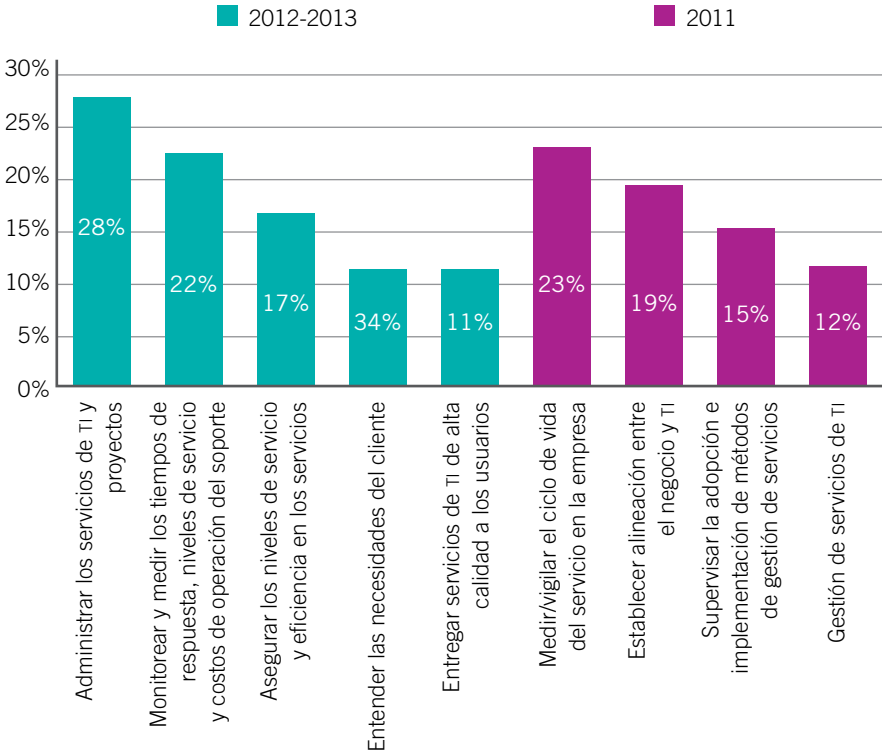
Objetivo de una SMO

Desde el estudio de 2011, se formuló una pregunta para identificar si en las organizaciones se tiene el conocimiento del término SMO y su objetivo. En promedio, 28% contestó de manera afirmativa, si bien lo describió de manera muy variada (fig. 27):

- Administrar los servicios de TI y los proyectos.
- Monitorear y medir los tiempos de respuesta, niveles de servicio, y costos de operación del soporte.
- Asegurar los niveles de servicio y eficiencia en los servicios.
- Entender las necesidades del cliente.

- Entregar servicios de TI de alta calidad a los usuarios.
- Apoyar el cumplimiento de las estrategias del negocio.
- Mesa única de servicios.
- Medir/vigilar el ciclo de vida del servicio en la empresa.
- Establecer alineación entre el negocio y TI.
- Supervisar la adopción e implementación de métodos de gestión de servicios.
- Gestión de servicios de TI.
- Orientación al cliente. Entrega de servicios y productos de alta calidad —establecidas con el gerente.
- Vigilar la continuidad del proceso de implantación. Es el área de administración de proyectos.
- Proporcionar servicios de TI a las gerencias de investigación tecnológica.
- Asegurar la calidad de los procesos y servicios.
- Soporte y servicios TI.

