

ACADEMICO 2008

ITSM

LIBRO DE ACTAS

CONFERENCE PROCEEDINGS

Fusionando las tecnologías en las organizaciones con ITIL

Fusing technology into organizations with ITIL

Editores:

Antonio Folgueras Marcos
 Mercedes de la Cámara Delgado
 José Antonio Calvo-Manzano Villalón
 Fco. Javier García Arcal
 Fco. Javier Sáenz Marcilla
 Angel García Crespo
 Belén Ruiz-Mezcua

itSMF
 ESPAÑA

ACADEMICO 2 ITSM 008

Libro de Actas

Conference Proceedings

III Congreso Interacadémico

itSMF España / Universidad Carlos III

Fusionando las tecnologías en las organizaciones con ITIL

Aula de Grados del Auditorio Padre Soler

Av. Universidad 30, 28911 Leganés (Madrid) España

13 de Mayo 2008

Esta permitido copiar, distribuir y comunicar públicamente este libro de actas bajo las siguientes condiciones:

1. **Reconocimiento:** El contenido se puede reproducir total o parcialmente por terceros, citando su procedencia y haciendo referencia expresa a itSMF España como a su sitio web: www.itsmf.es. Dicho reconocimiento no podrá mencionar que itSMF presta apoyo a dicho tercero o que apoya el uso que hace de la presente publicación.
2. **Uso No Comercial:** El material original que se presenta en este volumen y los trabajos derivados pueden ser distribuidos, copiados y exhibidos mientras su uso no tenga fines comerciales.

ISBN 978 84 691 7758 7

INDICE

Prólogo.....8

Dra. Belén Ruiz Mezcua (Vicerrectora Adjunta de Investigación para el Parque Científico Universidad Carlos III de Madrid) y Mark Gemmell (Vicepresidente itSMF España).

Observatorio TI.....13

ITIL in Practice in German-speaking Countries.....14

Mag. Christian Ploder (University of Innsbruck) and Dr. Kerstin Fink (University of Innsbruck).

Gestión del Servicio y Gobierno TI.....24

Iterative and Incremental Service-Oriented Service Management Implementation.....25

Ahmad K. Shuja (Shuja & Co. Inc.).

UNiTIL: Gobierno y Gestión de TIC basado en ITIL.....34

Dr. Eugenio Fernández Vicente (Universidad Rey Juan Carlos).

Agile Business Intelligence Governance: Su justificación y presentación.....43

Jorge Fernández (Universitat Politècnica de Catalunya), Dr. Enric Mayol (Universitat Politècnica de Catalunya) y Dr. Joan Antoni Pastor (Universitat Oberta de Catalunya).

Planificación Estrategia TI.....50

Técnicas de Modelado de los Costes Variables aplicadas al Proceso de Planificación Estratégica con Filosofía Ciclo de Vida Servicios TI.....51

Antonio Folgueras Marcos (Universidad Carlos III de Madrid), Fco. Javier Sáenz Marcilla (Universidad Politécnica de Madrid) y Mercedes de la Cámara Delgado (Universidad Politécnica de Madrid).

Aplicación de los Cuadros de Mando Integrales al Despliegue de la Estrategia bajo una Filosofía de Gestión del Servicio de las TI.....65

Antonio Folgueras Marcos (Universidad Carlos III de Madrid), Dr. Ángel Garcia Crespo (Universidad Carlos III de Madrid), Dr. Javier García Arcal (Universidad Antonio de Nebrija) y Dra. Belén Ruiz Mezcua (Universidad Carlos III de Madrid).

Gestión de la Configuración.....76

La gestión de la configuración y la gestión de activos.....77

Jesús García Romanos (IBM Tivoli Business Automation Specialist).

Las base de datos de gestión de la configuración, el corazón de ITIL.....85

Manuel Pérez Bravo (Universidad de Alcalá) y Daniel Rodríguez García (Universidad de Alcalá)

Gestión de Niveles de Servicio.....90

La medición de SLAs (Acuerdos de Nivel de Servicio). Los tiempos verticales y horizontales...91

Javier García Arcal (Universidad Nebrija-IT Deusto), Inés López Álvarez (IT Deusto) y Antonio Folgueras Marcos (Universidad Carlos III de Madrid).

