

## **Razones que soportan una implementación de ITIL y su relación con el éxito o fracaso de la misma**

Aurea Bernal & Guillermo del Moral

A. Bernal & G. Moral  
Universidad Iberoamericana, Prolongación Paseo de la Reforma 880, Alvaro Obregon, Lomas De santa Fe, 01219  
Ciudad de México, D.F., México

M.Ramos, P. Solares.(eds.) Ciencias de la Tecnología de la Información -©ECORFAN, México D.F., 2015.

## Abstract

Globally, ITIL has become a must be and has become synonymous with service management (ITSM). However, while some markets ITIL implementations have grown almost exponentially, in others such as Mexico, Brazil, China and Spain a fall is observed. The causes are varied, such as cost, lack of management support, stabilization and failed implementations v2. The result of this study showed that ITIL implementations losing sight of the objectives of the company, the needs that are required to satisfy the benefits expected to be achieved and not consider people for managing organizational change are destined inevitably to failure. In the same vein, the success factors are more related to an IT governance perspective that only a specific vision of ITIL. Organizations with successful results have implemented ITIL within IT governance approach.

## Introducción

ITIL (Infrastructure Technology & Information Library) es un marco de referencia desarrollado por la OGC del Reino Unido para la gestión eficiente de las operaciones de TI en los centros de cómputo del gobierno. En 2011 se libera la versión v3 que plantea la gestión del servicio de TI a partir del ciclo de vida del mismo.

ITIL está enfocado a procesos y a las mejores prácticas para ofrecer servicios de TI de calidad. A nivel global, ITIL se ha convertido en un deber ser y ha llegado a ser sinónimo de la gestión de servicios de TI (ITSM). En su sitio oficial (<http://www.itsm-officialsite.com/>) se reconoce como: “La aproximación a la gestión de servicios de TI más ampliamente aceptada a nivel mundial”. Y lo avala el crecimiento en el número de personas certificadas en ITIL, que se han incrementado considerablemente de 2009 a 2011, de 142,000 en ITIL v2 a 548,000 en ITIL v3 más 33,000 actualizaciones a v3 (Stephen Mann, 2012) [1]. Sin embargo, mientras en algunos mercados las implementaciones de ITIL han crecido casi exponencialmente, en otros como México, Brasil, China y España han empezado a decaer, debido a que también se han presentado implementaciones fallidas. Actualmente encontramos tanto defensores como detractores de ITIL. [1].

Spafford define los siguientes malentendidos sobre lo qué es ITIL (Spafford, George; Addy, Rob; Young, Colleen M., 2011) [2]:

- Los procesos y las guías de ITIL son deliberadamente abstractos con el fin de poderse aplicar a organizaciones de todos los tamaños y de todos los tipos. La guía es descriptiva, más que prescriptiva y no puede utilizarse tal como está. Las organizaciones de TI deben tener claro lo que necesitan realizar para elegir selectivamente los elementos de ITIL a implementar y desarrollar para poder crear y mejorar sus propios procesos.
- ITIL es un modelo de referencia y no un estándar oficial, no hay una lista mandatoria de lo que se debe seguir o cumplir, por lo que las organizaciones deben seleccionar los elementos de ITIL que les permitan alcanzar sus objetivos. Las empresas que se quieran certificar deben revisar el estándar de la ISO 20000, que se derivó de ITIL v2.
- Los términos de ITIL e ITSM a menudo se intercambian, pero no son sinónimos. ITIL es un conjunto de publicaciones que se enfoca a la optimización de los procesos para facilitar la gestión del desempeño y conseguir la optimización del servicio de TI. ITSM por su parte se refiere a la prestación de los servicios de TI que requiere el negocio y en última instancia se persigue la mejora del desempeño.
- ITIL no se ha diseñado como la única fuente de referencia. Las organizaciones exitosas utilizan más de un modelo de mejores prácticas, como COBIT, CMMI, gestión de proyectos, etc.

- El modelo de referencia de ITIL contiene guías potencialmente útiles, pero también guías que distan mucho de las mejores prácticas actuales. No hay ninguna garantía de que cada aspecto de ITIL es relevante para sus necesidades. El adherirse ciegamente a un modelo de mejores prácticas provoca que se descarten otras aproximaciones que pueden ser mejores incluyendo las desarrolladas internamente.

En este artículo se busca conocer las razones que motivan a las organizaciones para implementar ITIL. También se investigan las causas de éxito y fracaso de estas implementaciones. Este estudio consiste en:

Identificar si existen razones equivocadas para implementar ITIL que conduzcan a un resultado fallido.

Se entiende como una implementación de ITIL fallida, aquella que no alcanzó los beneficios esperados por la organización. Por otra parte, los Factores Críticos de Éxito (CSF Critical Success Factors) se refieren a un número limitado de factores que permiten asegurar el éxito de una implementación. Este estudio se realizó con un enfoque global y general, por lo que no se limitó a una región ni a un tipo de organización. Después de realizar el estudio, encontramos que sí existen factores que al estar presentes al inicio de un proyecto permiten asegurar el éxito de una implementación de ITIL, mientras que la presencia o ausencia de otros conducen irremediamente al fracaso. Esta información es sumamente importante para detectar áreas de oportunidad al inicio de una implementación de ITIL. Las implementaciones de ITIL son fallidas cuando las razones para implementar ITIL se basan en un deber ser o en adaptarse a una herramienta, sin que se hayan definido los objetivos de negocio y los beneficios esperados, o cuando se trata de una estrategia aislada de TI que no involucra la alta dirección ni está alineada con la estrategia de negocio. En la misma línea, los factores de éxito están más relacionados con una perspectiva de Gobierno de TI que con una perspectiva específica de ITIL. Se requiere un modelo de alto nivel de gobierno de TI y desde esa perspectiva clasificar los factores críticos de éxito para cada implementación de ITIL.

