

## La oficina de gestión de servicios a través de gobiernos de tecnologías de información

MEDELLÍN-MEZA, Guillermo†

*Universidad Iberoamericana*

Recibido 2 de Junio, 2017; Aceptado 7 de Septiembre, 2017

### Resumen

En todas las organizaciones, tanto privadas como públicas, existe un problema en las áreas de Tecnologías de la Información puesto que no empatan las necesidades del usuario final con el producto desarrollado, lo que genera consecuencias como son: atrasos en las entregas de productos, no asegurar que el producto final sea como lo necesita el usuario, genera mayores costos en recursos y tiempo, entre otros. Por lo que no solo se trata de apostar por la mejor tecnología o la orientación a procesos en el desarrollo de productos o servicios, sino también es importante considerar la calidad de los mismos, logrando un buen entendimiento entre el área de Tecnologías de Información TI y el usuario final, para generar un adecuado planteamiento de la solución.

En este artículo se propone una metodología para solucionar el problema, desglosa la gestión efectiva de servicio de TI para cumplir con las demandas de los clientes. El método propone generar en la organización una oficina de Gestión de Servicios de TI que logre tener una comunicación e interacción adecuada y sirva de traductor entre el cliente y el área de Tecnologías, logrando un entendimiento efectivo y el seguimiento hasta su implementación, beneficiando a las áreas de desarrollo de TI y a los usuarios, centrándose en la perspectiva del cliente como principal aporte al negocio y proporcionar valor en forma de servicios, para proveerlos y gestionarlos en forma eficaz a lo largo de todo su ciclo de vida. La gestión de servicios de tecnologías de información está vinculada a la implementación y Gestión de Servicios de TI que buscan satisfacer las necesidades de las empresas.

**Gobierno de TI, Tecnologías de Información, Implementación de Servicios de TI, COBIT**

**Citación:** MEDELLÍN-MEZA, Guillermo. La oficina de gestión de servicios a través de gobiernos de tecnologías de información. Revista de Tecnologías Computacionales. 2017. 1-3:48-65

### Abstract

In all organizations, both private and public, there is a problem in the areas of Information Technology that do not tie the needs of the end user with the product developed, ensuring that the end product is as the user needs, generates higher costs in Resources and time, among others. Therefore, it is not only a question of betting on the best technology or the orientation to processes in the development of products or services, but also it is important to consider the quality of the same ones, obtaining a good understanding between the IT area and the end user, to generate an adequate approach of the solution. This article proposes a methodology to solve the problem, breaks down the effective management of IT service to meet the demands of customers. The method proposes to generate in the organization an office of Management of IT Services that manages to have an adequate communication and interaction and serves as translator between the client and the area of Technologies, achieving an effective understanding and monitoring until its implementation, benefiting the areas of IT development and users, focusing on the customer's perspective as the main contribution to the business and providing value in the form of services, to provide and manage them effectively Throughout its life cycle. The management of information technology services is linked to the implementation and management of IT services that seek to meet the needs of companies.

**Government of IT, Information technologies, Implementation of IT Services, COBIT**

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Es frecuente, que los usuarios desconozcan la forma eficiente de comunicar sus necesidades tecnológicas debido a que no dominan el “idioma técnico” de las áreas de Tecnologías de la Información (TI). A medida que las Tecnologías de Información han tomado relevancia, la propia gestión de dichas tecnologías se ha convertido en una cuestión clave para muchas organizaciones, poniéndose de manifiesto la necesidad de una gestión adecuada. El nivel de dependencia tecnológica de cada empresa, es cada vez mayor, puesto que en gran parte de sus procesos, sus recursos y su infraestructura no puede evitarse el contacto con los distintos elementos tecnológicos.

En la actualidad, los servicios TI representan una parte sustancial de los procesos de negocio de las empresas y gestionarlos adecuadamente es fundamental para ofrecer servicios de calidad a un costo razonable que satisfaga las expectativas de los clientes y se correspondan con los objetivos del negocio y por ello es importante contar con una Gestión de Servicios de TI.

Los departamentos de TI trabajan todos los días buscando mejorar la tecnología y ayudar al negocio facilitando sus tareas y habilitando a los usuarios con la mejor tecnología disponible, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) busca integrar la tecnología en el negocio por medio de una Gestión de Servicios de TI basada en procesos (Mesquida & Calvo-Manzano, 2012).

En este sentido, surge una nueva disciplina que es la gestión de servicios de Tecnologías de Información, que se centra en la perspectiva del cliente como principal aporte al negocio.

Para otros autores como Bon, J. V., de Jon, la gestión de Servicios de Tecnologías de la Información es un conjunto de capacidades organizacionales especializadas en proporcionar valor a los clientes en forma de servicios, para proveer y gestionar de forma eficaz los servicios ofrecidos a lo largo de todo su ciclo de vida, resulta necesario definir y adoptar un conjunto de buenas prácticas.

Y como menciona Mesquida en su artículo, teniendo en cuenta la necesidad de alinear el negocio con el uso de las TI, se requiere que la tecnología sea innovadora en cualquiera de los niveles a fin de mantener procesos eficientes, para ofrecer servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes y se correspondan con los objetivos del negocio.

Una necesidad básica para toda organización es entender la situación de sus propios sistemas de TI, obtener una visión objetiva del propio nivel de una organización no es fácil, se deben entender los objetivos de negocio y cómo trasladarlos a objetivos de TI.

El apoyo que ofrece un área de TI a los procesos de negocios, tradicionalmente se proveen con poca estructura y orden, generando altos costos de operación y variabilidad en su calidad. Involucrar al personal de la dependencia y a los usuarios de mayor acceso a los sistemas, es recomendable para garantizar el entendimiento de los elementos operativos necesarios.

