

---

## A GUIDE FOR APPROPRIATING ITIL V3 GOOD PRACTICES IN SME: LABORATORIOS MEREY CASE STUDY

---

### **Daniel Armado Díaz**

Maestría en Ingeniería Área de Sistemas y Computación, Universidad de los Andes Bogota- Colombia

Profesor Universidad de los Andes, Colombia

[dan-diaz@uniandes.edu.co](mailto:dan-diaz@uniandes.edu.co)

### **Olga Lucía Giraldo**

Master en Information Systems, Universidad Joseph Fourier Grenoble- Francia

Profesora Universidad de los Andes, Colombia

[ogiraldo@uniandes.edu.co](mailto:ogiraldo@uniandes.edu.co)

**Resumen:** Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son de gran importancia para países en desarrollo como Colombia. Por esa razón es necesario buscar maneras de acercarlos a marcos de referencia probados que le permitan ser más competitivas y productivas en sus diferentes procesos. En este artículo presenta la propuesta que busca que las pymes puedan apropiar las buenas prácticas propuestas en el marco *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) de una manera exitosa para mejorar su competitividad. Además veremos su aplicación en una pyme Colombiana (Laboratorios Merey Ltda.) y los resultados de esta experiencia.

**Palabras Clave:** ITIL, Pequeñas y medianas empresas (Pymes), Pymes en Colombia, Tecnologías de información (TI), Servicios de TI

**Abstract:** Small and medium-sized enterprises (SME) are the main development engine of economy, particularly in countries in development, as is the case in Colombia. To be competitive, SME must use tested frameworks in its productive and support processes. In this paper we present a proposal we develop to help appropriation process of *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) good practices in SME in a successful way. We also present the proposal application in Laboratorios Merey Ltda., a Colombian medium enterprise, and this experience results.

**Keywords:** Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Small and medium-sized enterprises (SME), Colombian SME, Information Technology (IT), IT services.

## **1. Introducción**

La prestación de servicios TI cada día está siendo más demandada por empresas de todos los sectores (DIAZ & GIRALDO, 2008); los servicios TI cada vez son más reconocidos por las empresa como factores que impulsan o generan nuevas ventajas competitivas a través de la cadena de valor y por esa razón se espera una mejor alineación entre los servicios de TI y el negocio (DIAZ & GIRALDO, 2008).

La integración entre los servicios de TI y el negocio permiten obtener mayor valor de las inversiones de TI que hace cualquier organización. Esto lo comprueba el hecho de que empresas que tiene un manejo de las decisiones de TI (Gobernabilidad) con una estrategia definida tiene mejores retornos sobre los activos (WEILL & ROSS, 2008) que organizaciones que no la tienen definida.

ITIL es un marco de referencia que busca la generación de valor del negocio por medio de una prestación de servicios de TI de calidad e integrados con las necesidades negocio (OGC, 2007-1). Actualmente este marco está implementado por grandes empresas multinacionales y nacionales (DIAZ, 2008) pero todavía no se ha popularizado en las pymes Colombianas aunque éstas tengan un gran potencial de usarlo (DINERO, 2007).

Una de las razones de esto es el desconocimiento de parte de las pymes de este marco o la concepción de que es necesario implantar sus procesos y funciones de una manera total, con alto costo tanto de implantación como de operación, lo cual hace pensar que es un proyecto inviable para las pymes por sus limitaciones de recursos.

La guía presentada en este artículo busca acercar a las pymes Colombianas a ITIL, mostrando que las pymes se pueden beneficiar de las buenas prácticas que componen este marco apropiándolas al interior de la organización, según sus necesidades y prioridades.

Este documento inicia presentando la definición e importancia de las pymes en Colombia, después muestra de una manera general el marco ITIL.

En la sección 4 se presenta la guía para la apropiación de buenas prácticas de ITIL, para luego mostrar, sección 5, su aplicación en Laboratorios Merey Ltda. Pyme Colombiana que tiene más de 50 años de experiencia en la elaboración y distribución de medicamentos, cosméticos y alimentos.

Finalmente en la sección 6 se muestra los resultados obtenidos y se termina en la sección 7 con las conclusiones de toda esta experiencia.

## **2. Pymes Colombianas**

### ***Definición***

Se entiende por pequeña y mediana empresa (Artículo 2, Ley 905 de 2004), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los parámetros presentados en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de las empresas colombianas

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos Totales (SMLV <sup>1</sup> )
<b>Micro</b>	1-10	Menos 501
<b>Pequeña</b>	11 a 50	501 Y 5000
<b>Mediana</b>	51 a 200	5001 a 3000
<b>Grande</b>	201 o mas	Más de 3000

<sup>1</sup> Salarios mínimos legales vigentes

### ***Importancia***

La importancia de las Pymes en Colombia así como en el mundo es que ellas son un gran porcentaje de las organizaciones del mundo y son también las grandes generadoras de empleos. En el caso Colombiano las MiPyMes representan 99% de las empresas y generan el 84% de empleos del país. (ANIF, 2007)

### **ITIL (OGC, 2007-1)**

ITIL provee un marco de buenas prácticas que une todas las áreas de la provisión de servicios de TI con un solo objetivo: la creación de valor para el negocio. La última versión *The Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) fue publicada en mayo 30 del 2007 por la Oficina Gubernamental de Comercio del Reino Unido (OGC) (ITSM).

En esta sección mostraremos inicialmente los principios y características generales de este marco, para luego mostrar su propuesta para crear valor al negocio y la forma en que se organiza

### ***Principios y características***

ITIL está basada en el principio de que el objetivo fundamental de todas las prácticas, formatos, procesos, servicios, etc. que presta TI a una empresa, debe ser el de generar valor al negocio. Además de eso las prácticas de ITIL tienen las siguientes características:

- no son propietarias, es decir que no son dependientes de alguna tecnología, o tipo de empresa en particular para ser aplicables;
- buscan ser lo suficientemente robustas, maduras y universales para ser útiles en cualquier tipo de organización y de sector;
- son las mejores prácticas del mundo, es decir son el fruto de las lecciones de aprendizaje y liderazgo de los mejores proveedores de servicios de TI del mundo;
- pretenden convertirse en buenas prácticas, al pasar el tiempo. Esto es natural ya que las mejores prácticas al popularizarse van a convertirse en prácticas comunes y saldrán nuevas mejores prácticas.

