

# Fundamentos de ITIL® V3



# Fundamentos de ITIL® V3

## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business management and
- Project management

VHP is also publisher on behalf of leading companies and institutions:

The Open Group, IPMA-NL, PMI-NL, CA, Getronics, Quint, ITSqc, LLC, The Sox Institute and ASL BiSL Foundation

Topics are (per domain):

### **IT (Service) Management / IT Governance**

ASL  
BiSL  
CATS  
CMMI  
COBIT  
ISO 17799  
ISO 27001  
ISO 27002  
ISO/IEC 20000  
ISPL  
IT Service CMM  
ITIL® V2  
ITIL® V3  
ITSM  
MOF  
MSF  
ABC of ICT

### **Architecture (Enterprise and IT)**

Archimate®  
GEA®  
TOGAF™

### **Business Management**

EFQM  
ISA-95  
ISO 9000  
ISO 9001:2000  
SixSigma  
SOX  
SqEME®  
eSCM

### **Project/Programme/ Risk Management**

A4-Projectmanagement  
ICB / NCB  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP™  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2™

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# Fundamentos de ITIL® V3



# Colofón

Título:	Fundamentos de ITIL® V3
Autores:	Jan van Bon (redactor) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arjen de Jong (coautor, Inform-IT)</li> <li>• Axel Kolthof (coautor, Inform-IT)</li> <li>• Mike Pieper (coautor, Inform-IT)</li> <li>• Ruby Tjassing (coautor, Inform-IT)</li> <li>• Annelies van der Veen (coautor, Inform-IT)</li> <li>• Tienneke Verheijen (coautor, Inform-IT)</li> </ul>
Traducción y adaptación al español:	Quint Wellington Redwood
Empresa editora:	Van Haren Publishing, Zaltbommel ( <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a> )
Diseño y presentación:	CO2 Premedia bv, Amersfoort (Holanda)
ISBN:	978 90 8753 060 0
Edición:	Tercera edición, primera impresión, enero 2008 Tercera edición, segunda impresión, abril de 2010

©Van Haren Publishing 2008

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Although this publication has been composed with much care, neither author, nor editor, nor publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

© Crown copyright 2009. Reproduced under license from OGC: cover diagram and diagrams 2.3, 3.2, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.23, 3.24, 3.25, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 7.2, 7.3, 7.6, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.8, 10.9, 10.10, 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7, 11.8, 11.9, 11.10, 11.11, 11.12, 11.13, 11.14, 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 13.1, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6.

## TRADEMARK NOTICES

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries. PRINCE2® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

The ITIL endorsement logo is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The ITIL licensed product Trade Mark is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The Swirl Logo™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce

COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA)/IT Governance Institute (ITGI).

The PMBOK® is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

# Prefacio

Es para nosotros un gran placer presentar esta rigurosa puesta al día de “Fundamentos de ITIL® V3”. La esperada actualización de ITIL® presentada en junio de 2007 hizo necesaria una completa reconfiguración de estos Fundamentos para que pudieran seguir cumpliendo su objetivo: ofrecer una sencilla introducción a la amplia biblioteca de manuales de ITIL para favorecer la comprensión y divulgación de ITIL como estándar del sector.

Esta guía se centra fundamentalmente en el Ciclo de Vida del Servicio según la definición de ITIL. La información sobre este Ciclo de Vida procede de la amplia documentación incluida en los libros principales y se concentra en la Parte 1, mientras que la Parte 2 de este libro contiene información sobre todos los procesos y funciones que se describen también en los libros principales. Esta separación permite a los lectores alcanzar una buena comprensión de la estructura del Ciclo de Vida, al tiempo que pone a su disposición toda la información sobre funciones y procesos.

Este libro fue producido con un amplio equipo de editores, autores y revisores expertos prepararon un texto exhaustivo, tras lo cual se empleó un gran esfuerzo en desarrollar y revisar el manuscrito.

“Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL” ha sido durante años un elemento básico en la importante serie de guías de gestión. Confiamos en que esta nueva edición siga avanzando en esa dirección.

Jan van Bon  
Redactor

# Agradecimientos

Esta publicación es el resultado de la colaboración de muchos expertos en el campo, que proceden de distintos países y representan a usuarios, proveedores, instituciones, formadores y divisiones nacionales de itSMF. El libro está basado en una publicación del itSMF en Holanda, concebida como una introducción a la Gestión de Servicios de TI y publicada originalmente en abril de 1999. El libro fue iniciado por Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood) y desarrollado por un equipo de proyecto bajo la dirección del redactor jefe Jan van Bon. Desde 1999, este equipo de revisores y coautores ha ampliado y mejorado el libro en una serie de nuevas ediciones que reflejan los avances realizados en el campo de la Gestión de Servicios de TI.

En mayo de 2002 se publicó en inglés la primera traducción del libro, a la que pronto siguió una segunda versión mejorada y revisada por miembros destacados de itSMF integrados en el Comité Internacional de Publicaciones de itSMF (IPESC) como representantes de las distintas divisiones nacionales de itSMF. Esta edición también fue revisada por varios expertos de organizaciones de suministradores y usuarios y por representantes del Ministerio de Comercio. El resultado fue la primera publicación internacional de itSMF, apoyada por toda la comunidad de itSMF y aceptada como una excelente introducción a ITIL® y a la Gestión de Servicios de TI. El libro fue de gran utilidad para comprender las Mejores Prácticas en el campo de la Gestión de Servicios de TI, que en muchos países se concentran en las publicaciones de ITIL y otras similares.

Desde 2002 han aparecido otras traducciones, todas ellas desarrolladas y revisadas por equipos de expertos en el idioma correspondiente y bajo la dirección de una división nacional de itSMF en la medida de lo posible. En todos los casos se definió una tabla de traducción de terminología antes de proceder a traducir el texto. De esta forma se publicaron traducciones en inglés, alemán, francés, español, ruso, chino, japonés, italiano, coreano, portugués de Brasil, árabe y danés.

En 2004 se dividió el libro en dos publicaciones independientes: una de ellas cubría el campo de la Gestión de Servicios de TI en general (la “Introducción”), mientras que la otra se concentraba en aquellos aspectos que se consideraron fundamentales para alcanzar un nivel básico de comprensión de ITIL (los “Fundamentos”).

El texto actualizado fue preparado por un equipo de expertos autores y editores (véase el colofón). Como con muchas de nuestras publicaciones, se creó un amplio Equipo de Revisión multidisciplinar con expertos individuales y representantes de organizaciones de usuarios, empresas de formación, firmas de consultoría y líderes globales en el sector de los Servicios de TI. ITIL formaba parte del trabajo diario de todos estos expertos, muchos de los cuales ya habían participado en la revisión de uno o más libros de ITIL o estaban integrados en el proyecto ITIL Refresh. Del manuscrito original se extrajo también una tercera publicación: una guía de bolsillo sobre marcos de trabajo para Gestión de TI. Por lo tanto, el manuscrito sirvió de hecho para revisar las tres publicaciones.