A medida que las organizaciones adoptan metodologías orientadas a procesos de la gestión de servicios de TI, se ha hecho evidente la necesidad de incorporar marcos de mejores prácticas en la gestión de servicios de TI.

El método propuesto emplea encuestas como información de entrada, basado en un estudio de Prácticas de ITSM en México y Latinoamérica<sup>1</sup> sustentado en los datos obtenidos por medio de una encuesta en línea aplicada de 2008 a febrero de 2013, en la cual tomaremos las preguntas principales que nos ayuden a obtener como resultado la identificación del nivel de implementación de ITIL en la organización, identificar si existe una oficina de gestión de servicios, así como la necesidad de implementarla y los beneficios que aportará a la organización.

En este trabajo se presenta una metodología que apoyará a realizar una integración entre el negocio y los diferentes proyectos de tecnología que se lanzan en la empresa, aplicando la gestión de servicios para mejorar la capacidad de las tecnologías y alinearlas con el negocio, extrayendo su máximo valor para lograr un punto único de contacto en la recepción de solicitudes de servicio.

### Estado del Arte

Uno de los principales marcos teóricos para TI es ITIL (Information Technology Infrastructure Library) (González Ortiz, A. F. 2013). Realizan un proyecto de adaptación y evolución de la metodología ITIL V2 implantada en Eurotrans hacia la metodología ITIL V3.

Se han identificado algunas carencias que presentaba ITIL V2 y se han subsanado con la implementación de ITIL V3, además de que se han propuesto servicios nuevos teniendo en cuenta la evolución tecnológica de los últimos años.

Por otro lado, una vez teniendo el marco teórico base, es importante enfocarse al servicio, para ello como lo menciona Cárdenas, Y. C. M., & Bautista, D. W. R. en su artículo “Mejores prácticas de gestión para la calidad de los servicios en tecnologías de información” derivado de proyecto de investigación basado en las disciplinas que la metodología ITIL a través del ciclo de vida del servicio, describe como a través de un modelo de gestión, estructuración de roles, funciones, establecimiento de canales de comunicación y planeación estratégica, es posible formular estrategias innovadoras para la modernización de los servicios informáticos en una organización. (Cárdenas, Y. C. M., & Bautista, D. W. R., 2012).

Así mismo, otros autores como Borja, S., & Sánchez, O, muestran resultados contundentes sobre la adopción de la gestión de Servicios de tecnología de la información a muchas empresas en el mundo y sobre una mayor información sobre los beneficios de la Gestión de servicios cubiertos por ITIL y su adopción exitosa en términos de resultados. (Borja, S., & Sánchez, O).

Un elemento importante para garantizar un nivel adecuado de satisfacción del cliente es la necesidad de Servicios dentro de los procesos de negocio, donde la gestión de servicios tecnológicos se convierte en un imperativo en casi todas las empresas. (Gil-Gómez & Adarme-Jaimes, Wilson, 2014) presentan el estándar ITIL y como se propone un marco de referencia para mejorar la calidad, centrado no sólo en TI, sino en cualquier tipo de servicio en general.

<sup>1</sup> 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.

Así mismo, ya en un enfoque más contundente hacia la gestión de servicios, los autores Lucio-Nieto y Palacios, R. C., & Mora-Soto proponen la estructura y funcionamiento de una "Oficina de Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (TI)" que permita a una organización garantizar el uso, permanencia y eficiencia de estos marcos una vez que termina la fase de implementación, ya que como cualquier estrategia que conlleve la optimización de servicios de TI, se requiere de un proceso que asegure su mejora continua que permita ofrecer un mejor valor a la organización y a los clientes que sirve.

(Lucio-Nieto, T., Palacios, R. C., & Mora-Soto, A., (2012), lo cual se complementa con otra tesis que presenta un marco para la definición y adecuación de una "Service Management Office (SMO)" en el contexto de los servicios de tecnologías de la información, dirigida a proporcionar un marco de procesos basados en las mejores prácticas de gestión de servicios de TI, que permita definir y adecuar la implementación de una Service Management Office (SMO) en el contexto de los servicios de TI, para las organizaciones que tengan implementados procesos de gestión de servicios de TI. (Nieto, L., & de Jesús, T., 2013).

Lo anterior, se pudo de alguna manera investigar en un estudio muy importante y de mucha relevancia para identificar a nivel México y Latinoamérica el objetivo del estudio Prácticas de ITSM 2013 es conocer el estado actual de la implementación de ITIL en México y Latinoamérica, a fin de apoyar las iniciativas relacionadas con las áreas de Tecnología de Información y la gestión de servicios. (Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañales, 2013).

Dicen que lo que no se puede medir no se puede controlar, como lo propone Bauset-Carbonell haciendo una descripción de un modelo de indicadores de gestión de los servicios de tecnologías de la información (TI) proporcionados a una organización, basado en los indicadores de gestión tangibles e intangibles obtenidos de los 13 procesos que componen la norma ISO/IEC 20000 e ITIL (Information technology infrastructure library o marcos de trabajo de referencia de la gestión de TI). Bauset-Carbonell, M. C., & Rodenes-Adam, M. (2013). Lo cual complementa muy bien Cots, S. sobre la norma internacional ISO/IEC 20000 la cual define los requisitos para la implantación de un sistema de gestión estandarizado basado en procesos para la gestión de servicios TI. (Cots, S., 2012).