SLA's ¿Qué aportan a la prestación de servicios TIC?.....97

José Luis Benito Igualador. (Consultor independiente área TIC)

La Gestión de los Niveles de Servicio: Caso Práctico de Implementación.....105

Sandra Gomes (Balmes Consulting)

Gestión de la Seguridad.....112

Un nuevo marco de convergencia y calidad para la gestión de la seguridad en el servicio de TI.....113

María Teresa Villalba, Luis Fernández Sanz y José Javier Martínez Herraiz.

Procesos TI.....119

Una solución para establecer una secuencia de implementación para los procesos de Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información.....120

Jose A. Calvo-Manzano (Universidad Politécnica de Madrid), Gonzalo Cuevas(Universidad Politécnica de Madrid), Gerzón Gómez(Universidad Autónoma de Tamaulipas) y Tomás San Feliu (Universidad Politécnica de Madrid).

Evaluaciones Gestión del Servicio.....127

La evaluación de los procesos ITIL: del método al caso práctico.....128

Sandra Gomes (Balmes Consulting)

ISO/IEC 20000.....136

ISO/IEC 20000 el estándar para la Gestión de Servicios TI.....137

Alejandro M. Pérez Sánchez (Telefónica Gestión de Servicios Compartidos).

ISO/IEC 20000: the compass to guide your path in the best practice universe.....152

Luis Miguel Rosa Nieto (EXIN) and Alejandro E. Debenedet (EXIN).

Factor Humano.....167

Cómo Conseguir el Cambio Cultural en una Implementación de ITIL desde el Punto de Vista de la Metodología de Gestión de Proyectos. Grupo de Trabajo del itSMF España: Metodologías Gestión de Proyectos.....168

Javier García-Arcal (IT Deusto), Ramón J. Batista-Berroteran (Sermicro), Inés López-Álvarez (IT Deusto), Juan Carlos Vigo (ATI), David Aguilera (Sermicro), Niccoletta Calamitta (Morse), Eva Linares (Steria), Rafael De La Torre (Quint), Julio César Álvarez (Steria), Eduardo Prida (Ausape), Rafael Pastor (Accenture), Ana Rengel Baralo (IT Deusto), Jose A. Izquierdo López (IT Deusto).

La Usabilidad de los Procesos de TI: Un Nuevo Enfoque Clave para su Supervivencia en el Marco del Ciclo de Vida de los Servicios.....176

F. Borja Peñuelas Fort. Gerencia de ISC

Anexos.....181

Author Index.....182

Congress Poster.....182

Congress Program.....182

Organización

La organización del congreso es co-dirigida por un grupo de Facultades/Escuelas españolas:

Comité Organizador:

- Prof. Antonio Folgueras Marcos. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.
- Luis Sánchez Fernández. itSMF España.
- Prof. Ángel García Crespo. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.
- Prof. Jose Antonio Calvo-Manzano Villalón. Facultad de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Javier Garcia Arcal. Departamento de Ingeniería Informática. Universidad Antonio de Nebrija.
- Prof. Belén Ruiz-Mezcua. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.

Comité Científico:

- Prof. Magdalena Arcilla Cobián. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Prof. Jose Antonio Calvo-Manzano Villalón. Facultad de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Mercedes de la Cámara Delgado. Escuela Universitaria de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Eugenio Fernandez. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Universidad Rey Juan Carlos.
- Prof. Javier Garcia Arcal. Departamento de Ingeniería Informática. Universidad Antonio de Nebrija.
- Prof. José Antonio Gutiérrez de Mesa. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Universidad de Alcalá.
- Prof. José Ramón Hilera. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Universidad de Alcalá.
- Prof. Jorge Infante. Escuela de Ingeniería de Telecomunicación. Universidad Pompeu Fabra.
- Prof. Javier Sáenz Marcilla. Escuela Universitaria de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Belén Ruiz-Mezcua. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.
- Prof. Ángel García Crespo. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.
- Prof. Antonio Folgueras Marcos. Departamento de Informática. Universidad Carlos III de Madrid.

Organization

The congress organization is co-directed by a group of Spanish Schools:

Organizing Committee

- Prof. Antonio Folgueras Marcos. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid.
- Luis Sánchez Fernández. itSMF España.
- Prof. Ángel García Crespo. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid.
- Prof. Jose Antonio Calvo-Manzano Villalón. Computing Engineering School. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Javier García Arcal. Computing Engineering School. Universidad de Nebrija.
- Prof. Belén Ruiz-Mezcua. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid.