Los expertos que revisaron el manuscrito (incluyendo por tanto los fundamentos de ITIL) son los siguientes:

- John van Beem, ISES International (Holanda)
- Aad Brinkman, Apreton (Holanda)
- Peter Brooks, PHMB Consulting (itSMF Sudáfrica)
- Rob van der Burg, Microsoft (Holanda)
- Judith Cremers, Getronics PinkRocade Educational Services (Holanda)
- Robert Falkowitz, Concentric Circle Consulting (itSMF Suiza)
- Rosario Fondacaro, Quint Wellington Redwood (Italia)
- Peter van Gijn, LogicaCMG (Holanda)
- Jan Heunks, ICT Partners (Holanda)
- Linh Ho, Compuware Corporation (Estados Unidos)
- Ton van der Hoogen, ToTZ Diensten (Holanda)
- Kevin Holland, NHS (Reino Unido)
- Matis Horodishtiano, Amdocs (itSMF Israel)
- Wim Hoving, BHVB (Holanda)
- Brian Johnson, CA (Estados Unidos)
- Georges Kemmerling, Quint Wellington Redwood (Holanda)
- Kirstie Magowan (itSMF Nueva Zelanda)
- Reiko Morita, Ability InterBusiness Solutions, Inc. (Japón)
- Jürgen Müller, Marval Benelux (Holanda)
- Ingrid Ouwerkerk, Getronics PinkRocade Educational Services (Holanda)
- Ton Sleutjes, CapGemini (Holanda)
- Maxime Sottini, Innovative Consulting (itSMF Italia) y
- Takashi Yagi, Hitachi Ltd. (itSMF Japón)

Los siguientes auditores han contribuido a la edición española de esta publicación:

- Antonio Valle, Independent consultant
- Javier Garcia Arcal, IT Deusto
- Marcus Inglez, New Horizons Madrid
- Javier Molina, TCPSI
- Marlon Molina, New Horizons Madrid
- Antonio Cruz Andrade, Quint Wellington Redwood

Estamos muy agradecidos a todos ellos por su colaboración, que ha elevado considerablemente la calidad del libro.

Así mismo, agradecemos especialmente a Quint Wellington Redwood Iberia su colaboración con la traducción y adaptación al castellano de esta edición.



# Tabla de Contenidos

Prefacio .....	V
Agradecimientos .....	VI
<b>1 Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Por qué este libro .....	2
1.3 Organizaciones.....	2
1.4 Diferencias con ediciones anteriores.....	4
1.5 Estructura del libro .....	5
1.6 Cómo usar este libro .....	6
<b>PARTE 1: EL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO SEGÚN ITIL</b>	<b>7</b>
<b>2 Introducción al Ciclo de Vida del Servicio.....</b>	<b>9</b>
2.1 Introducción a ITIL .....	9
2.2 Gobierno de TI.....	10
2.3 Madurez organizativa .....	11
2.4 Ventajas y riesgos de los marcos de trabajo de ITSM .....	13
2.5 Ciclo de Vida del Servicio: concepto y aspectos generales .....	14
<b>3 Fase del Ciclo de Vida: Estrategia del Servicio .....</b>	<b>21</b>
3.1 Introducción .....	21
3.2 Conceptos básicos .....	24
3.3 Procesos y otras actividades.....	32
3.4 Organización .....	45
3.5 Métodos, técnicas y herramientas.....	52
3.6 Implementación.....	57
<b>4 Fase del Ciclo de Vida: Diseño del Servicio .....</b>	<b>71</b>
4.1 Introducción .....	71
4.2 Conceptos básicos .....	76
4.3 Procesos y otras actividades.....	79
4.4 Organización .....	87
4.5 Métodos, técnicas y herramientas.....	89
4.6 Implementación.....	91
<b>5 Fase del Ciclo de Vida: Transición del Servicio .....</b>	<b>95</b>
5.1 Introducción .....	95
5.2 Conceptos básicos .....	97
5.3 Procesos y otras actividades.....	98
5.4 Organización .....	102

5.5	Métodos, tecnología y herramientas .....	108
5.6	Implementación.....	108
<b>6</b>	<b>Fase del Ciclo de Vida: Operación del Servicio.....</b>	<b>111</b>
6.1	Introducción .....	111
6.2	Conceptos básicos .....	112
6.3	Procesos y otras actividades.....	116
6.4	Organización .....	123
6.5	Métodos, técnicas y herramientas.....	137
6.6	Implementación.....	138
<b>7</b>	<b>Fase del Ciclo de Vida: Mejora Continua del Servicio (CSI) .....</b>	<b>143</b>
7.1	Introducción .....	143
7.2	Conceptos básicos .....	144
7.3	Procesos y otras actividades.....	150
7.4	Organización .....	152
7.5	Métodos, técnicas y herramientas.....	156
7.6	Implementación.....	164

## **PARTE 2: FUNCIONES Y PROCESOS**

**175**

<b>8</b>	<b>Introducción a Funciones y Procesos.....</b>	<b>177</b>
8.1	Introducción .....	177
8.2	Gestión de procesos .....	178
8.3	Equipos, roles y puestos de trabajo en la Gestión de Servicios de TI.....	181
8.4	Herramientas empleadas en la Gestión de Servicios de TI .....	182
8.5	Comunicación en organizaciones de servicios de TI.....	182
8.6	Cultura .....	183
8.7	Procesos, proyectos, programas y carteras .....	184
8.8	Funciones y procesos en las fases del Ciclo de Vida .....	186
<b>9</b>	<b>Funciones y Procesos en la Estrategia del Servicio .....</b>	<b>187</b>
9.1	Gestión Financiera .....	187
9.2	Gestión de la Cartera de Servicios (SPM).....	193
9.3	Gestión de la Demanda.....	195
<b>10</b>	<b>Funciones y Procesos en el Diseño del Servicio .....</b>	<b>199</b>
10.1	Gestión del Catálogo de Servicios .....	199
10.2	Gestión del Nivel de Servicio .....	202
10.3	Gestión de la Capacidad.....	206
10.4	Gestión de la Disponibilidad .....	212
10.5	Gestión de la Continuidad del Servicio de TI .....	220
10.6	Gestión de la Seguridad de la Información .....	225
10.7	Gestión de Suministradores.....	230

<b>11 Funciones y Procesos en la Transición del Servicio .....</b>	<b>235</b>
11.1 Planificación y Soporte de la Transición.....	235
11.2 Gestión de Cambios.....	239
11.3 Gestión de la Configuración y Activos del Servicio.....	248
11.4 Gestión de Entregas y Despliegues.....	258
11.5 Validación y Pruebas del Servicio.....	267
11.6 Evaluación .....	273
11.7 Gestión del Conocimiento.....	276
<b>12 Funciones y Procesos en la Operación del Servicio .....</b>	<b>281</b>
12.1 Gestión de Eventos .....	281
12.2 Gestión de Incidencias.....	286
12.3 Gestión de Peticiones .....	292
12.4 Gestión de Problemas.....	294
12.5 Gestión de Accesos .....	301
12.6 Monitorización y Control .....	304
12.7 Operación de TI.....	308
12.8 Centro de Servicio al Usuario .....	310
<b>13 Funciones y Procesos en la Mejora Continua del Servicio .....</b>	<b>315</b>
13.1 Proceso de Mejora de CSI .....	315
13.2 Informes del Servicio.....	324
Referencias.....	329
Glosario de términos .....	331
Index.....	379





# Capítulo 1 Introducción

## 1.1 Antecedentes

Los avances en las Tecnologías de la Información han tenido durante la última década un enorme efecto sobre el mercado empresarial. La aparición de hardware extremadamente potente, software de gran versatilidad y redes muy rápidas, todos ellos conectados entre sí a escala mundial, ha permitido a las organizaciones desarrollar en mayor grado sus productos y servicios y comercializarlos en menos tiempo. Estos cambios han marcado la transición entre la era industrial y la **era de la información**, en la que todo está conectado y funciona de un modo más rápido y dinámico.