Actualmente los procesos toman una función primordial en las organizaciones para poder tener una documentación precisa sobre todo el funcionamiento de la organización y seguir con estándares de control, como se muestra en una revisión sistemática de la literatura de las iniciativas de mejora de procesos de ITSM basadas en la norma ISO/IEC 15504 para la evaluación y mejora de procesos en el artículo IT Service Management Process Improvement based on ISO/IEC 15504: A systematic review. Information and Software Technology (Mesquida & Calvo-Manzano, 2012). Una de las claves para lograr la permanencia y mejora de Gestión de Servicios de Tecnología de la Información (ITSM) radica en la ejecución de post-implementación, presenta resultados de la aplicación del marco en las mejores prácticas de la administración de servicios de TI y lo completa mediante la propuesta y la implementación para la definición y adaptación de una Oficina de Gestión de Servicios (SMO). (González Bañales & Andrade)

Por otro lado, la gestión de servicios debe ser enfocada hacia el cliente, como se presenta en diversos trabajos referentes al desarrollo de un sistema de información para pequeñas empresas del sector salud, emprendimiento para empresas de TI, administración de servicios de TI y aspectos de seguridad de TI (Velázquez L., 2015). Pero como sabemos siempre debe haber una mejora, como se presenta en un proyecto que propone el estudio de la arquitectura empresarial actual (AS-IS) y futuro (TO-BE) del proceso de servicios compartidos del grupo Intercorp. Así como, la gestión de servicios TI a realizar dentro de dicho proceso de servicios compartidos y la identificación de dos nuevos servicios que permitirán la aplicación de ITIL como modelo o estándar de referencia. (Huamaní Portocarrero, A. I., & Córdor Colqui, J. F., 2015).

La comparación de los modelos y estándares más usados en la actualidad, hacen referencia a que las industrias necesitan algún tipo de marco y/o normas para la gestión de sus servicios, especialmente los servicios de TI, por lo que se hace necesario e imprescindible definir y adoptar un conjunto de buenas prácticas para proveer y gestionar de forma eficaz la tecnología y los servicios ofrecidos a lo largo de todo su ciclo de vida. (Félix-Sánchez, A., & Calvo-Manzano, J., 2015).

Así mismo más reciente, el Gobierno de Tecnologías de Información comienza a tomar mayor relevancia y que las organizaciones ya están adoptando y adaptando a la función y operación de la misma, como se propone en el artículo La co-creación como estrategia para abordar la gobernanza de TI en una organización de un método basado en co-creación para ejecutar la fase de identificación de necesidades en un proceso de gobernanza TI.

Se detallan cinco componentes que permiten determinar estrategias, tipos de perfiles de los interesados, recursos requeridos durante la puesta en marcha y mecanismos de motivación. (González, Mauricio, & González, Liliana, 2015), por otro lado, otros autores realizan una propuesta realiza uno de los planteamientos tradicionales para definir el buen Gobierno Corporativo (GC) es conseguir alinear el gobierno de Tecnologías de la Información (TI) con el negocio; pero es necesario definir una robusta y clara estructura de GC del que el Gobierno TI forme parte indivisible, su objetivo es proponer un Marco de Mejora Continua de GC - TI (TIMEUS) especialmente adaptado a entidades financieras. (Delgado & Velthuis, 2015).

El Gobierno de TI también va alineado a las ISO / IEC 20000 el cual es un sistema de gestión de servicios internacionalmente reconocido basado en la entrega y mejora de un buen servicio a los clientes, especifica los requisitos para el proveedor de servicios para planificar, establecer, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar un SMS. Los requisitos incluyen el diseño, la transición, la entrega y la mejora de los servicios para cumplir con los requisitos de servicio acordados, lo cual se alinea muy bien en el artículo Office of Government Commerce (OGC- UK) The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle, el cual revisa los métodos y estándares del servicio de tecnología de la información y Gestión, como ISO/IEC 20000; Emergente pedagógico Desarrollos; y enfoques alternativos a la investigación ITSM. Las naciones más maduras del planeta han pasado de las economías agrícola y manufacturera A las economías basadas en servicios. Los servicios constituyen más del 75% de las economías de las naciones industrializadas.

## Marco Teórico

### ITIL

En general el término de ITIL, es mencionado como una de las mejores prácticas para TI, por lo cual los conceptos entre los diferentes autores no es muy variado, sin embargo para efectos del estudio, planteo los principales, según el enfoque hacia la gestión de servicios de TI, como los siguientes: ITIL 2011 es el conjunto de conceptos y mejores prácticas para la gestión de servicios de TI (ITSM) para el desarrollo y las operaciones de TI.

Es un marco público de las mejores prácticas destinadas a facilitar la prestación de servicios de TI de alta calidad a un costo justificable. Se construye alrededor de una perspectiva de sistema basado en procesos para el control y la gestión de las Marco para la definición y adecuación de una service management office en el contexto de los servicios de tecnologías de la información (Teresa de Jesús Lucio Nieto | Tesis Doctoral operaciones de TI 2013), incluyendo la mejora continua y la métrica de la calidad de sus servicios que se ofrecen (Cartlidge et al., 2007; Galup et al., 2009).

ITIL ha liderado la gestión de servicios de TI a nivel internacional como resultado de la búsqueda de un equilibrio de tres elementos: personas, procesos y tecnología. Si bien hay diversos especialistas y empresas que brindan cursos sobre ITIL e ITSM, así como esquemas de certificación bien constituidos que certifican a personas competentes y motivadas a ser practicantes de ITIL, todavía surgen preguntas de los profesionales y las organizaciones que implementan ITIL e ITSM. (Lucio-Nieto, T., 2012).

Algunos otros autores definen la metodología ITIL Information Technology Infrastructure Library - Biblioteca de Infraestructura de tecnologías de Información), que es una librería de mejores prácticas donde se propone métodos probados por organizaciones que han sido casos de éxito para la gestión de los servicios informáticos. Una organización está compuesta entre otros elementos de personas, objetivos, recursos y procesos; su cultura organizacional, metas, dinamismo, talento humano, conocimiento y métodos de trabajar impactan de manera importante su capacidad de producir un servicio con calidad, aceptable al usuario y por consiguiente influyen para que sea competitiva y para que subsista en el entorno.