## Propuesta para la creación de valor al negocio

El marco de referencia de ITIL busca que el proveedor de servicios de TI cree valor al negocio por medio de:

- un entendimiento claro del negocio y de la manera como la provisión de servicios de TI afecta y crea valor al negocio. Esto no sólo implica tener un conocimiento reactivo del negocio, sino la capacidad de anticiparse y de identificar nuevas oportunidades para el negocio;
- el uso prácticas para la gestión de servicios que tengan rapidez de respuesta, sean consistentes y medibles, y que tengan sus criterios de calidad definidos en función del cliente;
- la capacidad de hacer un análisis y mejoramiento continuo por parte del proveedor del servicio de TI de su labor, frente al negocio.

ITIL es un marco que propone un conjunto de mejores prácticas, plasmadas dentro de procesos y funciones que están asociadas de una manera óptima (el ciclo de vida de los servicios). Esto implica que las organizaciones pueden apropiarse de las ideas de ITIL desde el nivel de mejores prácticas, pasando por procesos y funciones completos, hasta llegar al nivel de la implantación de todo el ciclo de vida propuesto si lo consideran necesario. La bibliografía oficial de ITIL está compuesta de los siguientes libros:

- Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle (OGC, 2007-1);
- Continual Service Improvement (OGC, 2007-2);
- Service Operation (OGC, 2007-2);
- Service Strategy (OGC, 2007-2);
- Service Transition (OGC, 2007-2);
- Service Design (OGC, 2007-2).

Estas publicaciones se encuentran definidos por lo que ellos denominan el ciclo de vida de un servicio, Figura 1, del cual hablaremos a continuación.

Figura 1. El ciclo de vida de servicios ITIL.



Fuente: BMC Software, Taylor S. ,2007

### **Estrategia de servicios**

Los procesos de estrategia de servicios buscan ayudar a la organización de TI a establecer una estrategia de servicios para su cliente. Las metas de los procesos de estrategia de servicios son:

- ayudar a las organizaciones a desarrollar la habilidad de pensar y actuar de una manera estratégica;
- mostrar cómo transformar la gestión de servicios a un activo de la organización;
- mostrar las relaciones entre los servicios, sistemas y procesos manejados y los modelos de negocio, estrategia y objetivos que soportan.

Esto lo logra con cuatro procesos: Generación de estrategia, Gestión de la demanda, Gestión del portafolio de servicios y Gestión financiera.

### **Diseño de servicios**

El propósito de este conjunto de procesos es el diseño de un nuevo servicio o la modificación de uno existente haciéndolo de tal manera que se tenga en cuenta su impacto en los diferentes aspectos de la organización. Las metas de los procesos de diseño de servicios son:

- asegurar la consistencia e integración del nuevo servicio o de las modificaciones de un servicio ya existentes, con todos los procesos, arquitecturas, tecnología y los sistemas de gestión;
- gestionar el riesgo de tal manera que se puedan identificar y mitigar antes de ir a producción;
- facilitar la introducción de nuevos servicios a producción;
- diseñar de manera efectiva para reducir la posibilidad de modificaciones del servicio en su ciclo de vida y asegurar que el servicio es soportable y al menor costo;
- producir y mantener planes, procesos, políticas, arquitecturas y marcos de trabajo de TI para aseguramiento de calidad en el diseño de servicios.

Para cumplir con estas metas ITIL define siete procesos: Manejo del proveedor, Gestión del Catálogo de servicios, Gestión de la seguridad de la información, Gestión de la continuidad de servicios de TI, Gestión de la capacidad, Gestión de la disponibilidad, y Manejo de niveles de servicio.

### **Transición de servicios**

El propósito de este conjunto de procesos es asegurar que lo planeado a ser implementado va a cumplir los objetivos propuestos inicialmente y compartir la gestión del conocimiento generado que permitirá la gestión del servicio una vez este en operación. Las metas de los procesos de transición de servicios son:

- establecer las expectativas del cliente de cómo este servicio genera cambios en el negocio;

- ayudar al negocio o al cliente a integrar la salida a producción del servicio de TI con sus procesos y servicios de negocio;
- disminuir las variaciones entre el desempeño planeado y el desempeño actual de un servicio;
- reducir los errores conocidos y minimizar los riesgos de la transición de un servicio a producción;
- asegurar que el servicio puede ser utilizado según las limitaciones y especificaciones dadas por los requerimientos de servicio.

Para cumplir con estas metas ITIL define siete procesos: Gestión del conocimiento, Evaluación, Validación y pruebas de servicio, Planeación y soporte de la transición, Gestión de la liberación y despliegue, Gestión de los activos de servicio y configuración, Gestión del cambio.

### **Operación de servicios**

Los procesos de operación de servicios son los responsables de proveer y soportar los servicios de tal manera que se cumplan los acuerdos de niveles de servicio con los usuarios de negocio y con los clientes; ésta es la fase del ciclo de vida donde el cliente ve la calidad del servicio. Sus metas son:

- ejecutar los servicios;
- gestionar la infraestructura de TI usada en la provisión de servicios;
- coordinar a las personas que manejan la tecnología, los procesos y los servicios.

Para cumplir con estas metas ITIL propone que la operación de servicio tenga los siguientes procesos: Cumplimiento de requerimientos, Gestión de eventos, Gestión del acceso, Gestión de problemas y Gestión de incidentes.

Adicional a estos procesos, ITIL introduce el concepto de funciones y propone para esta fase del ciclo de vida cuatro funciones: Mesa de servicio, Administración técnica, Gestión de las aplicaciones, Gestión de la operación de TI.

### **Mejoramiento continuo de servicios**

Los procesos de mejoramiento continuo de servicios tienen como fin la evaluación y mejoramiento de la prestación de servicios de TI. Por esa razón este conjunto de procesos impactan de manera directa a los procesos de diseño, transición y operación, buscando la manera de mejorar la eficiencia y efectividad de ellos. Para lograr esto este proceso tiene los siguientes objetivos:

- revisar, analizar y hacer recomendaciones para las diferentes familias de procesos que componen el ciclo de vida de un servicio;
- revisar y analizar los resultados de los acuerdos de niveles de servicio realizados;
- mejorar la eficiencia de los procesos de TI buscando mejorar su efectividad para reducir los costos sin sacrificar la satisfacción del cliente.