Las tradicionales organizaciones jerárquicas suelen tener dificultades para responder a los rápidos cambios del mercado, lo que ha obligado a adoptar una estructura más plana y flexible. Las divisiones verticales han dado paso a **procesos** horizontales, dando cada vez más poder de decisión a los empleados. Es en esta situación en la que surgen los procesos de trabajo para Gestión de Servicios de TI.

Una importante ventaja de las organizaciones orientadas a procesos es que éstos se pueden diseñar para facilitar una **metodología orientada al cliente**, lo que mejora considerablemente la alineación entre la organización de TI (responsable de suministrar información) y los clientes (responsables de usar estos sistemas de información en sus negocios). Durante los dos últimos años, esta tendencia ha atraído considerable atención bajo el nombre de **Alineación entre el negocio y las TI (BITA)**.

A medida que las organizaciones han ganado experiencia con la **metodología orientada a procesos** de la Gestión de Servicios de TI, se ha hecho evidente la necesidad de una gestión coherente del proceso. Por otra parte, resulta obvio que la introducción de un método de trabajo orientado a procesos supone un enorme cambio para las organizaciones orientadas fundamentalmente a proyectos. La cultura empresarial y la gestión de cambios han demostrado ser elementos básicos para un buen diseño organizativo.

Otra conclusión importante es que la organización de TI no puede quedar al margen de una cultura de procesos. Una organización unilateral orientada a procesos no es el mejor tipo de empresa posible, como tampoco lo era una organización unilateral orientada a proyectos. Como siempre, la clave está en conseguir un buen equilibrio. Por otra parte, la metodología orientada a procesos exige el uso de métodos de **extremo a extremo** y **centrados en el usuario**, ya que a un usuario no le sirve de nada saber que “el servidor sigue en funcionamiento” si no puede acceder al sistema de información en su lugar de trabajo. Los servicios de TI se tienen que enmarcar en un contexto más amplio, para lo cual es necesario reconocer el Ciclo de Vida del Servicio y gestionar los servicios de TI a la luz de dicho Ciclo de Vida.

La creciente importancia de la información para las empresas hace que éstas sometan la calidad de sus servicios de información a **requisitos internos y externos** más estrictos. Los **estándares** desempeñan un rol cada vez más importante, mientras que los **marcos de trabajo** de “Mejores Prácticas” contribuyen al desarrollo de un sistema de gestión que satisfaga los requisitos exigidos. Las organizaciones que no controlen sus procesos no podrán conseguir buenos resultados en el nivel del Ciclo de Vida del Servicio ni en la gestión de extremo a extremo de dichos servicios. Lo mismo ocurrirá con las organizaciones que no dispongan de una buena organización interna. Por todo ello, en este libro se discutirán todos los aspectos mencionados.

## 1.2 Por qué este libro

Este libro ofrece información detallada a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre información, así como al grupo (mucho más grande) de las personas responsables de planificar y ejecutar la entrega de los sistemas de información. Esta información está respaldada con la descripción del Ciclo de Vida del Servicio según la documentación de la versión 3 de ITIL y la descripción de los procesos asociados con él. Los manuales de ITIL son exhaustivos y se pueden utilizar para un estudio en profundidad de las Mejores Prácticas en vigor. Este libro de Fundamentos ofrece al lector una sencilla introducción a la amplia biblioteca de manuales de ITIL para favorecer la comprensión y divulgación de ITIL como estándar del sector. Una vez comprendida la estructura de ITIL, el lector puede usar los manuales como referencia y guía para sus actividades diarias.

## 1.3 Organizaciones

Diversas organizaciones participan en el mantenimiento de ITIL como descripción de las Mejores Prácticas en el campo de la Gestión de Servicios de TI.

### Ministerio de Comercio (OGC)

ITIL fue originalmente un producto de la Agencia Central de Telecomunicaciones (CCTA), una organización del Gobierno Británico. El 1 de abril de 2001 la CCTA pasó a formar parte de la OGC, que se convirtió así en la nueva propietaria de ITIL. El objetivo de la OGC es ayudar a sus clientes del sector público británico a modernizar sus actividades de compras y mejorar sus servicios mediante, entre otras cosas, la optimización del uso de las TI: “La OGC pretende modernizar las compras gubernamentales y conseguir una elevada rentabilidad de la inversión”. La OGC promueve el uso de “Mejores Prácticas” en numerosas áreas, como la gestión de proyectos, la gestión de programas, las compras, la gestión del riesgo y la Gestión de Servicios

de TI. Esto ha llevado a la OGC a publicar diversas series de libros (bibliotecas) escritos por expertos de distintas empresas y organizaciones internacionales.

### Foro para la Gestión de los Servicios de TI (itSMF)

Esta publicación va dirigida a cualquier persona que participe o esté interesada en la Gestión de Servicios de TI. Este grupo de usuarios dispone de una organización profesional creada especialmente para contribuir al desarrollo de la Gestión de Servicios de TI:

El Foro para la Gestión de los Servicios de Tecnología de Información (itSMF), conocido originalmente como Foro para la Gestión de las Infraestructuras de Tecnología de Información (ITIMF) y creado en 1991 en el Reino Unido. En 1994 surgió en Holanda una asociación similar que seguía el ejemplo británico.

Desde entonces se han creado organizaciones independientes del itSMF en más de 40 países de todo el mundo, y el número de divisiones nacionales sigue en aumento. Todas las organizaciones del itSMF operan bajo la coordinación de la organización principal, que es itSMF International (itSMF-I).

El itSMF está dirigido a todos los profesionales de la Gestión de Servicios de TI. Promueve el intercambio de informaciones y experiencias que puedan servir a las organizaciones de TI para mejorar la provisión de sus servicios. El itSMF también fomenta el uso y la calidad de los diversos métodos y estándares que se aplican en este campo. ITIL es uno de estos estándares, por lo que itSMF International ha alcanzado un acuerdo con la OGC y APM Group para promover el uso de ITIL.