Esta metodología fue seleccionada a través de un proceso de revisión bibliográfico en el cual se calificaron mediante criterios de evaluación, varias alternativas de solución (Cárdenas & Bautista 2012).

### Gobierno de TI

Para el glosario ITIL (Official-Site ITIL, 2011a), el rol del Gobierno de TI en el ciclo de vida de servicio es asegurar que las políticas y estrategias se implementen y que los procesos requeridos se sigan correctamente. El Gobierno incluye definir los roles y responsabilidades, medir, reportar y tomar acciones para resolver cualquier asunto identificado.

Debido a esta amalgama de trabajos, una de las definiciones que ha recibido mayor aceptación es la que aporta Van Grembergen (Bon, De Jong, & Kolthof, 2008):

“El Gobierno de TI consiste en un completo marco de estructuras, procesos y mecanismos relacionales.

Las estructuras implican la existencia de funciones de responsabilidad, como los ejecutivos y responsables de las cuentas de TI, así como diversos comités de TI.

Los procesos se refieren a la monitorización y a la toma de decisiones estratégicas de TI.

Los mecanismos relacionales incluyen las alianzas y la participación de la empresa/organización de TI, el diálogo en la estrategia y el aprendizaje compartido”.

Así mismo otros autores lo definen como el sistema mediante el cual el uso presente y futuro de las TI es dirigido y controlado, el cual considera la evaluación y dirección de planes para su uso, en orden de apoyar los objetivos de la organización y monitorear su uso para ejecutar el plan, incluyendo estrategias y políticas transversales a la organización (González, Mauricio, & González, Liliana, 2015).

La alineación de las TI con la estrategia del negocio facilita la toma de decisiones, la asignación de roles proveedores de información relevante, el involucramiento de niveles directivos y operativos en procesos tan importantes como la mejora de procesos, entre otras ventajas (González, Mauricio, & González, Liliana, 2015).

COBIT 5: el Gobierno de TI asegura que las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas son evaluadas para determinar los objetivos de empresa acordados y equilibrados que han de ser alcanzados; establecer la dirección mediante la priorización y toma de decisiones; y supervisando el rendimiento y el cumplimiento respecto a la dirección y objetivos acordados (ISACA, 2012). (Delgado & Velthuis, 2015).

### **SMO Service Manager Office**

SMO Service Manager Office tiene tres responsabilidades principales: estrategia y diseño del servicio que entregue valor al negocio (gestión de la demanda, portafolio, catálogo de servicios); encargado de la relación con el negocio y responsable de la gobernanza de los procesos, marcos, metodologías y estándares de TI. (Lucio-Nieto, T., 2012)

SMO Service Manager Office es responsable de entregar servicios de TI de alta calidad a los usuarios (táctico y estratégico), además de fortalecer la red interna de líderes que conocen la tecnología y su rol en la estrategia corporativa. (Lucio-Nieto, T., 2012)

El libro ITIL Service Strategy (Cannon, 2011), en su capítulo 6, denominado “Organizing for Service Strategy” menciona que una SMO es aquella que coordina todos los procesos y funciones que gestionan los servicios del proveedor de servicios a lo largo de su ciclo de vida. Ian Clayton (2012) considera que se tiene que separar SMO en dos vertientes: una SMO para implementar y administrar un programa de gestión de servicios, y una SMO para mejorar continuamente la calidad de servicio y la experiencia en el servicio prestado a los clientes. (Lucio-Nieto, T., 2012).

### **Gestión de Servicios, por su siglas en Inglés (ITSM) Information Technology Service Management.**

El glosario ITIL (Official-Site ITIL, 2011a) lo define como: “la ejecución y gestión de la calidad de los servicios de TI que satisfagan las necesidades del negocio.

La gestión de servicios se lleva a cabo por los proveedores de servicios de TI a través de una combinación apropiada de tecnología, personas, procesos e información”. Definiendo como gestión de servicio: “Un conjunto de capacidades organizativas especializadas que proporcionan valor a los clientes en forma de servicios”. Está vinculada a la implementación y gestión de servicios de TI que buscan satisfacer las necesidades de las empresas. Dicha gestión es llevada a cabo por proveedores de servicios de TI a través de una combinación adecuada de tecnología, personas, procesos e información. La necesidad de realizar esta gestión parte del hecho de que los servicios de TI se han convertido en un activo indispensable dentro de las organizaciones, pasando de ser una herramienta operativa a un componente estratégico. Así, la gestión de servicios de TI ha dado lugar al surgimiento de marcos y modelos orientados a llevar a cabo esta gestión de una manera más eficiente. (Nieto, L., & de Jesús, T., 2013)

Piattini y Hervada (2007) destacan que la experiencia ha demostrado que la calidad en el nivel de servicio no es algo que se pueda obtener únicamente con fuertes inversiones en tecnología o personal altamente cualificado, sino que es el resultado de una buena gestión y planificación a nivel empresarial. Es necesario implantar un sistema de gestión de servicios de TI (SGSIT), potenciar la labor de los gestores y utilizar métricas para el seguimiento y control del progreso. (Bauset-Carbonell, 2013)

La Gestión de Servicios TI es el conjunto de mecanismos y procesos que se encargan de administrar los servicios de TI con la finalidad de alinearlos a las necesidades del negocio para obtener el objetivo y beneficio común de la empresa, llevado a cabo bajo las mejores prácticas de TI. (Huamaní Portocarrero, A. I., & Córdor Colqui, J. F., 2015).

## Metodología

Uno de los estudios más importantes que hacen referencia a Tecnologías y la gestión de servicios para una adecuación y adaptación al negocio de la organización y satisfacer una necesidad sin asumir directamente las capacidades y recursos necesarios, para ello, el estudio anual de Prácticas de ITSM 2013 en México y Latinoamérica se sustenta en los datos obtenidos por medio de una encuesta en línea aplicada de 2008 a febrero de 2013, en donde tomaremos las preguntas principales sobre ITIL, ITSM, Gobierno de TI y la Oficina de Gestión de Servicios.