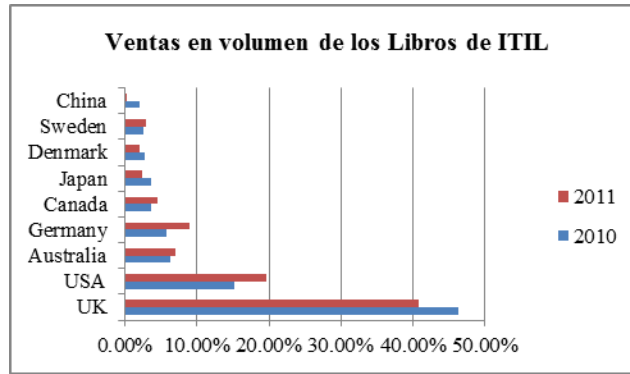
## **7 Desarrollo**

Implementaciones de ITIL.

En la primera década del siglo XXI ITIL llegó a ser el estándar de facto en Europa para la gestión de servicios de TI y en los últimos 5 años de esa década se fue extendiendo en forma gradual en Asia y América (Wu, Huang, & Chen, Li-Wei, 2011) [3].

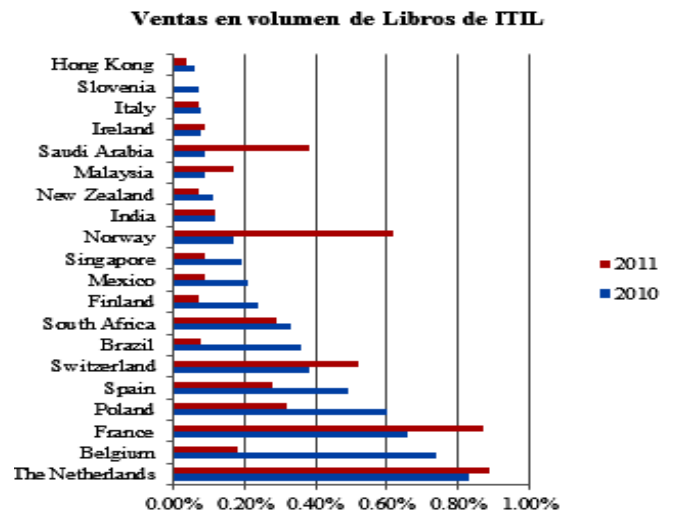
Un estudio de la Forrester Research reportó que la tasa anual de adopción de ITIL en las compañías de más de mil millones de dólares crecía con gran rapidez, por lo que predijo que la tasa de adopción total de ITIL pasaría del 9% en 2005 al 30% en 2010 y la tasa de adopción parcial se elevaría del 20% al 80% en esos mismos años. Un estudio más reciente de Forrester, basado en las ventas por volumen de los libros de ITIL, muestra crecimientos exponenciales en Arabia Saudita, Malasia, Noruega, Alemania y, en contraste, caídas significativas en Eslovenia, China, Brasil, Bélgica, Finlandia, México y Singapur (Ver gráfico 7 y 7.1) (Stephen Mann, 2012) [1].

**Gráfico 7 Países con mayor porcentaje de ventas de los libros de ITIL**

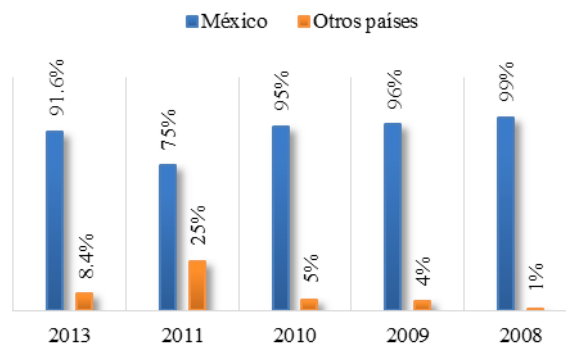


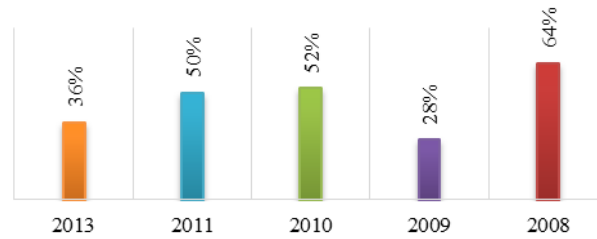
Esta medición representa sólo una aproximación al número de implementaciones de ITIL, debido a que algunas organizaciones suelen adquirir copias de los libros y a que los datos en la gráfica para el segundo semestre del 2011 son un pronóstico, esta tendencia se observa también en el estudio de la Dra. Teresa Lucio realizado del 2008 al 2013, donde se muestra una baja en países como México. (Lucio Nieto & Gonzalez-Bañales, 2014) [4]. Los países que participaron en las encuestas realizadas en dicho estudio son: México, Colombia, Estados Unidos, Ecuador, República Dominicana, Canadá, España y Venezuela, siendo primordialmente México el país donde mayor participación se tuvo (Ver gráfico 7.2 y 7.3).