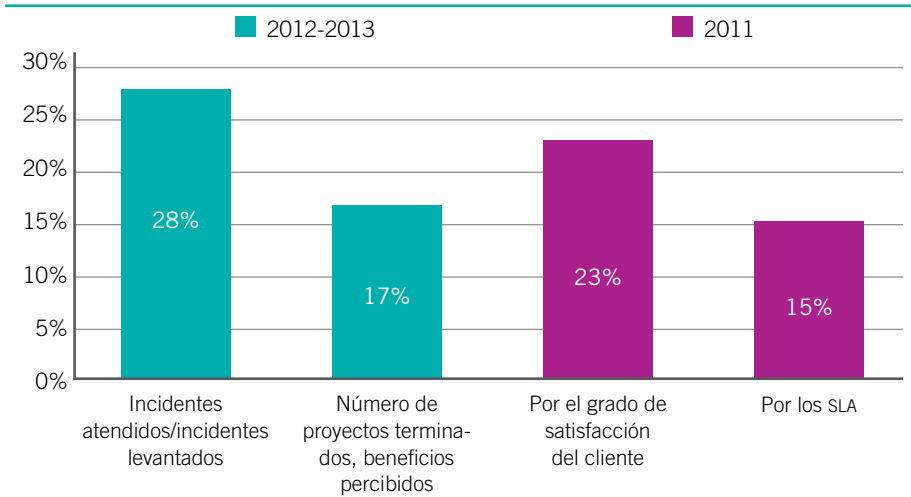
Figura 27 Objetivo de una SMO



Medición del éxito de una SMO

Los estudios de 2011 y 2013 muestran que la medición del éxito de una SMO puede ser tan diversa como el volumen de incidentes atendidos y el grado de satisfacción del cliente.

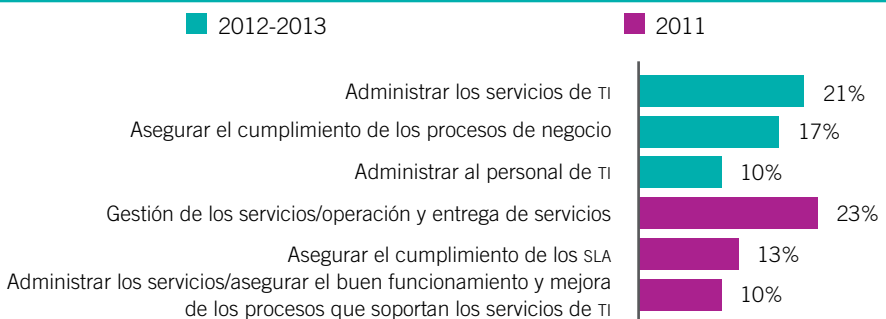
Figura 28 Medición del éxito de una SMO



Responsabilidades Service Manager

Ante la pregunta acerca del conocimiento del término *Service Manager* (gerente de servicios) y sus responsabilidades, se obtuvo que dos de las principales sean administrar los servicios de TI, así como la gestión de los servicios y la operación y entrega de éstos.

Figura 29 Responsabilidades de un Service Manager



Por su parte, la evaluación en el cumplimiento del propósito del puesto se evaluó con rubros tales como: el cumplimiento de SLA (*Service Level Agreement*), la satisfacción del cliente, y las métricas establecidas.

Figura 30 Elementos de evaluación del desempeño de un *Service Manager*

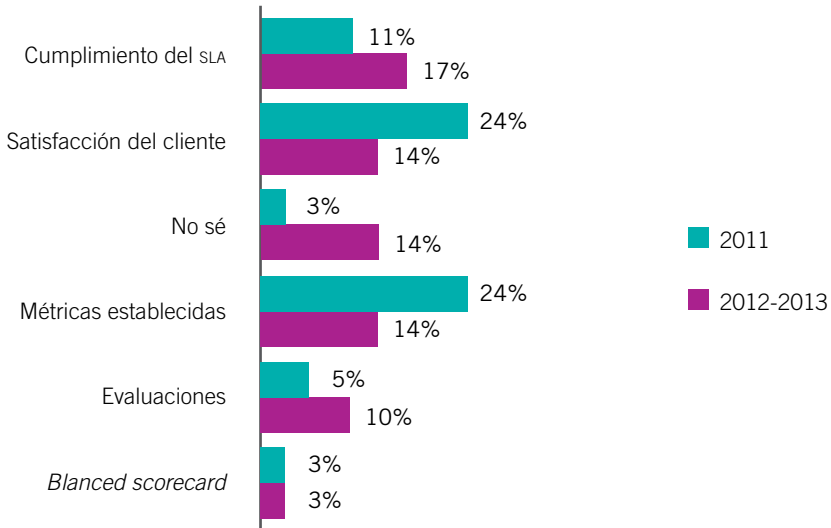


Figura 31 Elementos de evaluación del desempeño de un *Service Manager* (estudio 2013)