Para lograr estas metas ITIL propone tres procesos: Medición de Servicios, Reportes de servicios y Los 7 pasos para el mejoramiento continuo.

### 3. Guía para la apropiación de buenas prácticas de ITIL v3 en Pymes

Esta guía propone un conjunto de etapas en las cuales se busca que la pyme que la aplique, apropie los conceptos y prácticas de ITIL a los procesos actuales de la organización.

Para lograr esto la guía busca apoyar la promoción, creación, estrategia, planeación y desarrollo de un proyecto organizacional más que dirigir la implantación de procesos de ITIL per se. Por esa razón también suministra formatos, planillas como soporte a lo escrito a la guía.

#### *Principios y características*

- Cada pyme tiene su estructura, cultura y procesos que hacen única su forma de generar valor. Por esa razón el objetivo de esta guía no la estandarización de procesos, sino guiar la apropiación de las buenas prácticas de ITIL para mejorar las prácticas existentes en la organización.
- Las buenas prácticas de ITIL no se limitan al área de TI. Las prácticas contenidas en el marco de trabajo de ITIL no sólo son beneficiosas para el área de TI, sino para toda la organización. Por esa razón consideramos que esta guía también puede ser apta para pymes que no tengan un área de TI.
- Las pymes tienen mayor limitación de recursos que las grandes empresas. En esta guía somos conscientes de esta limitación y de que existen otros proyectos que pueden traer beneficios a la organización. Por esa razón nuestra propuesta busca que los actores validen desde la primera etapa los aportes que les podría dar la apropiación de las buenas prácticas de ITIL en su organización de tal manera que el proyecto desde el inicio esté soportado por las necesidades de la pyme y los beneficios que ésta obtendrá.
- Las pymes tienen factores comunes. Aunque cada pyme es única hay características en estructura, cultura y ambiente que son comunes. Las sugerencias dadas en esta guía tienen esto presente y buscan explotarlo de una manera positiva.
- La guía también debe ser apropiada a la actualidad de la pyme. Por esa razón una de las características de la guía es que sus sugerencias, formatos y procesos pueden ser usados, modificados o ignorados según las necesidades de los actores de la pyme y las exigencias del entorno.

#### *Etapas y actores*

La guía está compuesta de seis etapas y tres actores principales. En las primeras dos etapas el actor principal es el promotor y su objetivo es la maduración de la idea de apropiar ITIL hasta crear un caso de negocio y vender y promocionar el proyecto en la organización. En la tercera etapa se da inicio al proyecto con la conformación del equipo de trabajo y la creación del acta de inicio del proyecto, tareas que son responsabilidad principalmente de la alta gerencia.

Las últimas tres etapas las desarrolla el equipo de trabajo del proyecto; en éstas es donde se desarrolla el proyecto de apropiación de ITIL primero diagnosticando a la empresa y su área de TI, para luego realizar el plan de implantación y desarrollarlo (Figura 2).

*Figura 2. Etapas y actores de la guía*

Actor	Etapas
 promotor	¿Es ITIL para la empresa?
	Obtención del apoyo de la alta gerencia y de la organización
Alta gerencia	Inicio del proyecto, conformación del equipo
 Equipo de trabajo	Diagnóstico y hoja de ruta
	Creación del plan de apropiación
	Desarrollo del plan de apropiación
	Cierre

### **El promotor**

El promotor es aquella persona que tuvo la idea de que ITIL sería útil para la empresa, no importa que rol actualmente desempeñe en ésta, lo importante es que tenga la idea y la motivación para lograr llevar esta idea a la realidad.

### **La alta gerencia**

La alta gerencia en esta guía son consideradas la(s) persona(s) que aprueba y formalizan la creación del proyecto dentro de la organización.

### **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo en la guía es el grupo de personas que van a estar encargados de la ejecución del proyecto de apropiación de las prácticas de ITIL en la organización.

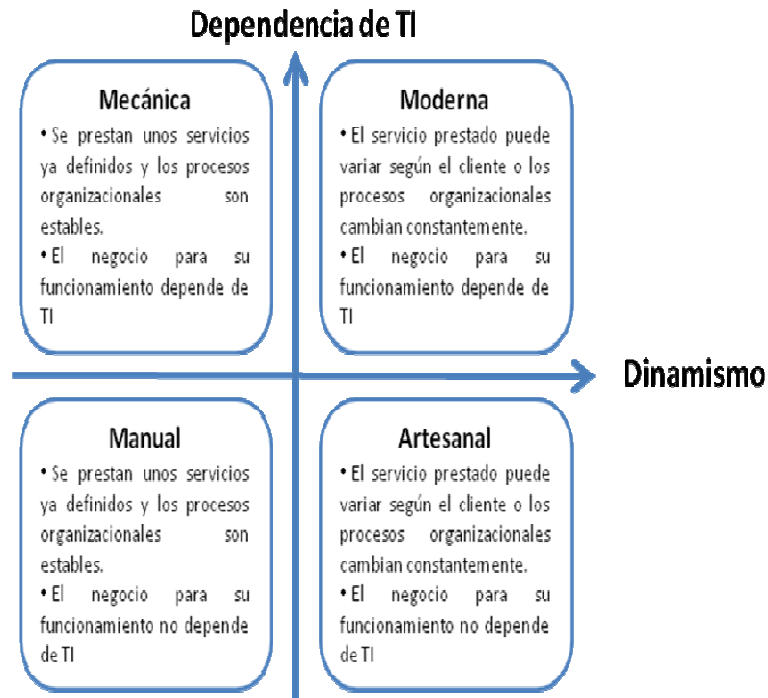
### ***Etapas 1: ¿Es ITIL para la empresa?***

Esta guía tiene como objetivo que el promotor realice un estudio rápido de la empresa para identificar dos características de la organización:

- dinamismo: Qué tanto cambia el entorno y el tipo de trabajo de la empresa;
- dependencia de TI: Qué tan necesario son las tecnologías de información para que se realice el trabajo.