Program Committee:

- Prof. Magdalena Arcilla Cobián. Computing Engineering School. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Prof. Jose Antonio Calvo-Manzano Villalón. Computing Engineering School. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Mercedes de la Cámara Delgado. Computing Engineering School. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Eugenio Fernández. Computing Engineering School. Universidad Rey Juan Carlos.
- Prof. Javier García Arcal. Computing Engineering School. Universidad de Nebrija.
- Prof. José Antonio Gutiérrez de Mesa. Computing Engineering School. Universidad de Alcalá.
- Prof. José Ramón Hilera. Computing Engineering School. Universidad de Alcalá.
- Prof. Jorge Infante. Telecommunications Engineering School. Universidad Pompeu Fabra.
- Prof. Javier Sáenz Marcilla. Computing Engineering School. Universidad Politécnica de Madrid.
- Prof. Belén Ruiz-Mezcua. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid. •
- Prof. Ángel García Crespo. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid.
- Prof. Antonio Folgueras Marcos. Computing Science Department. Universidad Carlos III of Madrid.

Cómo Conseguir el Cambio Cultural en una Implementación de ITIL desde el Punto de Vista de la Metodología de Gestión de Proyectos

Grupo de Trabajo del itSMF España: Metodologías Gestión de Proyectos (PRINCE2®, PMBOK®)

Javier García-Arcal
IT Deusto
javier.arcal@gmail.com

* Ramón J. Batista-Berroteran.
Sermicro
rjbatistab@gmail.com

* Inés López-Álvarez
IT Deusto
ilopezal@itdeusto.com

* Juan Carlos Vigo
ATI
juancarlosvigo@ati.es

David Aguilera
Sermicro
d.aguilera@sermicro.com

Nicoletta Calamitta
Morse
nicoletta.calamita@morse.com

Eva Linares
Steria
eva-pilar.linares@steria.es

Rafael De La Torre
Quint
r.delatorre@quintgroup.com

Julio César Álvarez
Steria
julio-cesar.alvarez@steria.es

Eduardo Prida
Ausape
eduardo.prida@ausape.es

Rafael Pastor
Accenture
rafael.pastor.exts@juntadeandalucia.es

Ana Rengel Baralo
IT Deusto
arenengel@itdeusto.com

Jose A. Izquierdo López
IT Deusto
jaizquierdol@itdeusto.com

Resumen

El trabajo que a continuación se expone ha sido desarrollado por el “Grupo k del Comité de Estándares del itSMF: Metodologías Gestión de Proyectos (PRINCE2®, PMBOK®)”, y pretende exponer la importancia que tiene el cambio cultural en una organización para conseguir el éxito de una implantación ITIL®.

1. Introducción

Cualquier tipo de cambio involucra el paso de una situación a otra diferente, afectando de manera

significativa al comportamiento del entorno en el que se produce el cambio.

Hay que tener en cuenta que un cambio, y especialmente el cambio asociado a una implantación ITIL®, no sólo afecta a la organización sino también a cada una de las personas involucradas en la organización, [1] y debe ser promovido desde la dirección a todos los niveles para dotar al cambio de la importancia adecuada.

Dado que las organizaciones están formadas por individuos, serán ellos los que tendrán que realizar en primer lugar cambios en sus hábitos de trabajo para que

con ello se impulse un cambio generalizado en la forma en la que la empresa realiza sus actividades.

Debido a la reticencia natural del ser humano al cambio, promocionar el cambio cultural dentro de la empresa en la que se desea realizar la implantación ITIL® resulta de vital importancia para lograr que la organización asuma con facilidad el cambio que ITIL® introduce en su modo de realizar las actividades. [2], [3], [4], [5], [6]

En este documento se intentan exponer métodos útiles para conseguir un cambio cultural en una organización, lo que contribuye de forma positiva al éxito de cualquier proyecto.

Este grupo se encuentra enmarcado dentro de las líneas de investigación del itSMF España.

El IT Service Management Forum o itSMF, es una organización independiente e internacional que se dedica a la búsqueda de buenas prácticas de servicios de TI. Esta organización esta formada por proveedores de servicios, consultores independientes, empresas usuarias de servicios de información, etc. Entre los objetivos fundamentales del itSMF está el compartir conocimiento y ejerce una gran influencia en el desarrollo y promoción de un código estandarizado de mejores prácticas a nivel internacional.