*El Foro para la **Gestión de los Servicios de TI (itSMF)** es una organización global, independiente, reconocida internacionalmente y sin ánimo de lucro que se dedica a la Gestión de Servicios de TI. Pertenecen en su totalidad a sus asociados, que se encargan también de su administración. Consta de un creciente número de divisiones nacionales con un alto grado de autonomía y un código de conducta común.*

*El itSMF es una organización muy influyente en la adopción y desarrollo de Mejores Prácticas y estándares en todo el mundo a través de su asociación con una gran variedad de organismos gubernamentales y reguladores.*

*itSMF International controla a las divisiones nacionales del itSMF y define las políticas necesarias para avanzar hacia sus objetivos generales, para fomentar la adopción de Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI (ITSM) y para garantizar el cumplimiento de las políticas y estándares del itSMF.*

***La misión de itSMF International** es apoyar el desarrollo de la **Gestión de Servicios de TI (ITSM)** a través de la emisión de directrices estratégicas, la coordinación de esfuerzos y la búsqueda de socios estratégicos que proporcionen soporte técnico y financiero.*

Esta declaración de misión se traduce en las siguientes actividades editoriales:

***Actividades editoriales del itSMF:***

- Publicación de material de apoyo sobre Mejores Prácticas reconocidas.
- Publicación de material que represente “ideas nuevas” en el campo de la Gestión de Servicios de TI.
- Todas las actividades del itSMF, incluyendo las publicaciones, deben ser de utilidad a las organizaciones para la implementación de soluciones que les aporten un valor real.

## APM Group

En el año 2006, la OGC contrató la gestión de los derechos de ITIL, la certificación de exámenes de ITIL y la acreditación de organizaciones de formación a APM Group (APMG), una organización comercial. APMG define la certificación y acreditación para los exámenes de ITIL y publicó el nuevo sistema de certificación (véase la Sección 2.1: Exámenes de ITIL).

## Institutos examinadores

La fundación holandesa EXIN (Instituto de Exámenes para Ciencias de la Información) y el británico ISEB (Consejo Examinador de Sistemas de Información, que forma parte de la BCS, Sociedad Informática Británica) desarrollaron conjuntamente y emiten la certificación para Gestión de Servicios de TI. Estos organismos fueron durante muchos años los únicos que realizaban exámenes de ITIL. Con la contratación de APMG por parte de OGC, la responsabilidad de los exámenes de ITIL corresponde ahora a APMG. Para facilitar la organización de exámenes de ITIL en todo el mundo, APMG ha acreditado a diversos institutos examinadores: CSME, DANSK IT, DF Certifying AB, EXIN, ISEB, Loyalist Certification Services y TÜV SÜD Akademie ([www.itil-officialsite.com](http://www.itil-officialsite.com)).

## 1.4 Diferencias con ediciones anteriores

El libro “Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI - basada en ITIL V2” ha sido durante años una pieza clave para la divulgación de ideas sobre ITIL y la Gestión de Servicios de TI. Ha sido traducido a 13 idiomas y está considerado como la introducción más completa a las “Mejores Prácticas” más importantes en este campo. Las ediciones anteriores del libro se basaron fundamentalmente en el contenido de tres libros de la serie ITIL (versión 2): Soporte del Servicio, Provisión de Servicio y Gestión de la Seguridad, situándolos en un contexto amplio de Gestión de Calidad.

La principal diferencia entre las versiones 2 y 3 de ITIL está en la visión del Ciclo de Vida del servicio, que se introduce en la versión 3. Mientras que bajo el alcance de los fundamentos de la versión 2 se ponía el foco en prácticas sencillas agrupadas en Provisión, Soporte y Seguridad, bajo el alcance de la versión 3 se tiene en cuenta el Ciclo de Vida completo del servicio.

El continuo desarrollo de Mejores Prácticas ha llevado a la desaparición de varios términos entre las versiones 2 y 3 de ITIL, así como a la adición de un gran número de nuevos términos en la versión 3. Estos conceptos se han incluido en las descripciones correspondientes, ya que muchos

de ellos forman parte de los programas de formación o examen para Gestión de Servicios de TI. Los lectores que deseen ver una lista completa de conceptos pueden consultar los distintos programas de formación y examen.

## 1.5 Estructura del libro

Este libro se inicia con una introducción de los antecedentes y los principios generales de la Gestión de Servicios de TI y el contexto en el que se enmarca ITIL (**Capítulo 1**). Se describen las organizaciones que participan en el desarrollo de estándares y Mejores Prácticas para la Gestión de Servicios de TI, así como las premisas y estándares básicos que se utilizan.

El grueso del libro está dividido en dos grandes partes: la **Parte 1** trata del Ciclo de Vida del Servicio, mientras que la **Parte 2** se centra en las distintas funciones y procesos que se describen en ITIL.

La Parte 1 empieza en el **Capítulo 2** con una introducción al Ciclo de Vida del Servicio en el contexto de la Gestión de Servicios de TI y el Gobierno de las TI. Este capítulo discute los principios de madurez organizativa, junto con las ventajas y riesgos de utilizar un marco de trabajo para Gestión del Servicio. Termina con una introducción al Ciclo de Vida del Servicio.

Los **Capítulos 3 a 7** discuten con detalle cada una de las fases del Ciclo de Vida del Servicio siguiendo una estructura estándar: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio y Mejora Continua del Servicio. Estos capítulos ofrecen una visión detallada de las características del Ciclo de Vida del Servicio, su estructura y sus elementos. Los puntos principales de cada fase se presentan de manera uniforme para que todo el texto resulte más claro y fácil de entender. Todas las secciones siguen la misma estructura:

- Introducción
- Conceptos básicos
- Procesos y otras actividades
- Organización
- Métodos, técnicas y herramientas
- Implementación

La **Parte 2** empieza en el Capítulo 8 con una introducción a las funciones y procesos a los que se hace referencia en cada una de las fases del Ciclo de Vida. Este capítulo ofrece información general sobre procesos, equipos, roles, funciones, posiciones, herramientas y otros elementos de interés.

Los procesos y funciones se describen con detalle en los **Capítulos 9 a 13**. Las 27 funciones y procesos se agrupan de acuerdo con el manual de ITIL en el que aparece su descripción detallada. La descripción de funciones y procesos responde a la siguiente estructura:

- Introducción
- Actividades, métodos y técnicas
- Interfaces, entradas y salidas
- Métricas e Indicadores Clave de Rendimiento
- Implementación, incluyendo Factores Críticos de Éxito, retos, riesgos y obstáculos

Los **Apéndices** incluyen fuentes de información que pueden resultar útiles para el lector. Ofrecen una lista de las referencias utilizadas, así como el glosario oficial de ITIL. El libro finaliza con un amplio índice de términos que ayudará al lector a localizar conceptos en el texto.

## 1.6 Cómo usar este libro

Aquellos lectores que estén interesados fundamentalmente en el Ciclo de Vida del Servicio se pueden concentrar en la Parte 1 de este libro y utilizar la Parte 2 para consultar las funciones y procesos que necesiten.