El cual con base a la revisión del mismo estudio, se deduce una metodología en la cual se realizaron diferentes fases para llegar al objetivo, a continuación se plantea un diagrama:



**Figura 1.** Fases para llegar al objetivo

Como primer paso, se realiza una definición y planteamiento del objetivo de la encuesta, que para este efecto se realizó 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 estas, (Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañales, 2016), posterior a esto, se realiza el diseño del instrumento y la ejecución de la encuesta, la cual desde su primera emisión en 2008, ha tenido participación sobre todo de empresas mexicanas (91% en promedio).



Se realiza el procesamiento y análisis de resultados de este estudio, los cuales 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 (Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañal, 2016).

De este importante estudio se tomarán los resultados que nos ayuden a este experimento a identificar:

- Las áreas de oportunidad de Tecnologías
- Enfoques hacia la Gestión de Servicios, como lo son los procesos de servicio de TI, sus áreas responsables, así como la relación de esta con el negocio.
- El estado actual del Gobierno de ITSM y los desafíos en la implementación de ITSM.
- Versiones de ITIL implementadas, beneficios y prácticas complementarias.
- Objetivo de una Service Management Office (SMO), cómo se mide su éxito y las responsabilidades de un Service Manager.

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. (Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañales, 2016).

## Experimento

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.

## Servicios de Tecnologías de Información

Inicialmente se analiza si existe un puesto formal responsable de los servicios de TI end-to-end (punta a punta, de inicio a fin), en donde como se muestra en el Gráfico 1 existe una Dirección de TI y Gerente de Proyecto.

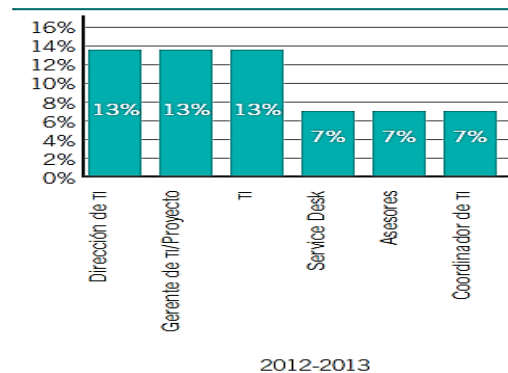


Gráfico 1. Puesto responsable de los Servicios de TI.

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 1, 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.

	2012-2013
<b>TI es un socio estratégico, medido en términos de su contribución al negocio.</b>	<b>27%</b>
TI es un excelente socio de negocios y siempre entrega los niveles apropiados de servicio.	7%
TI es un socio de negocios competente y asegura que los servicios críticos estén disponibles cuando se necesitan.	19%
TI tiene un firme dominio de la tecnología y trabaja para entregar una infraestructura estable.	23%
TI parece ser un tanto reactivo; hay poco enfoque en mejorar el uso de la tecnología por el negocio.	8%
Existe poco acercamiento con TI; tienen relación cuando se presentan fallas en los servicios.	17%

**Tabla 1.** Declaración de ejecutivos para describir relación entre TI y Negocio.

La satisfacción del usuario también es muy importante, lo cual con el siguiente Gráfico 2 comprobamos que la Satisfacción del usuario es de las mediciones más importantes para evaluar el desempeño de la gestión de la calidad del servicio de TI.



**Gráfico 2.** Métricas se utiliza(n) para evaluar el desempeño de la gestión de la calidad del servicio de TI

### ITSM IT Service Management

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 (Yamakawa, 2012); 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 & Calvo-Manzano, 2012).

Como se muestra en el Gráfico 3 el estado en que se encuentra el Gobierno de ITSM en las empresas (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.



**Gráfico 3.** Estado de Gobierno de ITSM

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. (Teresa Lucio Nieto y Dora Luz González-Bañal, 2016), lo cual se muestra en la Tabla 2.

Desafíos	2012-2013
Obtener recursos	33%
Que el negocio comprenda los objetivos	22%
Generar una cultura de cambio	22%
Adquirir habilidades relacionadas con el proyecto	11%
Adquirir financiamiento/difícil justificar ROI	11%
Mantener el ímpetu	-
Obtener el respaldo ejecutivo	-
Otro	-

Tabla 2. Desafíos en la implementación de ITSM

**ITIL Information Technology Infrastructure Library**

Pasando al tema del marco de referencia ITIL, para su implementación no sólo requiere personas calificadas, sino la justificación económica y organizativa de sus beneficios ante la empresa que lo va a implementar; una investigación de la implementación de ITIL en pequeñas Empresas medianas y grandes, así como las grandes sector público. Nos enfocaremos a identificar, si está implementado ITIL, como se muestra en el Gráfico 4:

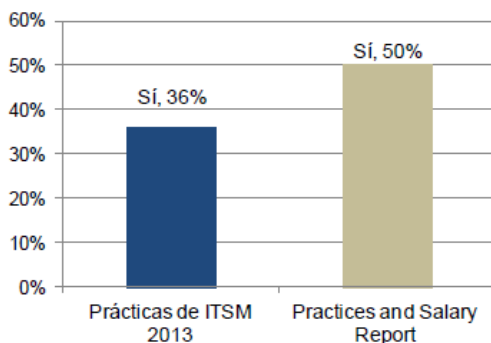


Gráfico 4. Implementación de ITIL

Del 86% de los encuestados que conoce el término ITIL, el 36% de las empresas implementan prácticas de ITIL para sus procesos de gestión de servicios de TI.

En el estudio Practices and Salary Report del HDI, 2013 registra un 50% en este sentido, 15% por arriba del registrado en el estudio Prácticas de ITSM 2013.