Al igual que el itSMF, este Grupo de trabajo presenta una gran variedad de perfiles profesionales y conocimiento diverso.

El objetivo del Grupo de trabajo k del itSMF España es ayudar a las empresas a realizar la implantación exitosa de ITIL®, utilizando para ello las técnicas recogidas por las metodologías de gestión de proyectos más extendidas en la actualidad, PMBOK® y PRINCE2®. [7], [8]

La finalidad de una metodología de gestión de proyectos es proporcionar una serie de “buenas prácticas” que optimicen la ejecución de un proyecto. Se entiende por “buenas prácticas para la gestión de proyectos” el conjunto de herramientas, técnicas y habilidades que pueden aumentar las posibilidades de éxito de un proyecto y sobre las que existe un acuerdo general en su utilidad para cualquier tipo de proyecto que se desee llevar a cabo. [9]

El “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK®) [7] es una recopilación de los conocimientos adquiridos en el campo de la gestión de proyectos basada tanto en las prácticas tradicionales como las más innovadoras. Es propiedad intelectual del Project

Management Institute (Instituto Norteamericano de Gestión de Proyectos, PMI). Esta metodología considera que un proyecto se compone de cinco etapas: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre. Además define una serie de áreas de conocimiento para cada proyecto: Integración, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones. Las etapas mencionadas anteriormente interactúan con las áreas de conocimiento, de tal forma, que los procesos definidos en el PMBOK®, pertenecen simultáneamente a una etapa y a una área de conocimiento.

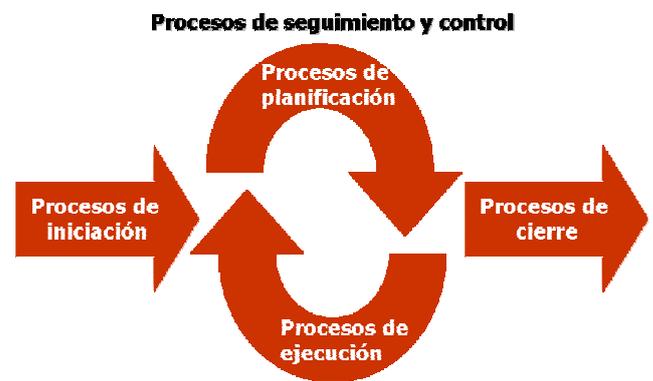


Figura 1 Esquema de procesos de PMBOK ®

PRINCE2® [8], es un método estructurado de gestión de proyectos que busca desarrollar tareas de organización, administración y control de proyectos, basándose en las buenas prácticas.

Su origen se remonta al año 1979 cuando la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) adoptó como estándar el método PROMPT para la gestión de proyectos de sistemas de información gubernamentales, para posteriormente en el año 1989 desarrollar PRINCE2®.

PRINCE2® define las siguientes etapas para un proyecto: Puesta en marcha, Inicio del proyecto, Control de una fase, Planificación, Dirección, Gestión de entrega de producto, Gestión de límites de las fases y Cierre del proyecto.



Figura 2 Esquema de procesos de PRINCE2 ®

Para cada una de estas fases define una serie de procesos que deben implementarse para conseguir el éxito del proyecto.

Indicar que con cualquiera de las metodologías de gestión de proyectos a las que se hace referencia en este artículo se puede realizar la implementación de ITIL® y que existen además otras metodologías de gestión como MÉTRICA3®, SIX SIGMA®, etc. que podrían ser utilizadas con el mismo fin.

ITIL® (Information Technologies Infrastructure Library; Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información), es un conjunto de buenas prácticas para la dirección y gestión de los servicios de tecnologías de la información en lo referente a personas, procesos y tecnología. Este conjunto de buenas prácticas fue desarrollado por la OGC (Office of Government Commerce) del Reino Unido y proporciona una alineación entre la tecnología y el negocio, esta alineación se alcanza a través de consejos de actuación en lo que a gestión de TI se refiere.

Indicar que ITIL® no es una norma, ni son reglas, ni tampoco se puede decir que es una metodología en su sentido estricto de la palabra. Son un conjunto de buenas prácticas, es decir, conocimiento experto de experiencias exitosas y que se han documentado.