Figura 3. Cuadrante Dependencia de TI vs Dinamismo



Esta identificación le permitirá al promotor ubicar a su organización en un cuadrante (ver Figura 3) que sirve como base para identificar si la empresa se puede beneficiar de las buenas prácticas o si debe enfocar sus esfuerzos a otra clase de proyecto.

### ***Etapa 2: Obtención del apoyo de la alta gerencia y de la organización.***

El objetivo de esta etapa es que el promotor madure la idea al punto de que pueda crear y madurar una propuesta de proyecto para la apropiación de las buenas prácticas de ITIL; promocionar y motivar a diferentes miembros de la organización con la propuesta de proyecto; y finalmente lograr la aprobación de la propuesta por parte de la alta gerencia.

El trabajo desarrollado en esta etapa puede dar dos resultados: primero que el caso de negocio promocionado obtenga el apoyo de la alta gerencia y se apruebe el inicio del proyecto. En este caso la labor del promotor ha terminado exitosamente y es posible que el y/o la(s) personas con las que promocionó el proyecto hagan parte del futuro equipo de trabajo.

Segundo que el caso de negocio no cumpla las condiciones de la alta gerencia para su aprobación. En este punto lo más probable es que la creación de un proyecto para la adopción de las buenas prácticas de ITIL no sea lo mejor para la empresa en estos momentos. En este caso el promotor debe esperar el momento para que estas condiciones se cumplan para reiniciar la labor de esta etapa.

### ***Etapa 3: Inicio del proyecto y conformación del equipo.***

El inicio de un proyecto es la etapa en la cual la organización reconoce el nacimiento del proyecto y define formalmente características importantes de este como su alcance, y equipo de trabajo, entre otros.

Para el desarrollo de esta etapa la guía usa un acta de proyecto, documento en el que se establecen y controlan aspectos del proyecto como:

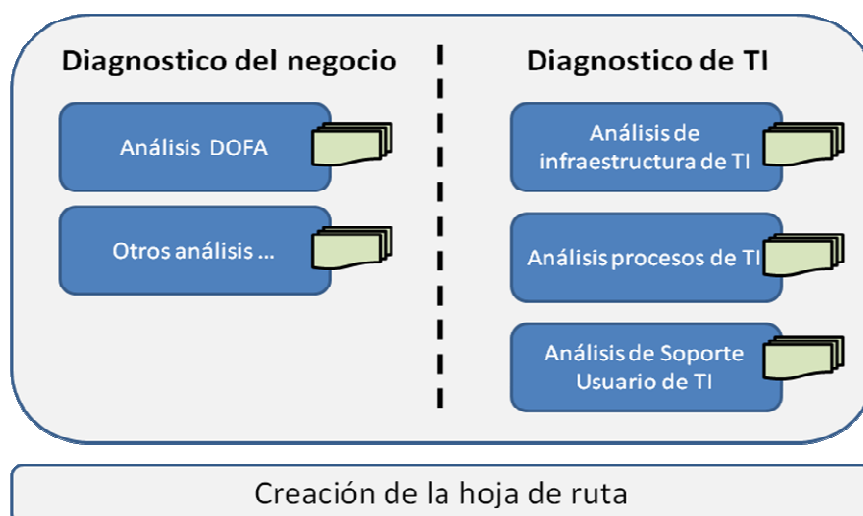
- alcance del project;
- identificación de riesgo;
- criterios de calidad;
- equipo de trabajo.

De estos aspectos la guía hace especial énfasis en el equipo de trabajo donde sugiere que esté conformado por dos roles, el líder de proyecto y el líder técnico. Para cada uno de estos roles la guía sugiere un perfil y un conjunto de responsabilidades que facilitarían el éxito de la ejecución del proyecto. El resultado de esta etapa es la creación formal del proyecto y la definición de elementos claves como lo son los líderes del proyecto, el alcance, entre otros.

### ***Etapa 4: Diagnóstico y hoja de ruta.***

El objetivo de esta etapa es responder dos preguntas básicas para desarrollar la estrategia de implantación de ITIL ¿Dónde estamos? y ¿Para dónde vamos? Por esa razón una vez conformado el proyecto y su equipo, la primera tarea por hacer es hacer un diagnóstico actual de la organización y del área de TI y crear una hoja de ruta que servirá de base para la planeación de la implementación.

*Figura 4. Sobrevista a la etapa 4*



Para esta etapa la guía sugiere que diagnósticos se deben hacer en la organización y posibles formas de realizarlos. Para la creación de la hoja de ruta, la guía da sugerencias para la asignación de prioridades y un conjunto de pasos para la elaboración y validación de este

documento. El resultado son los diagnósticos de la organización y del área de TI de la organización así como la hoja de ruta del proyecto.

### ***Etapa 5: Creación del plan de apropiación***

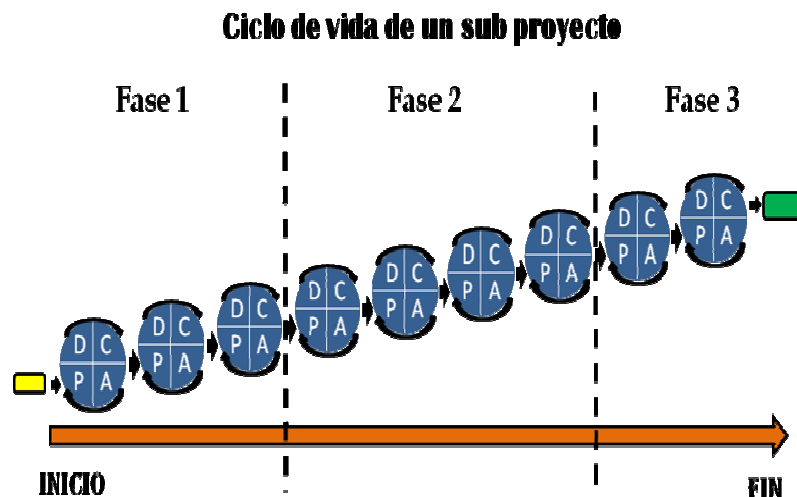
En esta etapa se espera que el equipo de trabajo cree la estrategia para que la empresa apropie exitosamente ITIL. Las entradas de esta etapa son los diagnósticos y hoja de ruta desarrollados de la etapa anterior. Para esto la guía sugiere que el proyecto de apropiación de ITIL se divida en sub-proyectos donde cada sub-proyecto esté enfocado de tal manera que su duración no sea mayor a 2 a 3 meses. Los sub-proyectos y su orden de ejecución se deberían definir a partir de la hoja de ruta desarrollada en la etapa anterior.