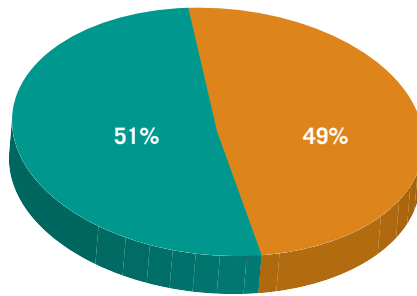
¿Cuántos gerentes de servicios existen?

| | | | | | | | |
|------------|-----|------------|----|----------------|----|----------------|----|
| 1 gerente | 43% | 4 gerentes | 7% | 10 gerentes | 4% | 1 por proyecto | 4% |
| Desconozco | 18% | 5 gerentes | 4% | 1 a 5 gerentes | 4% | | |
| 3 gerentes | 11% | 6 gerentes | 4% | Ninguno | 4% | | |

Formalización de los gerentes de procesos

Ante el cuestionamiento de si los gerentes de procesos están formalizados en los puestos de la estructura organizacional, se presentaron los siguientes resultados: con base en el estudio 2012-2013, se identifica que sólo 49% formalizaron la función de gerente de TI, y para quienes no lo tienen formalizado, la respuesta fue que no está definida o incluso se desconoce.

Figura 32 Formalización de gerentes de procesos



■ No ■ Sí

| ¿Por qué? | |
|--|-----|
| No se tienen definidos | 34% |
| Desconozco | 25% |
| No están definidos los roles de ITIL con respecto a la organización | 9% |
| No se sabe cómo cambiar la estructura organizacional | 6% |
| Depende de cada proceso | 3% |
| No saben lo que significa | 3% |
| Por cuestiones de organización en RH | 3% |
| Los gerentes no conocen la estructura organizacional | 3% |
| Los procesos se comparten en distintas áreas | 3% |
| No hay conocimiento de la metodología a utilizar | 3% |
| Falta madurez en la integración de los procesos de negocio con la tecnología | 3% |
| Continuo cambio de gerentes | 3% |

| Área/función/departamento al que pertenecen | |
|---|-----|
| Gerente TI/proyectos | 23% |
| Sudirección de TI/operación | 10% |
| Procesos y sistemas/gerencia de procesos | 10% |
| Área de TI | 6% |
| No definido | 3% |
| Servicios de TI | 3% |
| Infraestructura | 3% |
| Gerencia de investigación y planeación | 3% |
| Gestión de niveles de servicio | 3% |
| Gerencia general | 3% |
| Desarrollo de aplicaciones gerenciales | 3% |
| Corporate | 3% |
| Consultor en plataforma IBM | 3% |
| Compliance | 3% |
| ALU help desk | 3% |
| Desconozco | 3% |

Índice de figuras

| | | |
|----------------|--|----|
| Fig. 1 | Porcentaje de países participantes en el estudio PITSMxLatam 2008-2013 | 13 |
| Fig. 2 | Tipo de industria a la que pertenecen las empresas participantes | 14 |
| Fig. 3 | Tipo de sector al que pertenecen las empresas participantes | 15 |
| Fig. 4 | Tamaño de empresa en función del número de empleados | 16 |
| Fig. 5 | Representación del área de TI a nivel consejo | 20 |
| Fig. 6 | Funciones del departamento de TI | 21 |
| Fig. 7 | Puesto responsable de los servicios de TI | 21 |
| Fig. 8 | Área responsable de los procesos de gestión de servicios de TI | 22 |
| Fig. 9 | Estado actual del gobierno de ITSM | 28 |
| Fig. 10 | Organización de ITSM | 29 |
| Fig. 11 | Inversión en estrategias de ITSM | 30 |
| Fig. 12 | Tiempo máximo de interrupción del servicio de TI sin que implique pérdidas a la organización | 31 |
| Fig. 13 | Tiempo máximo de interrupción del servicio de TI sin que implique pérdidas a la organización | 32 |
| Fig. 14 | Implementación de ITIL | 38 |
| Fig. 15 | Quién implementa los procesos de ITIL | 40 |
| Fig. 16 | Empresas que solicitan apoyo externo para implementar los procesos de ITIL | 40 |
| Fig. 17 | Procesos de ITIL implementados | 41 |
| Fig. 18 | Rol de gerente de procesos | 42 |
| Fig. 19 | Nivel de madurez de los procesos | 43 |
| Fig. 20 | Versión de ITIL implementada | 43 |
| Fig. 21 | Principales factores para actualizar ITIL V3 sobre V2 | 44 |
| Fig. 22 | Valoración de éxito en el proceso de implementación de ITIL | 46 |