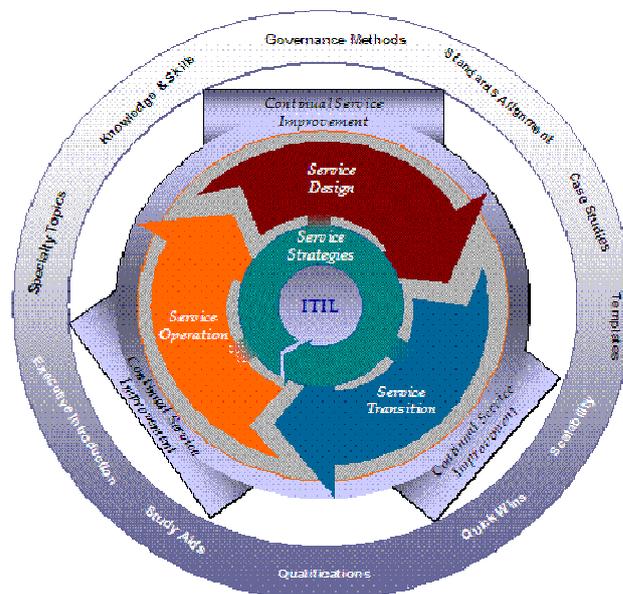


Figura 3 Representación gráfica de ITIL V3 ®

2. Factores Críticos de Éxito

Después de realizar un minucioso estudio sobre las características de las implantaciones ITIL®, y de ciertas metodologías de gestión de proyectos que contribuyen a la realización óptima de un proyecto, el Grupo k del Comité de Estándares del itSMF ha concluido que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos en una implantación ITIL® para conseguir el éxito en la misma.

ID	Factores Críticos de Éxito
1	Obtener y comunicar logros rapidos
2	Dar visibilidad , comunicar y mantener la alineacion con el negocio
3	Implicar a los Stakeholders
4	Reutilizar procesos y procedimientos validos
5	Conseguir el cierre y traspaso del proyecto
6	Realizar una implementacion gradual
7	Utilizar un enfoque por procesos
8	Formar en el enfoque orientado a procesos
9	Realizar un correcto analisis del entorno
10	Disponer de recursos y presupuesto necesario
11	Promocionar el cambio cultural.
12	Realizar procesos sencillos y comprensibles.
13	Establecer liderazgo claro del proyecto.
14	Elegir/Desarrollar una correcta herramienta de soporte de procesos.
15	Elegir correctamente al equipo implementador.

Tabla 1 Factores críticos de éxito

Si se desea ampliar información sobre los resultados obtenidos al analizar las metodologías de gestión de proyectos y los CSF presentados, se pueden consultar otros documentos publicados por el Grupo k: “PMBOK® y PRINCE2® para dirigir los proyectos de implantación de ITIL®” [10], “Comparativa metodologías de Gestión de Proyectos para dirigir los proyectos de las implantaciones de ITIL®” [11], “Mejores Prácticas de PMBOK® y PRINCE2®” [12] y “PMBOK® and PRINCE 2® for the Management of ITIL Implementation Projects” [13].

3. Metodología de trabajo

Se utilizó como referencia bibliográfica la información contenida en las metodologías de gestión de proyectos de PMBOK® [7], PRINCE2® [8], en los libros de las mejores prácticas ITIL® V2 [14], [15] y V3 [2], [3], [4], [5], [6] y el know-how de cada uno de los integrantes del grupo, alguno de ellos, consultores experimentados en las implantaciones ITIL®.

La metodología de trabajo utilizada por el grupo autor de este trabajo, se basó en el “brain-storming” o tormenta de ideas. Además se decidió aplicar la técnica de descomposición para el análisis de las fuentes de información anteriormente mencionadas, realizando una aproximación muy subjetiva del método de integración adaptado a este tipo de análisis. Es decir, inicialmente se dividió la documentación utilizada y se asignaron las diferentes partes a los miembros del grupo para que realizaran el análisis y determinaran los puntos representativos de las mismas. Este análisis estaba

orientado a establecer qué técnicas y herramientas eran útiles para alcanzar con éxito la implantación de los CSFs.

De esta manera se fijaron los factores críticos de éxito para una implantación de ITIL® determinándose 15 factores críticos de éxito; puntos que deben ser tenidos en cuenta para lograr una correcta implantación ITIL®. En una fase posterior se analizaron cada una de las herramientas y técnicas que proponían PMBOK® [7] y PRINCE2® [8], con el objeto de determinar el grado de utilidad de las mismas para a la consecución del factor crítico de éxito para una implementación satisfactoria de ITIL®.