Para esta razón se debe hacer un plan de la apropiación que permitirá tener establecido y controlar de una manera general del proyecto, teniendo en cuenta aspectos como las metas y la estrategia general de la apropiación, así como los lineamientos por los que se regirán todos los sub-proyectos, su orden de ejecución (ilustrado en un mapa de proyectos) y la información básica de cada uno de ellos. El resultado de esta etapa es el plan de apropiación, documento que se irá actualizando a medida que los proyectos se vayan implementando. Este documento además es la guía para la siguiente etapa.

### ***Etapa 6: Desarrollo del plan de apropiación***

En esta etapa es donde se ejecuta todos los sub-proyectos indicados en el plan de apropiación. Para esta etapa la guía tiene dos secciones. La primera sección es un conjunto de buenas prácticas para el control de la documentación y seguimiento del trabajo para el proyecto en general. Estas buenas prácticas tienen como objetivo la generación de una visión rápida sobre el estado de los sub-proyectos y organizar las tareas sobre actores transversales a los sub-proyectos que principalmente serán el Líder del proyecto y el Líder técnico de la apropiación. La segunda sección muestra un proceso para el desarrollo y seguimiento interno de los sub-proyectos (ver figura 5) basado en el círculo de calidad de Deming (Ciclo PDCA) Además de esto el esquema tiene en sus etapas hitos para la actualización de los documentos vivos creados en las anteriores etapas.

*Figura 5. Proceso para el desarrollo de proyectos*



El ciclo de vida que se propone para el desarrollo y seguimiento de los sub-proyectos está compuesto de tres elementos: fases, ciclos y etapas. Ellos están relacionados para llevarnos desde el inicio hasta el fin del sub-proyecto. A continuación hablaremos de estos elementos. La fase de un sub-proyecto está definida como un conjunto de ciclos de trabajo cuyo fin es lograr un hito. Estas fases son comunes entre los sub-proyectos y deberán estar claramente definidas en el documento de planeación de apropiación creado en la etapa 5 de la guía.

Un ciclo de trabajo es el tiempo definido en los sub-proyectos para la ejecución de una tarea. La duración de los ciclos estará definida al interior de los sub-proyectos. Su duración deberá ser entre una semana y dos semanas. Es en la ejecución de estos ciclos donde se ejecutan las 4 etapas del ciclo de Deming (Planear, Ejecutar, Chequear y Ajustar). Los ciclos de trabajo además tienen una condición importante y es que inician y finalizan en una reunión de seguimiento.

Las reuniones de seguimiento son un espacio importante para la gestión del sub-proyecto porque permite contar con todos o la mayoría de miembros del equipo en un mismo sitio. Permite conocer el estado del sub-proyecto y tomar decisiones y ajustes para arreglar lo hecho. La guía además sugiere un acta para estas reuniones de tal manera que se tenga una manera organizada de trabajo dentro del proyecto y se pueda llevar un control a diferentes niveles de la organización sin la necesidad de gran cantidad de recursos.

### ***Etapa 7: Cierre***

La última etapa propuesta en esta guía es el cierre del proyecto creado. En esta etapa se espera verificar la realización o no de los objetivos propuestos durante el plan de apropiación, las lecciones aprendidas y conclusiones de la experiencia. El cierre formal del proyecto concluye con un documento de cierre y la publicación de éste y los demás documentos generados por el proyecto, en un sitio donde puedan ser accedidos por los otros miembros de la organización.

## **4. Aplicación de la guía en Laboratorios Merey**

Laboratorios Merey Ltda. es una industria farmacéutica con más de 50 años de experiencia en la elaboración y distribución de medicamentos, cosméticos y alimentos. En la Figura 6 se ve la cadena de valor que tiene Laboratorios Merey. Para nuestro caso de estudio vamos a destacar dos procesos en particular, el proceso de direccionamiento estratégico y el proceso de sistemas y mantenimiento.

El proceso de direccionamiento estratégico hace parte de los tres procesos de direccionamiento y tiene como objetivo la coordinación de los diferentes procesos para la gestación e implementación de estrategias organizacionales.

El proceso de sistemas y mantenimiento es uno de los procesos de apoyo de la organización y entre sus funciones cuenta la administración de los diferentes sistemas y equipos de la organización.

Figura 6. Cadena de valor de Laboratorios Merrey



### Condiciones previas

Antes de la implementación de la guía Laboratorios Merrey estaba en un proceso de cambio organizacional. Nuevos espacios se estaban abriendo enfocados a la innovación y la adopción de buenas prácticas en todas las diferentes áreas de la organización. Algunos de estos son:

- reuniones de dueños de proceso;
- una estrategia a nivel organizacional de realizar diagnósticos en todos los procesos, comparándose con empresas exitosas europeas.

### Proceso de sistemas y mantenimiento

#### Diagnóstico

En el proceso de Sistemas y Mantenimiento ya se había hecho el diagnóstico del proceso donde se sugiere que es necesario crear un plan del proceso el cual contemple estrategias y objetivos alineados con la organización, así como un plan de acción para llevarlos a cabo. También sugiere que la empresa requiere en forma inmediata evaluar un proyecto de estructuración y desarrollo del sistema de información de la empresa. Éste debe enfocarse en facilitar la toma de decisiones y el control sobre el logro de objetivos de los diferentes procesos de la organización. Finalmente el diagnóstico considera también necesaria una capacitación general del personal para el seguimiento de buenas prácticas en el manejo seguro de la información y el correcto uso de los equipos y sistemas.

#### Estrategias y proyectos propuestos

Respondiendo a este diagnóstico desde la Dirección del Proceso de Direccionamiento Estratégico salió la propuesta de crear un sistema para la gestión de toma de decisiones.