Aquellos lectores que estén interesados fundamentalmente en funciones y procesos y no requieran información sobre el Ciclo de Vida, o que prefieran concentrarse en los procesos, pueden leer los capítulos de introducción y pasar luego a las funciones y procesos que les interesen.

Aquellos lectores que deseen una completa introducción a ITIL para explorar su alcance y principales características pueden leer la Parte 1 sobre el Ciclo de Vida y consultar las funciones y procesos que necesiten en la Parte 2.

Esta nueva edición del libro de Fundamentos sirve así de soporte para distintas formas de enfocar la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL.



PARTE 1:  
**EL CICLO DE VIDA DEL  
SERVICIO SEGÚN ITIL**





## Capítulo 2

# Introducción al Ciclo de Vida del Servicio

### 2.1 Introducción a ITIL

En la década de 1980, el servicio prestado a los departamentos del gobierno británico por empresas de TI internas y externas era de tal calidad que la CCTA (Agencia Central de Telecomunicaciones, actualmente Ministerio de Comercio, OGC) recibió el encargo de desarrollar una metodología estándar para garantizar una entrega eficaz y eficiente de los servicios de TI. Esta metodología debía ser independiente de los suministradores (internos o externos). El resultado fue el desarrollo y publicación de la Biblioteca de la Infraestructura de Tecnología de la Información (ITIL), que está formada por una serie de “Mejores Prácticas” procedentes de todo tipo de suministradores de servicios de TI.

ITIL especifica un método sistemático que garantiza la calidad de los servicios de TI. Ofrece una descripción detallada de los procesos más importantes en una organización de TI, incluyendo listas de verificación para tareas, procedimientos y responsabilidades que pueden servir como base para adaptarse a las necesidades concretas de cada organización.

Al mismo tiempo, el amplio campo de aplicación de ITIL la convierte en una útil guía de referencia en muchas áreas, lo que puede servir a las organizaciones de TI para definir nuevos objetivos de mejora que lleven a su crecimiento y madurez.

Con el paso de los años, ITIL se ha convertido en mucho más que una serie de libros útiles sobre Gestión de Servicios de TI. El marco de trabajo para el desarrollo de “Mejores Prácticas” en la Gestión de Servicios de TI no deja de crecer por la contribución de asesores, formadores y suministradores de tecnologías o productos. Desde la década de 1990, ITIL ha dejado de ser sólo un marco teórico para convertirse en una metodología y una filosofía compartida por todos los que la utilizan en la práctica.

Al tratarse de un marco de trabajo de Mejores Prácticas para la Gestión de Servicios de TI, ITIL presenta, como cualquier marco de trabajo, ventajas y desventajas; así se describen en la Sección 2.4. Por supuesto, ITIL se desarrolló por las ventajas anteriormente mencionadas. Muchas de las aplicaciones de “Mejores Prácticas” sirven para evitar posibles problemas o para resolverlos en caso de que se produzcan.

## Exámenes de ITIL

En el año 2007, APM Group puso en marcha un nuevo sistema de calificación para ITIL basado en la versión 3 de ITIL. La versión 2 se mantendrá durante un período de transición. La versión 2 de ITIL tiene tres niveles de certificación:

- Certificado de **Fundamentos** de Gestión de Servicios de TI.
- Certificado de **Especialista** de Gestión de Servicios de TI.
- Certificado de **Responsable** de la Gestión de Servicios de TI.

Hasta el año 2000 se habían emitido unos 60.000 certificados de ITIL, y en el año 2006 ya se había llegado a una cifra de 500.000 certificados.

La versión 3 de ITIL tiene cuatro niveles de certificación:

- **Nivel Fundamentos**
- **Nivel Intermedio**
- **Experto en ITIL**
- **Amo en ITIL**

Para obtener mas información sobre la certificación de ITIL, véase:

<http://www.itil-officialsite.com/Qualifications/ITILV3QualificationScheme.asp>.

## 2.2 Gobierno de TI

La creciente importancia de la información, los Sistemas de Información y la Gestión de Servicios de TI ha traído consigo un aumento en las necesidades de gestión de TI. Estas necesidades se centran en dos aspectos: la conformidad con políticas, leyes y normativas internas y externas y la aportación de valor añadido a las partes interesadas de la organización. Aunque el Gobierno de TI es todavía una disciplina poco desarrollada que cuenta con sólo unos pocos estándares y marcos de trabajo reconocidos, existen muchas definiciones diferentes de ella. Una de las que han recibido mayor apoyo es la de Van Grembergen:

*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.*

El gobierno y la gestión están claramente diferenciados, ya que el gobierno permite que surja una situación en la que otros pueden gestionar sus tareas de forma eficaz (Sohal y Fitzpatrick). Como consecuencia, el Gobierno de TI y la Gestión de TI se deben tratar como entidades independientes. La Gestión de Servicios de TI se puede considerar parte de la Gestión de TI, por lo que el Gobierno de TI está dentro del dominio de la Gestión de la Información o de la Empresa.

Aunque muchos marcos de trabajo están caracterizados como “marcos de Gobierno de TI”, como COBIT o incluso ITIL, la mayor parte de ellos son en realidad marcos de gestión. Existe al

menos un estándar para el Gobierno de TI: el estándar australiano para el gobierno corporativo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (AS8015-2005).

## 2.3 Madurez organizativa

Desde el momento en que Richard Nolan introdujo en 1973 su “modelo por etapas” para la aplicación de TI en organizaciones, son muchos los que han propuesto modelos de mejora gradual. Estos modelos se convirtieron muy pronto en instrumentos adecuados para desarrollar programas de mejora de la calidad, ayudando así a las organizaciones a ascender en la escala de madurez.

Es muy fácil encontrar docenas de variaciones sobre este tema en campos que van desde el desarrollo de software, la adquisición, la ingeniería de sistemas, las pruebas de software, el desarrollo de sitios Web, los Data Warehouses o la ingeniería de seguridad hasta los centros de atención al usuario y la gestión del conocimiento. Evidentemente, uno de los modelos más atractivos fue el del kaizen (la mejor forma de mejorar es hacerlo en pequeños pasos).

Después del modelo por etapas de Nolan en 1973, la aplicación más interesante de estos modelos apareció cuando el Instituto de Ingeniería de Software (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon en los Estados Unidos publicó su Modelo de Madurez de la Capacidad de Software (SW-CMM). El modelo CMM se copió y aplicó en la mayor parte de los casos mencionados anteriormente, convirtiéndose en la práctica en el modelo estándar de madurez. Este modelo fue seguido por nuevas ediciones como CMMI (CMM Integrado).

Estos modelos se aplicaron posteriormente en modelos de gestión de calidad, como el de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Además de los modelos generales de gestión de calidad, existen diversas prácticas aceptadas en la industria, como Six Sigma y Gestión de la Calidad Total (TQM), que son complementarias a ITIL.

Los estándares y marcos existentes de Mejores Prácticas sirven de guía a las organizaciones para alcanzar la “excelencia operativa” en la Gestión de Servicios de TI. El tipo de guía que requiere cada organización varía en función de su fase de desarrollo.