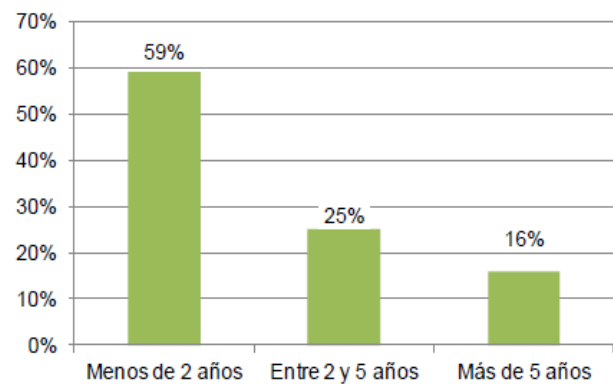


Gráfico 5. Tiempo que la Organización adoptó ITIL

Dentro de esta adopción, se debe considerar los beneficios que trae consigo esta implementación, para lo cual se consideran las empresas que son:

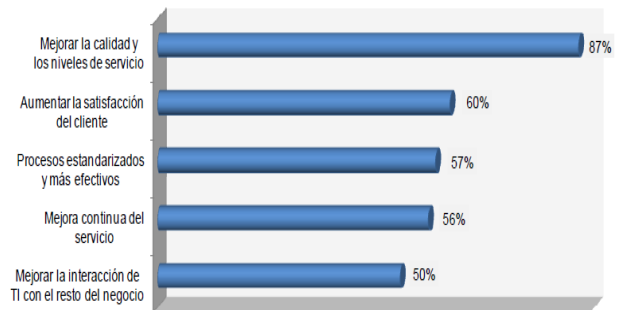
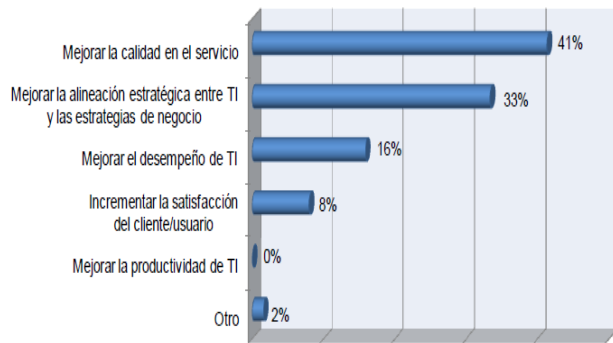


Gráfico 6. Los beneficios más importantes que consideran las empresas en la adopción de ITIL

En el siguiente Gráfico 6, se muestran los motivos principales que impulsaron a implementar un marco de buenas prácticas como lo es ITIL son:



**Gráfico 7.** Los beneficios más importantes que consideran las empresas en la adopción

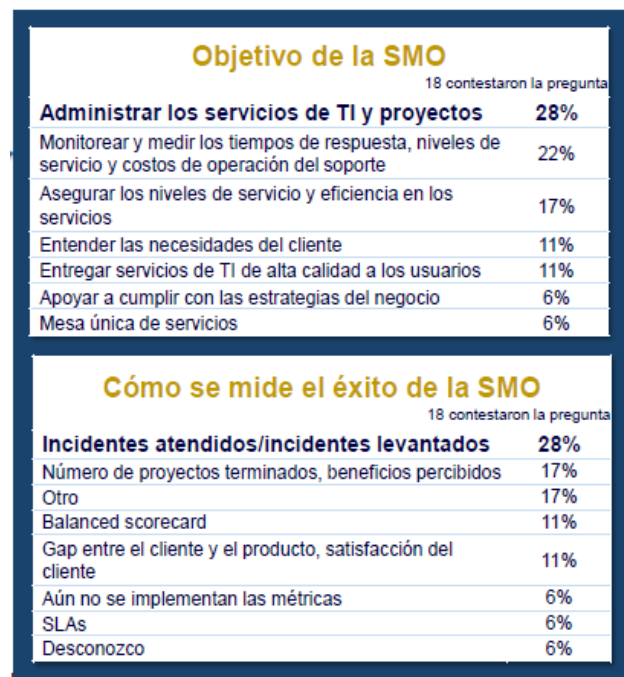
Con estas últimas dos respuestas de la encuesta, podemos identificar que la calidad y mejora del servicio, es el principal beneficio que consideran los usuarios, sin embargo considero que esto debe de ir apoyado con una implementación de la Gestión del Servicio y la oportunidad en particular de una Oficina de Gestión de Servicios, lo cual ayudará a contar con una mejor relación entre el usuario final y el área de tecnologías.

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, T., Palacios, R. C., & Mora-Soto, A., 2012).

### Hacia Oficina de Gestión de Servicios

La gestión de servicios debe adecuarse y adaptarse al negocio de la organización y satisfacer una necesidad sin asumir directamente las capacidades y recursos necesarios para ello, pero en México esta definición de Gestión de Servicios no está completamente clara su función, y tampoco el objetivo de contar con una Oficina de Gestión de Servicio, esto lo podemos comprobar en las siguientes figuras:



**Figura 2.** Objetivo y Término de Service Manager Office

En la Figura 2, el 28% menciona que el objetivo de una SMO es administrar los servicios de TI y el éxito de esta SMO es medido con base a los incidentes atendidos entre los incidentes levantados, a lo cual yo lo enfocaría principalmente a que no existan incidentes, una vez que se ha dado un entendimiento correcto para estas gestiones.

Para ser más claros en cuanto a la SMO, esta tiene tres responsabilidades principales: estrategia y diseño del servicio que entregue valor al negocio (gestión de la demanda, portafolio, catálogo de servicios); encargado de la relación con el negocio y responsable de la gobernanza de los procesos, marcos, metodologías y estándares de TI.