Este sistema busca la creación y unificación de varios sistemas de información y control con el fin de proveer un servicio que facilite las tareas de control y toma de decisiones a los dueños de los diferentes procesos. En el momento en que se llegó a aplicar la guía este proyecto se encontraba en la fase de gestación.

## ***Actores y metodología de aplicación de la guía***

### **El promotor**

En el caso de Laboratorios Merey el promotor fue la Directora del Proceso de Sistemas y Mantenimiento (DSM). Es importante tener en cuenta que en un comienzo la DSM no tenía un conocimiento previo sobre ITIL ni sobre los beneficios que éste le podría dar a la organización y al proceso que ella manejaba. Por esa razón se decidió hacer sesiones de capacitación en ITIL entre el consultor y la promotora de tal manera que ella fuera adquiriendo el conocimiento básico y la bibliografía de ITIL con el fin de que ella pudiera hacer las tareas descritas en la guía.

### **El consultor**

En este caso de estudio el consultor es el mismo autor de la guía, es la persona que inicialmente conoce más de ITIL y su objetivo principal es soportar las dudas que se tengan sobre la guía, adicionalmente en el proyecto se ha vuelto el capacitador del promotor y ha dado sugerencias en las reuniones de seguimiento para la definición de propuesta de proyecto.

### **La alta gerencia**

La alta gerencia en este caso de estudio no fue el gerente general de la organización, sino el director de proceso de direccionamiento estratégico (DDE) esta persona tenía conocimientos de ITIL y formación en ingeniería de sistemas y era muy consciente de los beneficios que proveen los servicios de TI y sus proyectos relacionados.

### **El equipo de trabajo**

Al momento de terminar este artículo el equipo de trabajo estaba en conformación, se puede decir con seguridad que el líder del proyecto y líder técnico de este equipo de trabajo es la DSM, pero en esos momentos se estaba analizando con qué otro personal se iba a contar para conformar este equipo.

### **Metodología de aplicación de la guía**

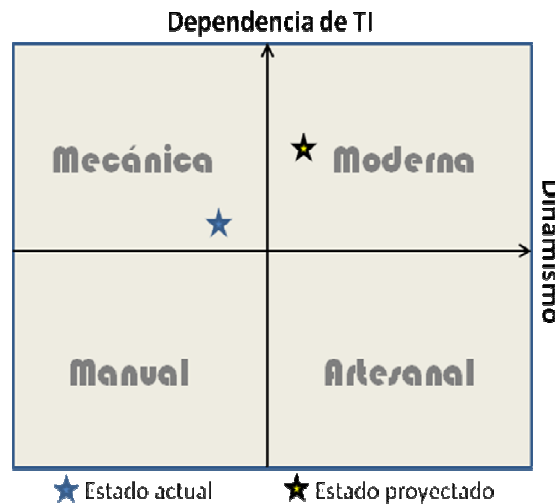
Para llevar un control y seguimiento sobre la aplicación de la guía se decidió hacer reuniones semanales de seguimiento, donde estaban los tres actores y se revisaban las tareas de la semana anterior, y se planeaba el trabajo de la próxima semana.

### ***Etapa 1: ¿Es ITIL para la empresa?***

Esta etapa se ejecutó en paralelo con las sesiones de capacitaciones y fue ejecutada por el DDE con el apoyo del consultor. Esta etapa fue realizada durante una reunión de hora y media en la cual el DDE uso de insumos el diagnóstico que ya se tenía del proceso de sistemas y la idea que él tiene sobre el sistema para la gestión de toma de decisiones. El DDE, al final de la etapa, concluyó que la adopción de las buenas prácticas de ITIL puede ser útil para la organización debido a que al implementar buenas prácticas se crea una mejor infraestructura y procesos que facilitarían el manejo de futuros sistemas críticos para el

Laboratorio y además porque facilita la alineación de estos sistemas con los objetivos y estrategias del negocio.

Figura 7. Posición actual y proyectada de laboratorios merey en el cuadrante de dependencia de TI vs. Dinamismo de negocio.



### ***Etapa 2: Obtención del apoyo de la alta gerencia y de la organización.***

Esta etapa se realizó con la DSM que es la promotora del proyecto. Para esto hubo una reunión entre el consultor y la promotora donde se miraron los pasos para la creación de la primera versión del caso de negocio y se le suministró la plantilla de caso de negocio de la OGC (OGC).

### **Definición del alcance y de la estrategia del proyecto**

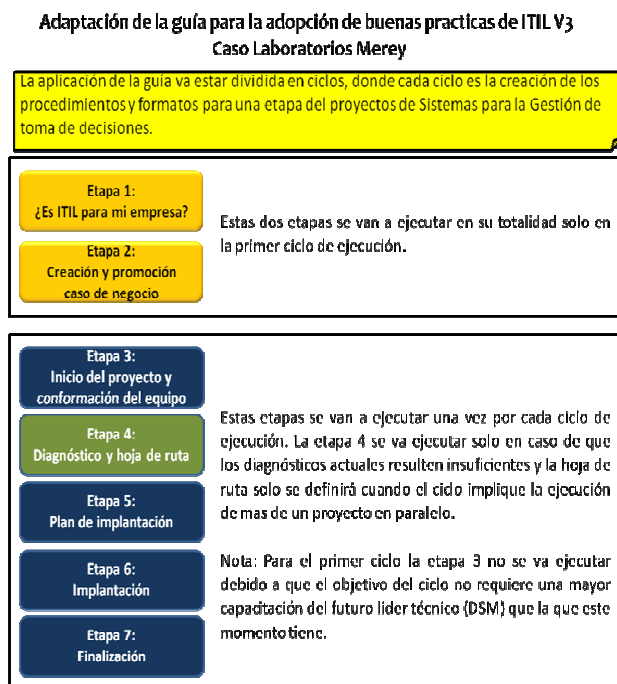
Parte de las tareas de la creación de la primera versión del caso de negocio era establecer de una forma clara el alcance y la estrategia que el promotor pensaba que podía crear el proyecto. Para la definición de estos aspectos se tuvo una reunión donde participaron los tres actores principales del proyecto donde se buscó resolver dudas de lo que se quería conseguir con el proyecto es decir madurar la idea.