**Gráfico 7.1 Resto de los países con mayor porcentaje de volumen de ventas de los libros de ITIL**



**Gráfico 7.2 Porcentaje de países participantes en el estudio PITSMLatam2014 2008-2013**



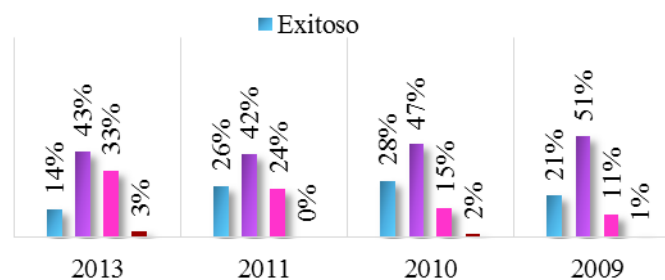
**Gráfico 7.3** Implementación de ITIL en el estudio PITSMLatam2014 2008-13

Una de las razones de esta declinación, después del boom de implementaciones de ITIL, es la resistencia para actualizar ITIL a la versión 3 por diferentes causas como son costo, estabilización de la v2 de ITIL y respaldo gerencial, así lo reporta el estudio Prácticas de ITSM en México y Latinoamérica (Lucio Nieto & Gonzalez-Bañales, 2014) [4] (Ver tabla 7).

**Tabla 7** Razones para no adoptar ITIL. Estudio PITSMLatam2014 2008-13

Razones para no adoptar ITIL V3 o su update 2011	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%	-	-

Otra razón de este descenso se debe a la presencia creciente de casos fallidos. En el estudio PITSM Latam 2014 se muestra que de 2009 a 2013 las implementaciones consideradas exitosas o medianamente exitosas bajaron de 72% a 53% (Lucio Nieto & Gonzalez-Bañales, 2014) [4] (Ver gráfico 7.4).

**Gráfico 7.4** Valoración de éxito en el proceso de implementación de ITIL. Estudio PITSM Latam 2014

Según un estudio de Gartner del 2012, titulado “Successful ITIL and Service Management Projects. Avoid These 10 Common Failings”[5], muchas organizaciones implementan ITIL con el propósito de mejorar sus niveles de servicio confiando en la filosofía de gestión del servicio de ITIL; sin embargo, en algunas ocasiones no obtienen los beneficios esperados, e inclusive sus indicadores empeoran. La reacción inicial de los responsables es culpar al marco de referencia ITIL (Head, Ian; Spafford, George, 2012) [5]. En el estudio PITSM Latam 2014 encontramos que 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. En la siguiente tabla se muestra la lista completa de los beneficios percibidos (Lucio Nieto & Gonzalez-Bañales, 2014) [4].

**Tabla 7.1** Valoración de éxito en el proceso de implementación de ITIL. Estudio PITSM Latam 2014

Beneficios percibidos implementación ITIL	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 T.I. con el resto del negocio	50%	54%	42%	51%
Adoptar una metodología común de procesos en T.I.	49%	73%	29%	50%
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 T.I.	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%

Para asegurar una implementación exitosa se han desarrollado numerosas investigaciones, por un lado sobre los Factores Críticos de Éxito (CSF) y, por otro, sobre los factores que han provocado que las implementaciones sean fallidas. Se describen en las siguientes secciones algunos de esos estudios.

#### Razones para implementar ITIL.

La Dra. Lucio nos menciona 5 razones que manifestaron los entrevistados para implementar ITIL mostrando la prioridad en la siguiente tabla (Lucio Nieto & Gonzalez-Bañales, 2014)[4].

**Tabla 7.2** Valoración de éxito en el proceso de implementación de ITIL. Estudio PITSM Latam 2014

Beneficio percibido implementación ITIL	2013	2011	2010	2009	2008
Mejorar la calidad en el servicio	41%	21%	22%	33%	58%
Mejorar la alineación estratégica entre T.I. y negocio	33%	34%	43%	10%	5%
Mejorar el desempeño de T.I.	16%	17%	12%	8%	20%
Incrementar la satisfacción del cliente/usuario	8%	16%	14%	17%	10%
Mejorar la productividad de T.I.	-	4%	8%	7%	7%
Otro	2%	5%	2%	26%	-

En un artículo publicado en la revista Information Management and Computer Security, se mencionan las siguientes razones para implementar ITIL (Kumbakara, Narayanan, 2008)[6]:

- 1 Incrementar la predicibilidad y la eficiencia de TI.
- 2 Reducir costos de soporte.
- 3 Mejorar la calidad del servicio a clientes.
- 4 Cumplir con regulaciones.

Kumbakara marca los siguientes factores como disparadores de la implementación de ITIL:

1. La presión de reducir costos o de hacer más con menos.
2. La presión porque la gestión del servicio sea de extremo a extremo.
3. La introducción de SLAs para medir la experiencia de usuario.
4. Requerimientos de TI para cumplir con la legislación vigente.