| | | |
|----------------|---|----|
| Fig. 23 | Retos en el proceso de implementación de ITIL | 47 |
| Fig. 24 | Nube de etiquetas: cuidados en la implementación de ITIL | 47 |
| Fig. 25 | Nube de etiquetas: razones para recomendar la implementación de ITIL | 48 |
| Fig. 26 | Existencia de una SMO y puestos asociados | 54 |
| Fig. 27 | Objetivo de una SMO | 55 |
| Fig. 28 | Medición del éxito de una SMO | 56 |
| Fig. 29 | Responsabilidades de un <i>Service Manager</i> | 56 |
| Fig. 30 | Elementos de evaluación del desempeño de un <i>Service Manager</i> | 57 |
| Fig. 31 | Elementos de evaluación del desempeño de un <i>Service Manager</i> (estudio 2013) | 57 |
| Fig. 32 | Formalización de gerentes de procesos | 58 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1 | Resumen perfil participantes en la encuesta | 9 |
| Tabla 2 | Tamaño del área de TI | 16 |
| Tabla 3 | Relación del área de TI y el negocio | 23 |
| Tabla 4 | Liderazgo en la gestión de servicios de TI | 29 |
| Tabla 5 | Métricas de evaluación calidad del servicio TI | 30 |
| Tabla 6 | Desafíos en la implementación de ITSM | 33 |
| Tabla 7 | Antigüedad de ITIL en la organización | 39 |
| Tabla 8 | Razones para implementar ITIL | 39 |
| Tabla 9 | Razones para no adoptar ITIL V3 | 45 |
| Tabla 10 | Beneficios percibidos con la implementación de ITIL | 45 |
| Tabla 11 | Prácticas complementarias a ITIL | 48 |

Referencias bibliográficas

Arraj, V. (2010). *ITIL: The Basics. Compliance Process Partners*. OGC ITIL Portfolio.

Bon, J. Van. (2010). *Fundamentos de ITIL V3* (3era. ed.). Van Haren Publishing.

Bon, J. Van, de Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., van der Veen, A. y Verheijen, T. (2008). *Diseño del servicio basada en ITIL® V3 – Guía de Gestión* (versión en español) (p. 184). Van Haren Publishing.

Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., y Rance, S. (2007). *An Introductory Overview of ITIL® V3 An Introductory Overview of ITIL® V3*. (A. Cartlidge & M. Lillycrop, eds.). The UK Chapter of the itsMF.

Cater-Steel, A. P., Tan, W. y Toleman, M. (2007). “Challenge of adopting multiple process improvement frameworks”. En la 14th European Conference on Information Systems (ECIS 2006), 12-14 de junio de 2006 (pp. 1-12). Gotemburgo, Suecia: USQ ePrints. University of Southern Queensland.

Cater-Steel, A. P. y Pollard, C. E. (2008). “Conflicting views on ITIL implementation: managed as a project – or business as usual ?” En Proceedings of 2008 International Conference on Information Resources Management (Conf-IRM), Niagara Falls, Ontario, Canadá.

England, R. (2011). *Review of Recent ITIL Studies*. Group. APM Group Ltd.