En una tercera fase del trabajo, se planteó de qué forma se podrían presentar estos resultados para que fuesen de máxima utilidad a los responsables de proyectos de implantación de ITIL®. Se decidió finalmente utilizar un método gráfico basado en relaciones jerárquicas [11], y que pueden observarse en los trabajos publicados por el Grupo y citados anteriormente.

4. Resultados

Se exponen a continuación una serie de herramientas de gestión provenientes de las metodologías PMBOK® y PRINCE2® que contribuyen a generar un cambio cultural en la empresa.

4.1. PMBOK®

Analizando las diferentes actividades y herramientas de la metodología PMBOK® [7], se ha deducido que para lograr el cambio cultural de la empresa es adecuado utilizar las siguientes herramientas: Análisis de requisitos de comunicaciones, Métodos de distribución de la información, Plan de gestión de comunicaciones y técnicas de formación.

4.1.1. Análisis de requisitos de comunicaciones

Al realizar un análisis de requisitos de comunicaciones de un proyecto, se obtienen las necesidades de información de los diferentes participantes en el proyecto. Los requisitos recogen el tipo y formato de información necesarios para que todo el personal involucrado en el proyecto pueda recibir la información ajustada a sus necesidades. Para ello se estudian: los organigramas del proyecto, las relaciones entre los participantes y sus responsabilidades, los grupos funcionales del proyecto, la ubicación de los participantes y las necesidades de información internas y externas.

Cuando se establecen los requisitos de comunicaciones debe hacerse especial hincapié en las diferentes necesidades de cada rol implicado en el proyecto, ya que la necesidad de información en un responsable de área no es equiparable a la necesidad que puede tener un puesto más técnico.

De este modo se evita que en una implementación, las personas involucradas en el proyecto desconozcan parte del contenido de su misión como: tareas a realizar, período de tiempo asignado a su trabajo, participantes con los que debe colaborar, etc. Por lo tanto todas las personas pueden asumir el cambio cultural que este proyecto introduce en su actividad ya que poseerán un conocimiento amplio de la información relacionada con sus nuevas tareas.

4.1.2. Métodos de distribución de la información

Gracias a la herramienta métodos de distribución de la información se definen los mecanismos a seguir para realizar las comunicaciones relacionadas con el proyecto, por ejemplo reuniones presenciales, videoconferencias, informes, correos electrónicos, etc. Asimismo se debe definir la periodicidad de cada mecanismo y el personal afectado por el mismo, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones de cada uno de los participantes. Al diseñar los métodos de distribución de información debe tenerse en cuenta que no todo el personal involucrado en el proyecto posee los mismos recursos de recepción de información. Por ejemplo el correo electrónico, últimamente muy accesible gracias a dispositivos móviles, suele estar asignado a personas con un alto nivel de responsabilidad, por lo tanto no resulta útil basar toda la comunicación en el correo electrónico si el destinatario de dicha información no posee un equipamiento que le permita recibir dicha información en el plazo de tiempo necesario.

También se debe tener en cuenta la urgencia de la información a la hora de realizar una comunicación. Si la información a transmitir es urgente, debe enviarse de la forma más rápida posible a las personas relacionadas. En este caso la vía más rápida de comunicación suele ser el teléfono, pero no todo el personal de una empresa posee un teléfono móvil corporativo.

Por lo tanto, al planificar cómo distribuir la información dentro de la organización se deben tener en cuenta las responsabilidades y recursos de cada persona, con el objetivo de adaptar los medios de información a sus recursos, o por el contrario adaptar los recursos del personal para poder asumir las necesidades de la comunicación que se plantean en la organización.

De este modo se proporcionará la información necesaria a cada persona involucrada en el proyecto de forma que dicha persona tenga acceso a la información en el plazo de tiempo adecuado.

4.1.3. Plan de gestión de comunicaciones

El plan de gestión de comunicaciones define los mecanismos a seguir para realizar la comunicación de la información relacionada con el proyecto. Por lo tanto engloba todos los datos relacionados con la comunicación como: requisitos de comunicaciones de los participantes, el tipo de información que debe ser comunicada según sus funciones en el proyecto, personas que recibirán cada tipo de información, frecuencia de las comunicaciones, métodos de transmisión de información, entre otros.