En esta reunión se definió inicialmente el proyecto de apropiación de buenas prácticas de ITIL y la guía se iban a enfocar en mejorar los procedimientos del Proceso de Sistemas y Mantenimiento para que éste estuviera mejor preparado en el momento que el sistema de gestión de toma de decisiones y otros sistemas de nivel estratégicos fueran creados. Esta estrategia tenía como defecto principal que las buenas prácticas de ITIL sólo iban a soportar al sistema para la gestión de toma de decisiones cuando éste ya estuviera en uso y no se podrían utilizar para garantizar la calidad de este sistema. Por esa razón se pensó en una nueva estrategia la cual estaba enfocada en implementar las buenas prácticas de ITIL de manera tal que apoye directamente al proyecto de sistema de gestión de toma de decisiones en sus diferentes etapas y al mismo tiempo se creen los procedimientos y formatos para futuros sistemas estratégicos de TI.

La definición de esta estrategia también implicó cambios en la forma en que la guía iba a ser aplicada en la organización. El DDE y DSM definieron que las etapas de la guía se debían hacer de una manera más rápida que la propuesta en la guía especialmente para ayudar

el diseño de los sistemas para la gestión de toma de decisiones. Por esa razón el proyecto de apropiación se va ejecutar por ciclos, donde cada ciclo va tener como objetivo la creación de procedimientos y formatos para una o más de las tareas que se van a realizar en el proyecto del sistema para la gestión de toma de decisiones. (Ver figura 8).

*Figura 8. Adaptación de la guía para la adopción de buenas prácticas de ITIL v3 para el caso de Laboratorios Merely.*



### **Creación del plan de promoción y del caso de negocio**

Con el alcance del proyecto y la definición de la estrategia de ejecución de éste la DSM empezó con las tareas de la etapa 2 de la guía es decir empezó con el desarrollo la primera versión del caso de negocio y el planteamiento de una estrategia de promoción del caso de negocio dentro de la organización. El plan de promoción propuesto en la guía no fue creado debido a que la DSM se dio cuenta de que a la persona que le iba a promocionar el caso de negocio era el DDE porque él es quien determina si éste se puede volver proyecto o no y hace coordinación del resto de dueños de proceso. En cambio DSM decidió no hacer un plan de promoción explícito y definió con el DDE una reunión semanal que tiene como finalidad la maduración del caso de negocio.

Como el objetivo del primer ciclo de la guía fue definido durante la determinación del alcance y la estrategia del proyecto, la DSM tenía la tarea de averiguar qué procesos y buenas prácticas de ITIL eran las que podían ayudar en la etapa de especificación y diseño del sistema. Para responder esa pregunta y futuras dudas, se le explicó una serie de pasos que se podía seguir para facilitar el proceso de buscar resolver dudas sobre ITIL. Estos pasos buscan facilitar la navegación sobre la documentación de ITIL con el objetivo de entrar sólo al nivel de profundidad requerido para responder la duda. Estos pasos se agregaron a la etapa 2 de la guía, ya que se consideran lo suficientemente genéricos e importantes para que sean tenidos en cuenta para futuras aplicaciones de la guía.



Un resultado no esperado de esta etapa fue que la elaboración del caso de negocio. El proceso de maduración y validación de éste sirvieron como base para que Laboratorios Merey creara un procedimiento y formato orientado a la proposición, discusión y aceptación de nuevos proyectos.

Esta etapa terminó con una presentación en la que se mostró los proyectos que iba a iniciar el Proceso de Sistemas y Mantenimiento y los beneficios que se esperaban obtener de ellos. Esta presentación la hizo la DSM con la ayuda y validación del DDE. Esta presentación se hizo en las reuniones de dueños de proceso que se hacen semanalmente en laboratorios Merey y la agenda que se siguió fue la de mostrar de manera breve a ITIL y enfocarse en los beneficios que algunas de las prácticas propuestas en este marco le traerían a la organización. Entre las prácticas y funciones que se mencionaron estuvieron la de acuerdos de niveles de servicio, gestión de incidentes y gestión de problemas, y gestión de proveedores. El DDE dijo que de estos aspectos lo más importante de la metodología es el cambio de paradigma al ver a los otros procesos como clientes y por esa razón definir de manera clara los servicios que se le iban a proveer a esos clientes.

La realimentación de la presentación fue buena, varios de los directores de procesos pensaron que el cambio de paradigma sería útil para la organización ya que mejoraría la comunicación interna de la organización. La práctica que tuvo mejor acogida a nivel organizacional fue la de acuerdos de niveles de servicios que se consideró un paso importante para lograr este cambio organizacional.

### ***Etapa 3: Inicio del proyecto, conformación del equipo.***

Luego de la presentación y la buena acogida principalmente de una de las buenas prácticas de ITIL, se inició la etapa 3 de la guía. Como formato del acta de proyecto se usó el anexo sugerido en la guía. Este formato fue apropiado por la organización y se convirtió en un formato organizacional para la creación de este tipo de proyectos.

Se analizó nuevamente el alcance y los objetivos del proyecto ya que el objetivo planteado en la etapa 2 no satisfacía la buena realimentación, ni las conclusiones sacadas en la reunión de dueños de procesos realizada al final de esta etapa. Por esa razón era necesario modificar el caso de negocio y el acta de proyecto para definir un alcance y objetivos más acordes a la situación de la organización.

Otra de las modificaciones que se hizo en la etapa 2 fue la forma de implementar la guía. Este cambio de objetivo y alcance mostraba que el cambio de implementación de la guía ya no era tan útil, porque se había hecho por motivos de agilidad y también debido a que el proyecto iba a ser sólo interno al Proceso de Sistemas y Mantenimiento y no de nivel organizacional como ahora lo era. Por esta razón fue clara la necesidad de modificar la estrategia de implantación de la guía.

Al final del debate el alcance del proyecto quedó como la apropiación de las buenas prácticas de ITIL a un nivel organizacional, donde los objetivos de éste son mejorar la competitividad y funcionamiento del proceso de sistemas y mantenimiento por medio de la apropiación de las prácticas de ITIL.