Otros autores coinciden en que la satisfacción del cliente y los procesos internos de negocio son los principales beneficios percibidos de la gestión de servicios de TI. (Nicho & Al Mourad, 2012) [7]. Lo que es un hecho es que ITIL ha surgido como la herramienta preferida de la gestión de servicios de TI (ITSM) y que ha invertido las actitudes reactivas ante las caídas de los sistemas (conocidas como “apaga-fuegos”) a un modo proactivo de la gestión de la estrategia de los servicios de TI. (Nicho & Al Mourad, 2012) [7].

#### Causas de Implementaciones Fallidas.

En su artículo “Successful ITIL and Service Management Projects. Avoid These 10 Common Failings” Ian Head y George Spafford señalan 10 razones reales por las cuales fracasan las implementaciones de ITIL y se muestran en la siguiente tabla (Head, Ian; Spafford, George, 2012) [5]:

**Tabla 7.3** Factores clave de fracaso en la implementación de ITIL. Estudio Gartner 2012

	Factor clave de fracaso en la implementación de ITIL
1	Insuficiente atención al Cambio Organizacional
2	Pobre relación con la prioridades del negocio
3	Falta de soporte por parte de la alta dirección
4	Gobierno, medición y planeación insuficientes
5	Perspectivas en desequilibrio (procesos, personas y tecnologías)
6	Se sobrepasa la capacidad de poder lograr el cambio organizacional
7	Comunicaciones deficientes
8	Poca agilidad - aproximaciones explosivas, de Big-Bang
9	Selección de la herramienta en una etapa temprana del proyecto.
10	Gestión deficiente de proveedores y consultores

1. Insuficiente Atención al Cambio Organizacional

En cualquier esfuerzo de transformación, el 80% consiste en persuadir a las personas en cambiar su forma de trabajo y lograr que las nuevas formas queden establecidas.

2. Una pobre relación con las prioridades del negocio

ITIL como cualquier otro marco de referencia debe ser seleccionado por la alta dirección para obtener beneficios que soporten los objetivos del negocio. ITIL no es un estándar ISO que se implemente al pie de la letra, el apegarse rígidamente a una buena práctica puede no ser funcional. Todos los esfuerzos deben dirigirse al empoderamiento del negocio para la entrega de sus objetivos.

3. Falta de soporte por la alta dirección.

El soporte activo de la alta gerencia es vital para asegurar el fondeo de recursos, los requerimientos de personal y para enfrentar los obstáculos que se presenten dentro de la organización.

La gestión de la alta gerencia debe ser continua a lo largo del proyecto, debe realizar el análisis y escrutinio de los indicadores de desempeño.

#### 4. Gobierno, medición y planeación insuficientes.

Los programas de transformación requieren una gestión adecuada donde se establezcan objetivos, se establezcan métricas, se monitoreen los resultados y se implementen acciones correctivas.

#### 5. Perspectivas en desequilibrio

Los esfuerzos de ITSM requieren la coordinación equilibrada de procesos, personas, tecnologías y la gestión del negocio. El poner mucho énfasis en una perspectiva sobre otra, puede poner en riesgo los objetivos, como es el caso de enfocarse solamente en la implementación de la herramienta.

#### 6. Se sobrepasa la capacidad de hacer el cambio organizacional.

Las personas suelen responder de forma lenta a los cambios, si existen muchos de ellos en proceso pueden desbordar su capacidad, en estos casos se incrementa la resistencia al cambio y las personas terminan por seguir utilizando sus formas antiguas de trabajo.

#### 7. Comunicaciones deficientes.

La gestión de TI debe elaborar comunicaciones efectivas para todos los interesados, las cuales deben ser positivas y persuasivas.

#### 8. Poca agilidad - aproximaciones de Big-Bang

Los proyectos son costosos y suelen extenderse en tiempo, con lo que pierden el momentum de su implementación, pues la dirección del negocio o de TI puede variar. A mayor tiempo, mayor riesgo. Por ello debe realizarse una adecuada gestión de riesgos.

#### 9. Selección de la herramienta en una etapa temprana del proyecto.

La selección de la herramienta correcta es un factor muy importante:

- Algunas veces se selecciona una herramienta limitada para una organización que tiene un grado de madurez 1 y 2.
- Otras veces la configuración de la herramienta se personaliza demasiado, con lo que se dificulta la actualización de versiones porque se eleva mucho el costo y las organizaciones pierden el beneficio de tener una herramienta líder en el mercado.
- En otras ocasiones, las iniciativas de mejora del servicio suelen reducirse a la implementación de una herramienta y se pierden de vista los objetivos originales del negocio.

#### 10. Una gestión deficiente de proveedores y consultores.



Los consultores con experiencia pueden mejorar la calidad y rapidez de la implementación del proyecto de mejora del servicio, pero si no hay una buena gestión de los mismos, éstos pueden representar uno de los mayores costos del proyecto y la obtención reducida de beneficios.