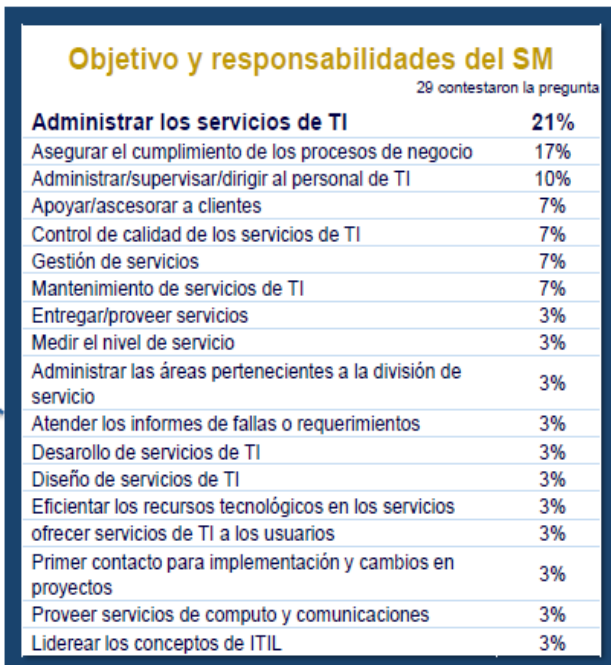


Figura 3. Objetivo y Término de Service Manager Office

Un 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 y en la manera de evaluarlos si cumplen con el propósito del puesto, se muestra en el Gráfico 8.

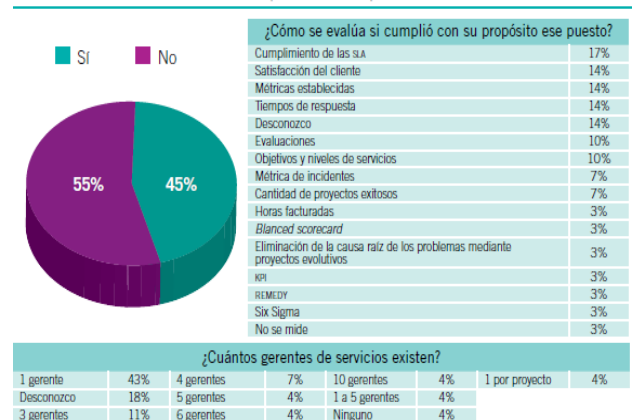


Gráfico 8. Propósito de Service Manager

Sobre la existencia de algún puesto formal responsable de todos los servicios de TI end-to-end, se respondió que generalmente hay un puesto, pero que cubre otras funciones, y no le dedica el tiempo necesario para las gestiones, como se muestra en la Figura 10.



Figura 4. Puesto de servicios end-to-end

### Resultados

En términos generales, se identifica que para la parte de ITSM, se afirma tener un gobierno de ITSM que está definido, implementado y que es obligatorio, del cual solo 24% de los encuestados lo tienen, lo que considero que las empresas deben de implementar para mejorar sus procesos.

Sobre la implementación de ITIL se observa una considerable alza en las empresas y que otras se encuentran ya en un proceso de implementación, lo cual indican ayuda a mejorar principalmente la calidad de los niveles de servicio, aumentar la satisfacción del cliente, procesos estandarizados y más efectivos así como mejorar la interacción de TI con el resto del negocio.

Con el análisis de los resultados obtenidos principalmente para la parte de Gestión de Servicios, se identifica que sobre las responsabilidades principales: estrategia y diseño del servicio que entregue valor al negocio (gestión de la demanda, portafolio, catálogo de servicios); encargado de la relación con el negocio y responsable de la gobernanza de los procesos, marcos, metodologías y estándares de TI.

Las empresas necesitan conocer más sobre el enfoque e importancia de contar con una Gestión de Servicios, homologar los criterios y conceptos, algunas aprender nuevos métodos y técnicas que le permitan mejorar el diseño, desarrollo, la gestión y gobierno de sus servicios.

Así como establecer criterios que le permitan evaluar la calidad de los mismos, para ello el tener y entender la importancia de contar con la Gestión de Servicios y una oficina que se encargue de esto, juega un papel importantísimo para asegurar el cumplimiento de objetivos de la organización y obtener beneficios que ayuden al logro de los objetivos.

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.

## Conclusiones y trabajo futuro

Las Tecnologías de Información, deben ser gobernadas por las buenas o mejores prácticas que deben ajustarse a las necesidades de cada organización, aplicándolas basándose en la experiencia y el sentido común (Véjar, V. L. , 2014).

Las áreas de TI deben ofrecer apoyo a los procesos de negocio, sin embargo regularmente se provee con poca estructura y orden, lo que genera costos de operación y disminución en la calidad del servicio que ofrece; es importante que se involucre al personal y a los usuarios de mayor acceso a los aplicativos, para que de alguna manera se garantice el entendimiento de los elementos operativos necesarios.

A medida que las organizaciones adoptan metodologías orientadas a procesos de la gestión de servicios de TI, se ha hecho evidente la necesidad de incorporar marcos de mejores prácticas en la gestión de servicios de TI (Lucio-Nieto, T., Palacios, R. C., & Mora-Soto, A., 2012).

El Gobierno de TI es una estructura de relaciones y procesos para dirigir y controlar que la empresa alcance sus metas, dando valor mientras equilibra el riesgo vs el retorno sobre TI. Las TI deben ser gobernadas por las buenas o mejores prácticas que deben ajustarse a las necesidades de cada organización, aplicándolas basándose en la experiencia y el sentido común. (Véjar, V. L. , 2014).



La importancia de una Oficina de Gestión de Servicio es establecer un canal de comunicación adecuado para dar a conocer el estatus de cada una de las solicitudes que realizan las áreas de negocio, así como comunicar con suficiente anticipación la planeación de los activos, las modificaciones próximas a realizarse y que podrían afectar los servicios, y apoyar en la generación del documento de entendimiento cuando así sea requerido.