De este modo se garantiza que todos los participantes en el proyecto obtengan la información necesaria para desempeñar sus actividades, pudiendo interiorizar con tiempo las nuevas actividades a realizar y el cambio que deben realizar para adaptar su actividad a la nueva situación generada por el proyecto.

4.1.4. Técnicas de formación

La formación incluye todo tipo de actividades que se diseñan para proporcionar una serie de conocimientos adicionales al personal, e incluyen cualquiera de los métodos de formación disponibles en la actualidad como cursos a distancia, seminarios, informe auto contenido con el objetivo de la formación, etc.

Estas técnicas deben ser definidas por la organización y estar orientadas, entre otros aspectos, a educar al receptor en la nueva metodología de trabajo, con el objetivo de conseguir un cambio cultural en la empresa objeto de la implantación.

El primer desafío que se puede presentar a la hora de realizar una formación es la definición del objetivo de dicha formación, el cual debe ser claro, conciso, y con un alto impacto en la vida laboral del empleado, para despertar su interés en recibir la formación. En el caso de una implantación ITIL®, debe explicarse claramente el nuevo método de trabajo que la organización seguirá una vez realizada esta implantación. Además, para facilitar el cambio cultural de la empresa, debe relacionarse en todo momento el cambio generado por la implantación con una mejora laboral, visible al poder realizar las actividades diarias de un método ordenado y organizado, lo que normalmente conlleva a un aumento de la productividad y una disminución de las horas necesarias para realizar la actividad laboral. De este modo se evita que los participantes en el proyecto deduzcan que el cambio en su

modo de trabajo implica que su puesto en la organización peligra y promueve su interés hacia un nuevo método de trabajo más eficiente, que facilite la conciliación de la vida laboral y personal.

A la hora de planificar y ejecutar esta formación debe tenerse en cuenta el horario laboral del personal, intentando realizar la formación en un horario laboral para que el receptor no sea reticente a la formación al no perder horas de su vida personal.

También se debe adaptar la formación a las capacidades psicológicas y técnicas de cada rol implicado en el proyecto, con el objetivo de que aproveche la formación lo máximo posible. No sería lógico realizar una formación basada en un curso on-line para personal que no utiliza el ordenador habitualmente, puesto que no podrían realizarlo de modo adecuado y no se asimilaría el objetivo de la formación. Y tampoco que el contenido del curso exceda el objetivo laboral del empleado puesto que al recibir una información que no está completamente relacionada con su actividad laboral, el receptor puede bloquear toda la información por completo, sin distinguir la parte relacionada con su trabajo.

4.2. PRINCE2®

A partir del análisis del PRINCE2® [8], se consideró que las herramientas de esta metodología útiles para minimizar la resistencia del personal involucrado y conseguir el cambio cultural durante una implementación de ITIL® son la designación de un jefe de proyecto y la gestión de riesgos.

4.2.1. Designación de jefe de proyecto

La selección del jefe de proyecto es una de las etapas iniciales de la gestión de proyecto que propone PRINCE2®. Permite establecer un liderazgo claro y disponer de alguien que tome decisiones necesarias durante el tiempo que dure el proyecto.

Para designar el jefe de proyecto adecuado se deben establecer las responsabilidades específicas de este rol, encontrar una persona capacitada para asumir estas responsabilidades y por último confirmar su disponibilidad y la aceptación de este papel en el proyecto.

El jefe de proyecto designado debe promover los valores, aptitudes y comportamientos asociados a ITIL®, utilizando los valores de riesgo e impacto positivo (nuevas oportunidades y mayor eficiencia) asociados al proyecto. Además debe promover que los individuos de la organización se identifiquen con estas prácticas y que las

interioricen haciendo evidente la necesidad de utilizarlas. De este modo, el personal involucrado aumenta el deseo de adquirir las nuevas capacidades, asegurando con ello que los resultados finales son óptimos y estables.

El jefe de proyecto debe basar su estrategia de evangelización en las aspiraciones de la organización y en el impacto positivo que la implantación de ITIL® tiene para la organización. Para ello debe tener en cuenta que la cultura organizacional suele estar compuesta por: lo que se piensa de la organización (implícito) y por lo observable (explícito, lo que la organización hace y aparenta).