En el artículo “Maverick<sup>27</sup> Research: How to Avoid ITIL Failure”, Spafford describe 6 marcas distintivas de las implementaciones fallidas (Spafford, George; Addy, Rob; Young, Colleen M., 2011)[2], a saber:

1. Inhabilidad para articular por qué implementan ITIL y los beneficios que deberán alcanzar. No se entienden los requerimientos y los objetivos no están suficientemente definidos. Los problemas surgen porque los objetivos son el tejido que une los procesos, personas, tecnologías y la gestión de negocio para obtener una solución.
2. La implementación de ITIL es conducida por la herramienta. El que una herramienta cumpla con ITIL, no asegura que se satisfagan los requerimientos de la empresa ni su particular unicidad. La facilidad y rapidez de una implementación inicial puede traducirse en altos costos una vez en producción.
3. Adopción de todos los procesos de ITIL. El implementar todos los procesos de ITIL sin un análisis y escrutinio puede obstaculizar la colaboración para iniciativas de mejora.
4. No se capturan los datos del desempeño actual para establecer benchmarks. Sin ellos no se pueden justificar las inversiones.
5. Limitaciones fundamentales de Gobierno. Aunque la implementación de ITIL sea mandato del CIO y autorice los recursos necesarios, puede que no se establezcan las estructuras de gobierno adecuadas, se designen responsables (accountability), se definan los objetivos suficientes y la supervisión de su cumplimiento.
6. Falla en la Gestión del Cambio Organizacional. Convertirse en una organización orientada a procesos cuando la mayoría de las organizaciones se han orientado a los activos es un gran cambio de paradigma que requiere un manejo adecuado del factor humano y del cambio organizacional.

Esta investigación se autocalifica como Maverick, porque hace referencia a las creencias dominantes y a los malentendidos más comunes de lo qué es ITIL y de cómo apalancarlo para la mejora del servicio. La fé ciega e incuestionable para la adopción de ITIL es causa de que las prácticas operacionales estén por debajo de los resultados óptimos esperados. Se estudian las características distintivas de las implementaciones no exitosas, que si son identificadas con oportunidad se pueden evitar y, se provee de un marco de adopción de alto nivel para ITSM. A pesar de que se tienen más de 25 años de implementaciones de ITIL, aún no se atiende el aspecto principal para la gestión de servicios de IT, pues se dice el qué, pero no se dice el cómo.

#### Factores Críticos de Éxito (CSF).

---

<sup>27</sup> La denominación de Maverick hace referencia a alguien que voluntariamente toma una actitud independiente, no ortodoxa y muchas veces disruptiva, alguien que se levanta contra los modos prevalecientes de hacer las cosas y las creencias del dominio público. El término proviene del apellido de un ranchero texano, Samuel Maverick, quien rehusó marcar su ganado oponiéndose firmemente a las costumbres imperantes.

Los Factores Críticos de Éxito, CSF por sus siglas en inglés: Critical Success Factors, se definen como:

Un número limitado de áreas, en las cuales sus resultados satisfactorios aseguran un desempeño exitoso para la organización (Thiry, 2010) [8].

Otra definición es: “Algo que obligadamente debe suceder para que un proceso, proyecto, plan o servicio de TI pueda tener éxito. (Continual Service Improvement, 2007) [9]

Para que estos CSF tengan sentido son necesarias las siguientes tres condiciones (Neničková, 2011) [10]:

- Los CSF deben estar libres de decisiones políticas dentro de la organización.
- Los CSF deben provenir de la correlación de la estrategia corporativa.
- Los CSF deben ser alcanzables y medibles.

Neničková plasma los resultados de su investigación en la siguiente tabla.

**Tabla 7.4** Factores críticos de éxito en la implementación de ITIL según Neničková

Type of CSF	External	Internal
Relation of CSF		
Process related	Right tools and techniques	Optimizing competitive advantage of ICT department
	Alignment of IT and business	Optimizing ICT services portfolio alignment
	Performance tracking and measurement	Optimizing ICT costs alignment
People related	Leadership	Optimizing IT functions
	Roles and responsibilities establishment	
	Commitment and participation	
	Awareness and understanding	

Como se puede ver en la tabla, los CSF externos tienen que ver más con la gente, mientras que los internos están más relacionados con los procesos.

Se han realizado numerosos estudios sobre los factores críticos de éxito. La siguiente tabla muestra un resumen de los trabajos más importantes en Europa, Estados Unidos y Oceanía, sin embargo en el Apéndice 1 se muestra una tabla más completa.

Tabla 7.5

CSF reportados	Pollard & Cater-Steel 2009 <sup>28</sup>	Iden and Langedan 2009 <sup>29</sup>	Somers, Nelson 2001 <sup>30</sup>	Hochstein Tamm, Brenner 2005 <sup>31</sup>	Tan, Cater-Steel, Toleman 2009 <sup>32</sup>
Soporte de la Alta Dirección	X		X	X	X
Capacitación y desarrollo del personal	X	X	X	X	X
Comunicación y colaboración interdepartamental	X		X		
Amigabilidad cultural con ITIL	X				
Prioridades en los procesos	X				
Métricas enfocadas al cliente	X				
Consultores	X		X		
Selección cuidadosa del SW	X		X		X
Equipos de proyectos virtuales	X			X	
Gestión del cambio cultural de un enfoque tecnológico hacia un enfoque centrado en el servicio					X
Fuerte enfoque a la mejora continua		X		X	
Amplia participación de la empresa		X			
Metodología estándar y flexible para el cambio de procesos		X			
Producir entregables como resultados de juntas de trabajo		X			
Quick wins				X	
Programas de trabajo a corto plazo		X		X	
Campañas de difusión (marketing) para crear aceptación)					X

Algunos CSF reportados son únicos y otros se superponen, en este contexto Iden & Langeland [11] clasifican 65 CSF en las siguientes 9 categorías:

1. Gestión.
2. Herramientas.
3. Capacitación.
4. Información y Comunicación.
5. Gestión de Proyectos.
6. Métricas.
7. Procesos de ITIL.
8. Cambio Organizacional.
9. Relaciones con el cliente.