Evaluar la satisfacción de la atención respecto a las solicitudes de servicios, con la cual se realizan acciones de mejora con el área de negocio cuando se detectan quejas u observaciones de la operación del servicio, lo cual coadyuva a mejorar los procesos operativos y de servicios, aseguramiento y seguimiento de los servicios gestionados,

La gestión del servicio de TI y una oficina que se haga cargo de esto, es el resultado del desarrollo, nuevo enfoque, investigación, creación y actualización de los sistemas y tecnologías de información, enfocándose en la administración de la calidad y la entrega de los servicios tecnológicos que se prestan a los procesos del negocio.

De aquí la importancia de utilizar una excelente formulación de la gestión de los servicios de TI, organizada, bien documentada y estandarizada, que recoja lo mejor de lo mejor en cuanto a la administración efectiva de los servicios que TI/SI brindan al negocio, específicamente sobre aquellos que generan más valor agregado.

Se plantea la creación de una SMO como una oficina de gestión de servicio que represente un mecanismo que defina, monitoree y audite procesos en operación y en transición, que garantice el cumplimiento de estrategias de servicio una vez que éstas han sido implementadas, aportando a través de esta investigación la definición de objetivos, roles, procesos-prácticas, entregables de una SMO, y que a su vez, ésta puede ser definida formalmente y plantear sus adecuaciones evolutivas a través de las capacidades de sus procesos (Lucio-Nieto, T., Palacios, R. C., & Mora-Soto, A., 2012).

Es por lo anterior, que se plantea como propuesta de investigación futura la definición y adecuación de un marco para una SMO en el contexto de los servicios de tecnologías de la información, entendiendo como marco, un conjunto de términos, conceptos, descripciones de artefactos y prácticas operacionales que pueden hacer referencia, adoptada y adaptada a un sistema o método sistemático. (Clayton, I., 2012).

## Referencias

Bon, J. V., de Jong, A., & Kolthof, A. (2008). Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI: Basada en ITIL, (V. H. Publishing, Ed.). ITSMF International.

Bauset-Carbonell, M. C., & Rodenes-Adam, M. (2013). Gestión de los servicios de tecnologías de la información: Modelo de aporte de valor basado en ITIL e ISO/IEC 20000. El profesional de la información, 22(1).

Borja, S., & Sánchez, O. ITIL Una visión inicial. Handbook TI, 64.

- Cárdenas, Y. C. M., & Bautista, D. W. R. (2012). Mejores prácticas de gestión para la calidad de los servicios en tecnologías de información. *Revista GTI*, 11(29).
- Clayton, I. (2012). *Web Portal: The Universal Service Management Body of Knowledge (USMBOKTM)*. ServiceManagement Society.
- Cots, S. (2012). La estandarización de la gestión de TI a través de ISO/IEC 20000. In VII Congreso Académico Internacional En Gobierno y Gestión Del Servicio de TI, (Madrid: ITSMF España).
- Delgado, Agustín Prieto, & Velthuis, Mario Piattini. (2015). Propuesta de marco de mejora continua de gobierno TI en entidades financieras. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (15), 51-67.
- Félix-Sánchez, A., & Calvo-Manzano, J. (2015). Comparison of models and standards for implementing IT service capacity management. *Revista Facultad De Ingeniería*, 1(74), 86-95
- Gil-Gómez, Hermenegildo, Oltra-Badenes, Raúl, & Adarme-Jaimes, Wilson. (2014). Service quality management based on the application of the ITIL standard. *DYNA*, 81(186), 51-56. Retrieved February 05, 2016.
- González Ortiz, A. F. (2013). Adaptación de la metodología de procesos ITIL V2 de una empresa a ITIL V3.
- González, Mauricio, & González, Liliana. (2015). La co-creación como estrategia para abordar la gobernanza de TI en una organización. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*.
- González Bañales, d. L., Nieto, t. L., & Andrade, h. P. B. *Service Management Office (Smo): An Alternative for Improving Information Technology Management Processes'capacity Levels Case: Cotemar, Mexico*.
- Huamaní Portocarrero, A. I., & Córdor Colqui, J. F. (2015). Propuesta de mejora en la metodología para la gestión de servicios TI en Intercorp.
- 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.
- Lucio-Nieto, T., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., Popa, S., & Amescua-Seco, A. (2012). Implementing an IT service information management framework: The case of COTEMAR. *International Journal of Information Management*, 32(6), 589-594.
- Lucio-Nieto, T., Palacios, R. C., & Mora-Soto, A. (2012). Hacia una Oficina de Gestión de Servicios en el ámbito de ITIL.
- Mesquida, A. L., Mas, A., Amengual, E., & Calvo-Manzano, J. A. 2012; Service Management Process Improvementbased on ISO/IEC 15504: A systematic review. *Information and Software Technology*.
- Nieto, L., & de Jesús, T. (2013). Marco para la definición y adecuación de una " service management office" en el contexto de los servicios de tecnologías de la información.
- Office of Government Commerce (OGC- UK) *The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*.



Proehl, T., Ereik, K., Limbach, F., & Zarnekow, R. (2013, January). Topics and applied theories in it service management. In System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 1367-1375). IEEE.

Véjar, V. L. (2014). El GobiernoTI es el único camino posible para asegurar que las áreas de sistemas contribuyen al éxito de las empresas. Gobierno de tecnología de Información: Tópicos Selectos de Ingeniería, 29-38.

Velazquez (2015). La gestión de servicios de TI orientada al cliente. Handbook TI, 40

Yamakawa, P., Obregón Noriega, C., Novoa Linares, A., & Vega Ramírez, W. (2012). Improving ITIL compliance using change management practices: a finance sector case study. Business Process Management Journal, 18(6), 1020-1035.