4.2.2. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una de las partes más importantes de la labor de un jefe de proyecto, ya que es éste quien debe garantizar que los riesgos son identificados, registrados, gestionados y regularmente revisados. Realizar una gestión de riesgos óptima, consiste en eliminar, en la medida de lo posible, las amenazas asociadas a cada riesgo, antes de que se materialicen.

Uno de los riesgos negativos asociados a un proyecto de implantación ITIL® es volver a las prácticas y vicios previos en la forma de trabajar, lo cual puede hacerse patente si en la organización no se ve clara la utilidad de adoptar la nueva metodología o existe una falta de motivación en el personal.

La evangelización realizada por el jefe de proyecto, deberá basarse en los riesgos asociados al proyecto, minimizando la ruptura inicial asociada al cambio de la forma de trabajar y haciendo que la transición hasta un estado estable sea más suave.

El proyecto de implantación es una situación intermedia donde las trabas, las dificultades son mucho más evidentes y donde, desafortunadamente, las desventajas originales se hacen patentes ya que aún no se han obtenido los beneficios que se esperan. Por este motivo debe hacerse mayor hincapié en la realización del cambio cultural, promulgado por cualquiera de las vías mencionadas anteriormente.

5. Conclusiones

La selección del jefe de proyecto es una de las etapas iniciales de la gestión de proyecto y es él quien debe promover los valores, aptitudes y comportamientos asociados a ITIL®.

La evangelización realizada por el jefe de proyecto, debe basarse en los riesgos asociados al proyecto y debe estar orientada a minimizar la ruptura inicial asociada al cambio

El nuevo método de trabajo que la organización seguirá una vez realizada la implantación ITIL® debe explicarse claramente, para facilitar el cambio cultural dentro de la empresa.

6. Referencias

- [1] R. Bovee, and M. Ruwaard, Operations Management, a new process. Second edition, Mansystems, Nederland 2004.
- [2] S. Taylor, V. Lloyd, and C. Rudd, ITIL® Service Design. 3th Version, The Stationery Office Books, United Kingdom, 2007.
- [3] S. Taylor, D. Cannon, and D. Whelldon, ITIL® Service Operation. 3th Version, The Stationery Office, United Kingdom, 2007
- [4] S. Taylor, G. Case, and G. Spalding, ITIL® Continual Service Improvement. 3th Version, The Stationery Office Books, United Kingdom, 2007.
- [5] S. Taylor, S. Lacy, and I. Macfarlane, ITIL® Service Transition. 3th Version, The Stationery Office Books, United Kingdom, 2007
- [6] S. Taylor, M. Lqbal, and M. Nieves, ITIL® Service Strategy. 3th Version, The Stationery Office Books, United Kingdom, 2007
- [7] Project Management Institute, Fundamentos de la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK®. 3ra edición, Project Management Institute, Estados Unidos de América, 2004.
- [8] Office of Government Comerse Managing Successful Projects with PRINCE2®. 4th edition, The Stationery Office, United Kingdom, 2005.
- [9] J. Garcia-Arcal, O. Ruano, and J.A. Maestro, "PRINCE2® vs. PMBOK®", LS5168 Gestión de Proyectos Tecnológicos, Universidad Antonio Nebrija, España, 2006.
- [10] Grupo Metodología de gestión de proyectos del itSMF España, "PMBOK y PRINCE2 para dirigir los proyectos de implantación de ITIL", NOVATICA Nº 191, España, 2008 pp. 17-21

- [11] D. Aguilera, N. Calamita, E. Linares, "*Comparativa metodologías de Gestión de Proyectos para dirigir los proyectos de las implantaciones ITIL®*", Jornadas sobre Gestión de Servicios TI de la UPM, Madrid, 2007.
- [12] Grupo Metodología de gestión de proyectos del itSMF España, "*Mejores Prácticas de PMBOK y PRINCE2*", Ausape N° 5, España 2008, pp. 30-32.
- [13] Grupo Metodología de gestión de proyectos del itSMF España, "*PMBOK and PRINCE 2 for the Management of ITIL Implementation Projects*", Upgrade, www.upgrade-cepis.org Vol. IX, issue No. 1, 2008, pp. 16-22
- [14] Office of Government Commerce *ITIL® Service Support. 2nd Version*. The Stationery Office Books, United Kingdom, 2001.
- [15] Office of Government Commerce. *ITIL® Service Delivery. 2nd Version*. The Stationery Office Books, United Kingdom, 2001.