<sup>28</sup> (Pollard & Cater-Steel, 2009)

<sup>29</sup> (Iden & Langeland, 2010)

<sup>30</sup> (Somers & Nelson, 2001)

<sup>31</sup> (Hochstein, Tamm, & Brenner, 2005)

<sup>32</sup> (Tan, Cater-Steel, & Toleman, 2009)

Y concluyen con una lista de los 12 factores más importantes, aproximación que realizan utilizando el método Delphi. El funcionamiento de este método consiste en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por expertos del tema. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. El objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso iterativo. La lista se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7.6** Los 12 Factores críticos de éxito más representativos (Iden & Langeland, 2010)

Los 12 Factores de Éxito más representativos	
F1	Los mandos gerenciales a todos los niveles deben tener la propiedad de la introducción de ITIL
F2	La alta dirección debe tomar la decisión formal de introducir ITIL
F3	Identificar e involucrar al personal clave y permitirles participar en el diseño y la mejora de los procesos
F4	La alta dirección debe tener claridad de lo que significa la orientación a procesos
F5	Iniciar y priorizar los procesos de ITIL donde se presenta la mayor oportunidad de éxito
F6	Apertura para brindar información al personal y clientes de lo que significa ITIL, el por qué se introduce y lo que implicará
F7	Competencia en el enfoque a procesos
F8	Se requiere un sistema modular de gestión de servicios de TI que se aplique a todos los procesos
F9	Planear y comunicar los resultados positivos del proyecto desde un inicio y a los largo de la implementación
F10	Un programa específico de capacitación en ITIL que incluya los procesos que se implementarán
F11	Implementar un sistema estándar para medir, analizar y reportar los niveles de servicio.
F12	Darse cuenta de que la introducción de ITIL significa un cambio de la cultura organizacional

**Tabla 7.7** Clasificación de los Factores críticos de éxito. (Nicho & Al Mourad, 2012)

Clasificación de los Factores Críticos de Éxito (CSF)		
Mecanismos de Relaciones	O Organization / Culture (Cultura Organizacional)	O1 Función central para el monitoreo continuo.
		O2 Alineación de la estrategia y enfoque al cliente.
		O3 Cultura amigable con ITIL.
		O4 Cultura corporativa/Gestión del cambio organizacional.
		O5 Cambio organizacional antes de comenzar.
		O6 Cultura de la mejora continua de los procesos.
		O7 Principios que abarquen toda la empresa sobre lo que puede establecerse localmente.
		O8 Dar línea/recursos y autoridad a los dueños de los procesos.
		O9 Otorgar al dueño del proceso la responsabilidad del desempeño del mismo
		O10 Iniciativas de cooperación en los procesos.
		O11 Estandarización de la práctica.
		O12 Identificar e involucrar a los afectados entusiastas.
		O13 Involucrar a todos los empleados que sea posible.
	O14 Prestar atención a las cualidades del personal que tiene roles importantes.	
	O15 Involucrar al personal clave en el diseño y la mejora.	
	O16 Aceptar y considerar las sugerencias de mejora.	
	O17 Ser firme en cuanto a principios, pero pragmático en los detalles.	
	O18 La motivación por el cambio debe lograrse en los involucrados.	
	O19 Conocer las consecuencias de no seguir el proceso.	
C Communication (Comunicación)	C1 Proveer las razones y la motivación para implementar ITIL	
	C2 Comunicación continua de los resultados positivos que se alcancen.	
	C3 Comunicación y colaboración interdepartamental.	
	C4 Relación con proveedores.	
CR Customer Relationship (Relación con el cliente)	CR1 Enfoque en el trato personalizado al cliente.	
	CR2 Enfoque en la satisfacción del cliente	
	CR3 Conocimiento de los procesos de negocio del cliente.	
	CR4 Modelo de costos estándar y modular.	
Clasificación de los Factores Críticos de Éxito (CSF)		
Estructu	M Management (Gestión)	M1 Soporte gerencial en todos los niveles y perspectivas
		M2 Propiedad gerencial de la introducción de ITIL
		M3 Conocimiento de ITIL por la Alta Dirección

		M4 Liderazgo para la defensa del proyecto y del cambio
		M5 Administración de consultores
Procesos	T Training (Capacitación)	T1 Gestión del aprendizaje y del conocimiento
		T2 Capacitación y desarrollo del personal
		T3 Capacitación en ITIL
		T4 Campañas de marketing para la aceptación del cambio
		T5 Talleres: Revisiones y Documentación de Procesos
	R Measurement / Monitoring (Medición y Monitoreo)	R1 Sistema estándar de medición, análisis y reporte de los niveles de servicio
		R2 Definir metas y factores de éxito
		R3 Obtención de beneficios y "quick wins"
		R4 Medición individual de cada proceso de ITIL
		R5 Mejora continua
		R6 Métricas enfocadas al cliente
	A Tools (Herramientas)	A1 Selección cuidadosa del software
		A2 Herramienta de ITSM basada en módulos por procesos
		A3 Herramientas técnicas de monitoreo, implementación y control de licencias
	P Project Management (Gestión de Proyectos)	P1 Gobierno y ejecución del proyecto
		P2 Planear y reforzar los objetivos del proyecto
		P3 Crear el plan y roadmap del proyecto
		P4 Implementación modular de los procesos del proyecto con base en su prioridad
		P5 Herramienta de gestión de proyectos
		P6 Un equipo virtual que sea el centro de la implementación de ITIL
		P7 Análisis de brechas (valoración inicial)
	I ITIL Process (Procesos de ITIL)	I1 Gestión de la contingencia
		I2 Gestión de riesgos
		I3 Implementación de ITIL de alta calidad
		I4 Secuencia de Service Desk, Gestión de Incidentes y Gestión de Cambios
		I5 Definir la estructura de servicios de TI
I6 Seleccionar los roles de los dueños de los procesos de ITIL		
I7 Establecer controles de los procesos de ITIL		
I8 Diseñar el detalle de los procesos de ITIL		
I9 Staff de calidad para la implementación de ITIL		
I10 La implementación de ITIL vista como una curva de aprendizaje		
I11 Implementación de SLA/SLM en la etapa inicial		
I12 Adopción de ITIL de forma uniforme en toda la organización.		
I13 Integrar ITI con los procesos y prácticas existentes.		
I14 Definir la interfaz de los procesos de ITIL.		