En esa misma reunión se definió también aplicar la guía de la forma propuesta en este documento, ya que el alcance propuesto en el proyecto permitía la creación de varios sub-proyectos. Se determinó como primer sub-proyecto la definición de acuerdos de niveles de servicio a nivel organizacional.

El equipo de trabajo dejó definido como líder técnico a la DSM y se empezó a evaluar qué posibilidades existen para que ella tome cursos de capacitación de ITIL. Actualmente se está mirando que otros miembros pueden existir para conformar el equipo de trabajo pero eso está basado principalmente del desarrollo de las siguientes etapas.

Esta etapa de la guía concluyó con el desarrollo del acta de proyecto y la modificación del caso de negocio creado en la etapa 2.

### ***Hoja de ruta para la aplicación de las próximas etapas de la guía***

Al finalizar el caso de estudio se determinó que era importante dejar definido entre el DDE y la DSM los siguientes pasos que se iban a seguir para aplicar el resto de etapas de la guía. Para esto se hizo una reunión donde se dejó establecido de qué manera se iba a continuar con el proyecto.

Uno de los aspectos para destacar es que los actores de la guía, DDE y DSM, dejaron establecida su intención de no sólo usar lo escrito en la etapa 4, 5, 6 y 7 de base para la ejecución del proyecto de apropiación de buenas prácticas, sino también como base para la planeación y ejecución de proyectos de los diferentes procesos de la organización. Esta idea aun debe ser promocionada y aprobada por los otros dueños de proceso pero el DDE tiene la firme convicción de que esto sería un paso adelante para facilitar el seguimiento a la ejecución de los proyectos que se propongan en los diferentes procesos.

Otro aspecto que se destaca de la reunión es que el primer sub-proyecto que se espera ejecutar, definición de acuerdos de niveles de servicio en los diferentes procesos de la organización, debe iniciar el cambio de paradigma en la organización. Finalmente, una de las conclusiones de la reunión es que el proyecto para la creación del sistema para la gestión de toma de decisiones pierde importancia, ya que el DDE considera más prioritario generar el cambio de pensamiento al interior de la organización que el de la creación de este sistema.

## **5. Resultados**

La guía cambió el enfoque del proceso de TI hacia una gestión de servicios dirigidos a todos los procesos de la empresa. La documentación de procedimientos dentro del área de TI, permitió estandarizar diferentes procedimientos aplicables a toda la organización (Selección y evaluación de proyectos, Acuerdos de niveles de servicio y Plan general de procesos).

Se acercó al área de TI en la implementación de Buenas Prácticas de ITIL, tanto así que existe ya todo un conjunto de sub-proyecto esperando a ser ejecutados una vez se termine el de Acuerdos de niveles de servicio.

Se generó la concepción de los acuerdos de niveles de servicio como mecanismo para mejorar la comunicación interna entre procesos.

## 6. Conclusiones

El caso de estudio dejó las siguientes conclusiones sobre la guía.

- La aplicación de la guía mostró el cumplimiento del objetivo propuesto, ya que no sólo cambio el paradigma del área de TI, sino que logró que Laboratorios Merey empezará la apropiación de buenas prácticas de ITIL como lo es los Acuerdos niveles de servicio a un nivel organizacional y creó conciencia sobre otras prácticas que pueden ser útiles para el área de TI.
- La forma en que está configurada la guía para que el cambio sea promovido por los mismos miembros de la organización minimiza la resistencia al cambio dentro de la organización. Al mismo tiempo genera un cambio de mentalidad de sus actores (iniciando en el promotor) que permite empezar un cambio en la cultura organizacional.
- La forma en que está estructurada la guía permite que se den diferentes espacios para la discusión del objetivo y alcance del proyecto, sin que empiece su ejecución. Esto permite validar o modificar el proyecto sin que hayan grandes consecuencias económicas ya que se está madurando una idea y no cambiando ya un proyecto en ejecución.
- Algunas de las etapas de la guía pueden ser usadas como base para la elaboración de procesos y plantillas diferentes a las propuestas inicialmente.
- Es necesario que las organizaciones que piensen aplicar la guía cuenten con la asesoría de una persona que conozca de una manera clara ITIL en caso de no tener un promotor con estas características.
- El consultor de la guía es de gran importancia y es necesario durante la aplicación de las primeras etapas de la guía ya que su presencia genera los espacios para la ejecución de las etapas del promotor y promueve el inicio de la aplicación de la guía hasta que esta ya se convierte en un objetivo de la organización.
- Los anexos, como apoyo de la guía, fueron bien recibidos por los miembros de la organización. Los futuros anexos no sólo deberían enfocarse en la guía, sino también es importante que estos se enfoquen en algunas buenas prácticas de ITIL (Acuerdos de niveles de servicio).

## 7. Referencias

- ANIF, 2007, Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2007, La gran encuesta PYME – Primer semestre 2007, Asociación Nacional de Instituciones Financieras
- DIAZ & GIRALDO, 2008, Díaz, D. A., y Giraldo, O. L., 2008, Calidad en la prestación de servicios TI – ITIL. Una forma para lograr competitividad en el mercado de los servicios, 3<sup>er</sup> Congreso Colombiano de Computación, 3CCC, Medellín, Colombia

- ITSM, A Short History of ITIL, Recuperado el 3 de Diciembre del 2008 de <http://itsm.fwtk.org/History.htm>
- OGC, Business case, Recuperado el 30 de agosto del 2008 de [http://www.ogc.gov.uk/documentation\\_and\\_templates\\_business\\_case.asp](http://www.ogc.gov.uk/documentation_and_templates_business_case.asp)
- OGC, 2007-1, Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle, Office of Government Commerce
- OGC, 2007-2, ITIL Lifecycle Publication Suite, Version 3: Continual Service Improvement, Service Operation, Service Strategy, Service Transition, Service Design, Office of Government Commerce
- DINERO, 2007, Revista Dinero, 2007, Colombia debe avanzar en la implementación de ITIL. Recuperado el 20 de febrero del 2008, [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=37313](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=37313)
- WEILL & ROSS, 2004 Weill, P., & Ross, J.W., 2004, 'IT Governance How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results', Harvard Business School Press, Boston