Iden, J. y Langeland, L. (2010). “Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of it Experts in the Norwegian Armed Forces”. *Information Systems Management*, 27(2), 103-112. doi:10.1080/10580531003708378

Lucio Nieto, T. y Gonzalez-Bañales, D. L. (2009). “ITIL más allá de las fronteras: un análisis de su estado actual en México y Latinoamérica”. En IV Academic International Congress on IT Governance and Management. “Evolving from IT Service Management to IT Governance”, Madrid: ITsMF Spain.

Lucio-Nieto, T. y Colomo-Palacios, R. (2012). "ITIL and the creation of a Service Management Office (SMO): a new challenge for IT professionals. An exploratory study of Latin American Companies". En Second European Workshop on Computing and ICT Professionalism (EWCIP 2012). Madrid, España.

Marrone, M. y Kolbe, L. M. (2011). "Impact of IT Service Management Frameworks on the IT Organization". *Business & Information Systems Engineering*, 3(1), 5-18. doi:10.1007/s12599-010-0141-5

Mesquida, A. L., Mas, A., Amengual, E. y Calvo-Manzano, J. A. (2012). "IT Service Management Process Improvement based on ISO/IEC 15504: A systematic review". *Information and Software Technology*, 54(3), 239-247. doi:10.1016/j.infsof.2011.11.002

Muñoz Periñan, I. L. y Ulloa Villegas, G. (2011). "Gobierno de T.I. – Estado del arte". *Revista S&T*, 9(17), 23-53.

Official-Site ITIL. (2011). "ITIL ® UPDATE FAQs - October 2011 ITIL ® UPDATE FAQs - October 2011". *Financial Management*. Best Management Practice, ITIL official site. Retrieved March 01, 2012. Disponible en: http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITIL_Update_FAQs_Oct_2011.pdf

Ortiz Nuñez, P. y Hoyos Franco, A. M. (2006). "ITIL: una nueva alternativa en el aprovechamiento de los recursos informáticos para las empresas colombianas". *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 4(6), 27-36.

Pollard, C. y Cater-Steel, A. (2009). "Justifications , Strategies , and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U. S. and Australian Companies : An Exploratory Study". *Information Systems Management*, 2(26), 164-165. doi:10.1080/10580530902797540

Shahsavarani, N. y Shaobo, J. (2011). "Research in Information Technology Service Management (ITSM): Theoretical Foundation and Research Topic Perspectives". En International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM). AIS Electronic Library (AISeL). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/confirm2011/30/>

Vathanophas, V. (2007). "Business process approach towards an interorganizational enterprise system". *Business Process Management Journal*, 13(3), 433.

Sobre las autoras

Teresa Lucio Nieto ha liderado proyectos relacionados con lealtad, retención y servicio a clientes; asimismo, ha aplicado metodologías de CRM, Customer Experience Management (CEM), ITIL®/IT Service Management, Gestión del cambio en cultura organizacional, ISO/IEC20000, y ha realizado la implementación de *Service Management Office (SMO)* en México y Latinoamérica. Cuenta con doctorado en Ciencia y Tecnología Informática con modalidad de doctorado europeo de la Universidad Carlos III, en Madrid. Está certificada en ITIL®2011 Expert, Project Management, Benchmarking, Gestión por Competencias, COPC, ISO9000 y 20000. Obtuvo la distinción de Fellow en el ISM de Reino Unido y en priSM de Estados Unidos.

Dora Luz González-Bañales se desempeña como profesora investigadora en el Departamento de Sistemas y Computación del Instituto Tecnológico de Durango, México. Cuenta con doctorado en Integración de Tecnologías de Información en las Organizaciones, con modalidad doctorado europeo de la Universidad Politécnica de Valencia. Sus áreas de interés en investigación son User eXperience, usabilidad, Design Thinking, tecnología educativa, dirección de proyectos b-learning & herramientas web 2.0, dirección de proyectos de investigación vinculados con el monitoreo de incorporación, y uso de las TIC en la PyME.