Nicho y Al-Mounrad de los Emiratos Árabes Unidos recopilan un total de 84 CSF y realizan una depuración y reclasificación de los mismos para obtener 5 estructuras, 35 procesos y 27 mecanismos de relaciones (Nicho & Al Mourad, 2012) [7], como se muestra en la tabla anterior.

En este estudio, Nicho y Mourad, analizan seis compañías de Dubai que implementaron ITIL dentro de un marco de gobierno de TI (ITG). El objetivo principal de su estudio era identificar las diferencias para Asia de los CSF reportados en los estudios antes mencionados. Las diferencias más notorias que se detectaron se refieren a las “personas”, específicamente al monitoreo, la cultura organizacional, las comunicaciones y en menor medida en el uso de la automatización y la capacitación. Por ejemplo, en las organizaciones asiáticas el monitoreo es más extensivo, sin embargo sus métricas están menos orientadas al cliente. Este estudio permitió la extensión al continente asiático de estudios previos gracias a un enfoque modular y contextual de los CSF. (Nicho & Al Mourad, 2012) [7]. Finalmente, para lograr una implementación exitosa, Spafford nos ofrece el siguiente método de cinco pasos (Spafford, George; Addy, Rob; Young, Colleen M.) [2].

1. Establecer un programa de gobierno y objetivos ITSM.

Cuya función sea definir los objetivos alineados al negocio, monitorearlos y definir responsables. Gartner recomienda las siglas SMART para establecer objetivos:

- a. Specific, claros y enfocados.
- b. Measurable, los resultados deben ser medibles y listos para ser observados.
- c. Attainable/Actionable, los objetivos deben ser realistas y alcanzables mediante la acción.
- d. Relevant, relevantes para los objetivos de negocio de la organización y de los establecidos por TI.
- e. Time-Bound, se deben definir límites de tiempo.

Ejemplo de un objetivo SMART es: elevar la disponibilidad de un servicio en un 10% en 3 meses. ("SMART Objectives Help Improve Service").

2. Desarrollar un Road Map para la Mejora del Servicio, que:
  - a. Asignar prioridades a las iniciativas de mejora del servicio.
  - b. Identificar todos los procesos de los que depende el servicio en cuestión, aunque no sean de ITIL.
  - c. Para todos los indicadores relevantes determinar los benchmarks para que sirvan de línea base.
  - d. Identificar y dar prioridades a los requerimientos de los procesos de mejora, contemplando personas, tecnologías y gestión del negocio ("Top Six Success Factors for Service Improvement Road Maps")
3. Ejecutar.

Al inicio de la adopción de ITIL se debe utilizar la administración de proyectos para la planeación, supervisión de actividades diarias, comunicaciones, coordinación, manejo del presupuesto, la gestión del riesgo y otros asuntos tácticos. Se debe ser cuidadoso en el personal que trabajará en el diseño de los procesos, pues éste será el instrumento de la mejora del servicio. El siguiente paso es el diseño y rediseño de los procesos, para ello se requiere conocer los objetivos establecidos y las mejores prácticas de ITIL. Se deben reconocer las dependencias y definir fases de implementación. En algunas ocasiones se podrá contar con herramientas que faciliten el proceso, mientras que en otras se deberán remediar antes las brechas existentes.

4. Gestionar el Cambio Organizacional.

Los factores para una adopción exitosa de ITIL son técnicos en un 10%, de procesos en otro 10% y referentes al factor humano en un 80%. Por ello es crítico un plan formal del cambio organizacional que incluya comunicaciones planeadas, capacitación, descripción de funciones, medidas de desempeño, etc. Y que se realicen auditorías de cumplimiento y valoraciones de los procesos.

5. Iniciar, Aprender y Mejorar.

Una vez que se concluya con la primera fase se deberá valorar el desempeño respecto de los objetivos establecidos para identificar cuáles servicios y procesos requieren mejora.

Y de esta manera seguir así con el círculo de Deming Plan-Do-Check-Act, con lo que la gerencia podrá enfocar los recursos necesarios a las áreas dónde se requieren.

## 7.1 Conclusiones

Las implementaciones de ITIL que pierden de vista los objetivos de la empresa, las necesidades que se requieren satisfacer, los beneficios que se esperan lograr y no consideran a las personas para un manejo del cambio organizacional están destinadas al fracaso. En el extremo opuesto, cuando se establece un gobierno de TI, que tome decisiones respecto al proyecto, que defina los beneficios esperados y los indicadores a monitorear, se logran implementaciones exitosas. Algunas organizaciones se apresuran a adoptar ITIL como un deber ser o un estándar de facto. Y en ocasiones, en lugar de iniciar con una valoración de sus procesos, optan por adquirir una herramienta que cumpla con ITIL, para adecuar sus procesos a la misma. Es muy importante que antes de utilizar una herramienta de ITSM se comprendan y desarrollen los procesos de TI y se determine cuáles se implementarán en función de los objetivos de la empresa. Así, al momento de implementar la herramienta se tendrá el conocimiento para saber qué pedir y el beneficio esperado (Ann All, 2010) [12]. No obstante, las herramientas son esenciales para apoyar el despliegue de un marco de referencia y asegurar que los recursos de TI están alineados a los objetivos de negocio de la organización y que satisfacen los requerimientos de calidad y seguridad. COBIT e ITIL no son mutuamente excluyentes, sino por el contrario su combinación potencializa el Gobierno de TI y las mejores prácticas de ITIL para la gestión de servicios. (Nâstase, Nâstase, & Ionescu, 2008) [13]. Los pasos que recomiendan los Drs. Nâstase son:

- a. Establecer una iniciativa de Gobierno de TI y un marco de referencia para la organización.
- b. Alinear la estrategia de TI con las metas del negocio.
- c. Entender y definir los riesgos de TI relacionados con el negocio.
- d. Identificar los procesos de TI y las áreas que son críticas para la entrega de valor y gestionar los riesgos de las mismas.
- e. Realizar una valoración de la madurez de la capacidad e identificar las brechas para descubrir las áreas de oportunidad de mejorar que son prioritarias.
- f. Desarrollar estrategias de mejora.
- g. Establecer un mecanismo BSC usando las metas y métricas de COBIT y la mejora continua de 7 etapas de ITIL para medir el desempeño y monitorear los resultados de las mejoras implementadas.

## 7.2 Referencias

Ann All. (21 de July de 2010). Can ITIL Work Without All-or-Nothing Approach? IT Business Edge. [12]

(2007). Continual Service Improvement. En Office of Government Commerce (págs. pp. 27-39, 41-92, 167-168). London: TSO ITIL. [9]

Head, Ian; Spafford, George. (2012). Successful ITIL and Service Management Projects Avoid These 10 Common Failings. USA: Gartner, Inc. | G00231188. [5]

- Hochstein, A., Tamm, G., & Brenner, W. (2005). *Service Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors*. Regensburg, Germany: 15th European Conference on Information Systems.
- Iden, J., & Langeland, L. (2010). *Setting the Stage for a Successful ITI Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces*. *Information Systems Management*. Taylor & Francis Group, LLC., Volumen 27, págs.103-112. [11]
- Ko, D. &. (2010). *Information technology governance: an evaluation of the theory-practice gap*. *Corporate*. Vol. 10, No. 5, 662 -674.
- Kumbakara, Narayanan. (2008). *Managed IT services: the role of IT standards*. *Information Management & Computer Security*, Vol. 16 Iss: 4, pp.336 - 359. [6]
- Lucio N., T., & Gonzalez-Bañales, D. (2014). *Prácticas de ITSM en México y Latinoamérica 2014*. México: PITSM Latam. [4]
- Nâstase, P., Nâstase, F., & Ionescu, C. (2008). *Challenges generated by the Implementation of the IT standards COBIT 4.1, ITIL v3 and ISO/IEC 27002 in Enterprises*. Bucharest: The Bucharest Academy of Economic Studies. [13]
- Neničková, H. (2011). *CSF for ITIL Best Practices Usage*. República Checa: Brno University of Technology, Czech Republic, hana.nenickova@gmail.com. [10]
- Nicho, M., & Al Mourad, B. (2012). *Success Factors for Integrated ITIL Deployment: An IT Governance Classification*. *JITCAR Journal of IT Case and Application Research*, Volume 14, Núm.1. [7]
- Pollard, C., & Cater-Steel, A. (2009). *Justifications, Strategies and CSF in Successful ITIL Implementations in US and Australian Companies*. *Information Systems Management*. Taylor & Francis Group, LLC, Volumen 26, págs 164-175.
- Somers, T., & Nelson, K. (2001). *The Impact of CSF across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations*. Hawaii: Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Spafford, George; Addy, Rob; Young, Colleen M. (2011). *Maverick\* Research: How to Avoid ITIL Failure*. Stamford, CT: Gartner, Inc. | G00216924. [2]
- Stephen Mann. (2012). *ITIL Global Adoption Rates, Well At Least A Good Indication Of Where It Is At*. USA: Forrester Research. [1]
- Tan, W.-G., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2009). *Implementing IT Service Management: A Case Study Focusing on CSF*. *Journal of Computer Information Systems*.
- Thiry, M. (2010). *Formulation*. En M. Thiry, *Program Management* (pág. (Chapter 7)). Burlington: Gower Publishing Limited. [8]
- Wu, M., Huang, S.-J., & Chen, Li-Wei. (Junio de 2011). *The preparedness of critical success factors of IT service management*. *The Service Industries Journal*. Routledge Taylor & Francis Group., Vol.31 No.8. [3]