### Modelo de madurez: CMMI

En el sector de TI, el proceso de mejora de madurez de procesos se conoce especialmente en el contexto del Modelo de Madurez de la Capacidad Integrado (CMMI). Este método de mejora de procesos fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon. CMMI es un modelo continuo a la vez que por etapas. En la representación continua, la mejora se mide utilizando niveles de capacidad, mientras que la madurez se mide para un proceso concreto en una organización. En la representación por etapas, la mejora se mide utilizando niveles de madurez para un conjunto de procesos en una organización.

Los niveles de capacidad en la representación continua de CMMI son:

1. **Proceso incompleto:** Un proceso que no se ha ejecutado o se ha ejecutado de forma parcial.
2. **Proceso realizado:** Satisface los objetivos específicos del área de procesos.
3. **Proceso gestionado:** Un proceso ejecutado (nivel de capacidad 1) que cuenta con la infraestructura básica para su soporte.

4. **Proceso definido:** Un proceso gestionado (nivel de capacidad 2) que ha sido adaptado a partir del conjunto de procesos estándar de la organización siguiendo las directrices de ésta y que proporciona a la organización productos, medidas y otra información de mejora de procesos.
5. **Proceso gestionado cuantitativamente:** Un proceso definido (nivel de capacidad 3) que se controla mediante estadísticas y otras técnicas cuantitativas.
6. **Proceso en optimización:** Un proceso gestionado cuantitativamente (nivel de capacidad 4) que ha sido mejorado empleando información sobre las causas comunes de variación inherentes al proceso.

El modelo de representación por etapas de CMMI define cinco niveles de madurez designados por los números del 1 al 5, cada uno de los cuales sirve de base para la siguiente fase en la mejora continua del proceso:

1. **Inicial:** Procesos específicos y caóticos.
2. **Gestionado:** Los proyectos de la organización garantizan que los procesos se planifican y ejecutan según la política de la organización.
3. **Definido:** Los procesos están bien caracterizados y documentados y se describen en estándares, procedimientos, herramientas y métodos.
4. **Gestionado cuantitativamente:** La organización y sus proyectos establecen objetivos cuantitativos de calidad y rendimiento de procesos y los utilizan como criterios para la gestión de procesos.
5. **Optimización:** Se centra en la mejora continua del rendimiento de los procesos a través de mejoras incrementales e innovadoras de procesos y tecnologías.

Existen muchos otros modelos de madurez basados en estas estructuras, como los Modelos de Madurez de Gartner. La mayor parte de estos modelos se centran en la madurez de la capacidad, mientras que otros (como el modelo de madurez global para TI de KPMG) adoptan un enfoque diferente.

### Estándar: ISO/IEC 20000

El desarrollo y mantenimiento de un sistema de calidad que cumpla los requisitos de la serie ISO 9000 (ISO/9000:2000) se puede considerar como una herramienta que la organización puede utilizar para alcanzar y mantener el nivel de madurez centrado en el sistema (o “gestionado”, según el modelo CMM de Servicios de TI). Los estándares ISO hacen hincapié en la definición, descripción y diseño de procesos. Para organizaciones de Gestión de Servicios de TI se creó un estándar ISO específico: ISO/IEC 20000 (véase la Figura 2.2).

### Madurez del cliente

La evaluación de la madurez de una organización no puede limitarse al proveedor de servicios. El nivel de madurez del cliente (Figura 2.3) también es importante. Si existen grandes diferencias de madurez entre el proveedor y el cliente, es necesario tenerlas en cuenta para evitar desajustes en el enfoque, los métodos y las expectativas mutuas. Esto resulta especialmente importante para la comunicación entre el cliente y el proveedor.

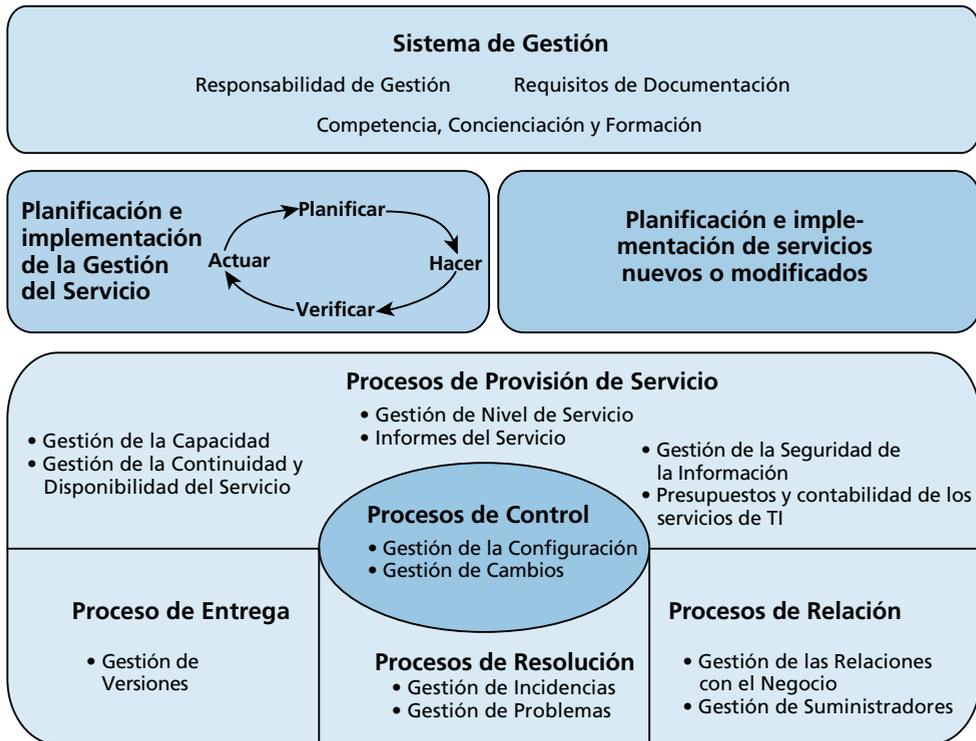


Figura 2.1 Esquema del Sistema de Gestión de Servicios ISO/IEC 20000

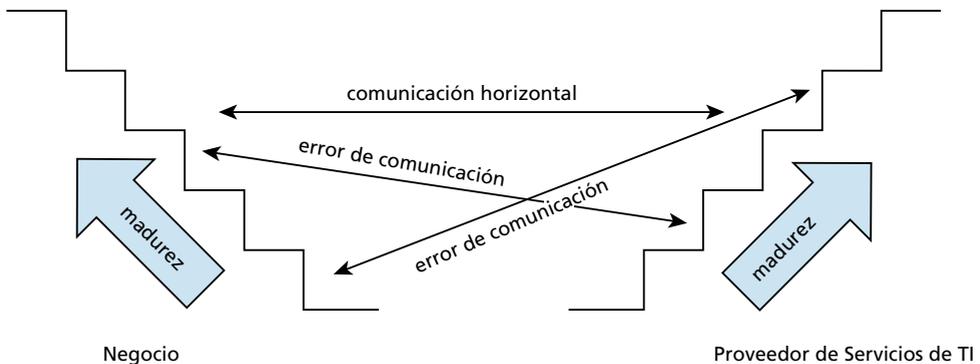


Figura 2.2 Comunicación y niveles de madurez: cliente y proveedor

## 2.4 Ventajas y riesgos de los marcos de trabajo de ITSM

La siguiente lista identifica algunas ventajas y posibles problemas del uso de Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI. No se trata de una lista exhaustiva, sino que se ofrece sólo como indicación de algunas de las ventajas que se pueden conseguir y de algunos de los errores que se pueden cometer cuando se usan marcos de trabajo comunes en la Gestión de Servicios de TI basada en procesos:

Ventajas para el cliente/usuario:

- La provisión del servicio de TI está más centrada en el cliente y los acuerdos sobre calidad del servicio contribuyen a mejorar la relación.
- Los servicios están mejor descritos, en el idioma del cliente y con más detalle.
- Mejor gestión de la calidad, la disponibilidad, la fiabilidad y el coste de los servicios.
- Mejor comunicación con la organización de TI a través de los puntos de contacto acordados.

Ventajas para la organización de TI:

- La organización de TI desarrolla una estructura más clara, es más eficaz y está más orientada hacia los objetivos de la empresa.
- La organización de TI tiene más control sobre la infraestructura y los servicios de los que es responsable y los cambios son más fáciles de gestionar.
- Una buena estructura de procesos proporciona un buen marco de trabajo para la externalización de elementos de los servicios de TI.
- El seguimiento de Mejores Prácticas impulsa un cambio de cultura hacia la provisión de servicios y facilita la introducción de sistemas de gestión de calidad basados en la serie ISO 9000 o en ISO/IEC 20000.
- Los marcos de trabajo pueden proporcionar marcos de referencia coherentes para la comunicación interna y la comunicación con los suministradores, así como para la normalización e identificación de procedimientos.

Posibles problemas/errores:

- La introducción puede durar más tiempo y exigir un esfuerzo considerable, así como un cambio de cultura en la organización; un exceso de ambición puede dar lugar a frustración al ver que nunca se alcanzan los objetivos.
- La calidad del servicio se puede resentir si las estructuras de procesos se convierten en un objetivo en sí mismas; en este caso, los procedimientos innecesarios o excesivamente complejos se consideran obstáculos burocráticos que hay que evitar en la medida de lo posible.
- Los servicios de TI no mejorarán si no se tiene una idea clara de qué tienen que hacer los procesos, cuáles son los mejores indicadores de rendimiento y cómo se pueden controlar los procesos.
- Las mejoras en la provisión de servicios y las reducciones de costes no serán apreciables si no existen datos de referencia y/o no se establecen los objetivos correctos.
- El éxito de la implementación requiere la participación y el compromiso de personal a todos los niveles de la organización; encargar el desarrollo de las estructuras de procesos a un departamento especializado puede hacer que dicho departamento se sienta aislado y avance en una dirección distinta de la que desean otros departamentos.
- Si la inversión realizada en formación y herramientas de soporte es insuficiente, no se sacará partido a los procesos y el servicio no mejorará; es posible que a corto plazo se necesiten más recursos y personal si la organización tiene un exceso de actividades rutinarias de Gestión de Servicios de TI en las que no siga “Mejores Prácticas”.

## 2.5 Ciclo de Vida del Servicio: concepto y aspectos generales

El rol y los sistemas de provisión de información han cambiado y crecido desde el lanzamiento de la versión 2 de ITIL (en febrero de 2000). La TI forma parte de un creciente número de bienes

y servicios a los que da soporte. También en el mundo de los negocios ha cambiado el rol de la provisión de información: la TI ya no sirve sólo de soporte, sino que se ha convertido en la base para la generación de valor empresarial.

La versión 3 de ITIL pretende facilitar la comprensión del nuevo papel de la TI con toda su complejidad y dinamismo. Para ello se ha elegido un nuevo método de Gestión de Servicios que no se centra en los procesos, sino en el Ciclo de Vida del Servicio.

## Conceptos básicos

Antes de describir el Ciclo de Vida del Servicio es preciso definir algunos conceptos básicos.

### Buena Práctica

ITIL se presenta como una Buena Práctica, es decir, un enfoque o método que ha demostrado su validez en la práctica. Estas Buenas Prácticas pueden ser un respaldo sólido para las organizaciones que desean mejorar sus servicios de TI. Lo mejor para ello es elegir un método o estándar genérico que sea accesible para todos, como ITIL, COBIT, CMMI, PRINCE2® o ISO/IEC 20000. Una de las ventajas de estos estándares genéricos de acceso libre es que se pueden aplicar a diversos entornos y situaciones de la vida real. También hay muchas posibilidades de formación en estándares abiertos, lo que hace que resulte mucho más fácil formar a los empleados.

Los conocimientos propios de la empresa son otra fuente de Buenas Prácticas, aunque estos conocimientos presentan la desventaja de que pueden estar adaptados al contexto y a las necesidades de una organización concreta. Esto hace que pueda ser difícil adoptar o replicar las Mejores Prácticas, en cuyo caso perderían efectividad.

### Servicio

El objetivo de un servicio es generar valor para el cliente. ITIL define un servicio de la siguiente forma:

*Un **servicio** es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos.*

Los resultados dependen de la realización de tareas y están sujetos a diversas limitaciones. Los servicios mejoran el rendimiento y reducen el efecto de las limitaciones, lo que aumenta la probabilidad de conseguir los resultados deseados.

### Valor

El valor es el aspecto esencial del concepto de servicio. Desde el punto de vista del cliente, el valor consta de dos componentes básicos: funcionalidad y garantía. La funcionalidad es lo que el cliente recibe, mientras que la garantía reside en cómo se proporciona. Los conceptos de funcionalidad y garantía se describen en la sección “Estrategia del Servicio”.

### Gestión de Servicios

ITIL define la Gestión de Servicios de la siguiente forma:

*La **Gestión de Servicios** es un conjunto de capacidades organizativas especializadas cuyo fin es generar valor para los clientes en forma de servicios.*

ITIL discute algunos de los principios fundamentales de la gestión de servicios que complementan las funciones y procesos de los manuales de ITIL. Los principios que se describen a continuación pueden ser útiles para diseñar un sistema de gestión de servicios:

- **Especialización y coordinación:** El objetivo de la gestión de servicios es ofrecer capacidades y recursos a través de servicios que sean útiles y aceptables para el cliente desde el punto de vista de la calidad, los costes y los riesgos. El proveedor de servicios asume la responsabilidad y se encarga de gestionar los recursos en nombre del cliente, lo que permite a éste concentrarse en las actividades básicas de su empresa. La gestión de servicios coordina las responsabilidades correspondientes a ciertos recursos tomando como guía la utilidad y la garantía.
- **Principio de agencia:** La gestión de servicios implica siempre la participación de un agente y de un responsable que ayuda al agente a llevar a cabo sus actividades. Los agentes pueden ser consultores, asesores o proveedores de servicios. Los agentes de servicios actúan como intermediarios entre los proveedores de servicios y los clientes y usuarios. Por lo general, estos agentes pertenecen a la plantilla del proveedor de servicios, aunque también pueden ser procesos y sistemas de autoservicio para usuarios. El valor para el cliente se genera a través de acuerdos entre los responsables y los agentes.
- **Encapsulación:** El cliente centra su interés en el valor de uso y prefiere mantenerse al margen de los detalles técnicos y de estructura. El “principio de encapsulación” se basa en ocultar al cliente lo que no necesita y en mostrarle lo que le resulta útil y valioso. Este principio está estrechamente relacionado con otros tres:
  - Separación de conceptos
  - Modularidad (una estructura clara y modular)
  - Acoplamiento flexible (independencia recíproca de recursos y usuarios)

## Sistemas

ITIL describe los conceptos de estructura organizativa que proceden de la teoría de sistemas. El Ciclo de Vida del Servicio en la versión 3 de ITIL es un sistema; sin embargo, una función, un proceso o una organización son también sistemas. La definición de un sistema es la siguiente:

*Un **sistema** es un grupo de componentes interrelacionados o interdependientes que forman un conjunto unificado y que funcionan juntos para conseguir un objetivo común.*

La *retroalimentación* y el *aprendizaje* son dos aspectos clave en el funcionamiento de los sistemas, ya que convierten procesos, funciones y organizaciones en sistemas dinámicos. La retroalimentación puede facilitar el aprendizaje y el crecimiento, no sólo en un proceso sino también en la totalidad de una organización.

En un proceso, por ejemplo, la retroalimentación del rendimiento de un ciclo es, a su vez, la entrada para el siguiente ciclo del proceso. En las organizaciones puede existir retroalimentación entre procesos, funciones y fases del Ciclo de Vida. Detrás de esta retroalimentación hay una meta común: los objetivos del cliente.

## Funciones y procesos

La distinción entre funciones y procesos es muy importante en ITIL.

¿Qué es una función?

*Una **función** es una subdivisión de una organización que está especializada en realizar un tipo concreto de trabajo y tiene la responsabilidad de obtener resultados concretos.*

*Las funciones son subdivisiones independientes que tienen las capacidades y recursos necesarios para alcanzar los resultados exigidos. Tienen sus propias prácticas y su propio cuerpo de conocimientos.*

¿Qué es un proceso

*Un **proceso** es un conjunto estructurado de actividades diseñado para cumplir un objetivo concreto.*

*Los procesos dan como resultado un cambio orientado hacia un objetivo y utilizan la retroalimentación para efectuar acciones de automejora y autocorrección. ?*

Los procesos presentan las siguientes características:

- Son medibles ya que están orientados a resultados.
- Tienen resultados concretos.
- Ofrecen resultados a clientes o partes implicadas.
- Responden a un evento específico; un proceso es continuo e iterativo, pero siempre se inicia con un evento determinado.

Distinguir entre una función y un proceso puede resultar difícil. Según ITIL, el diseño organizativo es lo único que determina si algo es una función o un proceso. Un buen ejemplo de función es un centro de servicio al usuario, mientras que la gestión de cambios es un ejemplo de proceso.

Una coordinación pobre entre las funciones combinó con un foco interno lleva a la subida de silos funcionales. Esto no es beneficioso para la organización en su conjunto. Los procesos recorren la estructura jerárquica de las funciones, las cuales con frecuencia comparten algunos procesos. De esta forma, los procesos evitan la aparición de silos funcionales y facilitan la coordinación entre funciones.

## El Ciclo de Vida del Servicio

La versión 3 de ITIL enfoca la gestión de servicios a partir del Ciclo de Vida de un servicio. El Ciclo de Vida del Servicio es un modelo de organización que ofrece información sobre:

- La forma en que está estructurada la gestión del servicio.
- La forma en que los distintos componentes del Ciclo de Vida están relacionados entre sí.
- El efecto que los cambios en un componente tendrán sobre otros componentes y sobre todo el sistema del Ciclo de Vida.

La nueva versión de ITIL se centra en el Ciclo de Vida del Servicio y en las relaciones entre componentes de la gestión de servicios. Los procesos (tanto los antiguos como los nuevos) se discuten también en las fases del ciclo para describir los cambios que se producen.

El Ciclo de Vida del Servicio consta de cinco fases. Cada volumen de los nuevos libros de ITIL describe una de estas fases.

- **Estrategia del Servicio:** La fase de diseño, desarrollo e implementación de la Gestión del Servicio como un recurso estratégico.

- **Diseño del Servicio:** La fase de diseño para el desarrollo de servicios de TI apropiados, incluyendo arquitectura, procesos, política y documentos; el objetivo del diseño es cumplir los requisitos presentes y futuros de la empresa.
- **Transición del Servicio:** La fase de desarrollo y mejora de capacidades para el paso a producción de servicios nuevos y modificados.
- **Operación del Servicio:** La fase en la que se garantiza la efectividad y eficacia en la provisión y el soporte de servicios con el fin de generar valor para el cliente y el proveedor del servicio.
- **Mejora Continua del Servicio:** La fase en la que se genera y mantiene el valor para el cliente mediante la mejora del diseño y la introducción y Operación del Servicio.

La Estrategia del Servicio es el eje en torno al que “giran” todas las demás fases del Ciclo de Vida del Servicio (Figura 2.4); es la fase de definición de políticas y objetivos. Las fases de Diseño del Servicio, Transición del Servicio y Operación del Servicio ponen en práctica esta estrategia a través de ajustes y cambios. La fase de Mejora Continua del Servicio, que consiste en aprendizaje y mejora, abarca todas las fases del ciclo. Esta fase inicia los proyectos y programas de mejora, asignándoles prioridades en función de los objetivos estratégicos de la organización.

El Ciclo de Vida del Servicio es una combinación de múltiples puntos de vista sobre la realidad de las organizaciones, lo que ofrece un mayor nivel de flexibilidad y control.

El patrón dominante en el Ciclo de Vida del Servicio es el paso desde la Estrategia del Servicio al Diseño del Servicio, a la Transición del Servicio y a la Operación del Servicio hasta llegar a la Mejora Continua del Servicio y volver a la Estrategia del Servicio, y así sucesivamente. No obstante, el ciclo incluye muchos otros patrones y un gestor puede elegir su propia perspectiva de control dependiendo de las tareas y responsabilidades. Si es responsable del diseño, desarrollo o mejora de procesos, la mejor opción es centrarse en los procesos. Si, por el contrario, es responsable de la gestión de Acuerdos de Nivel de Servicio, contratos y servicios, lo más probable es que el Ciclo de Vida del Servicio y sus distintas fases se adapten mejor a sus necesidades.

## Biblioteca ITIL

La nueva biblioteca oficial de ITIL consta de los siguientes componentes:

- Biblioteca esencial - Las cinco publicaciones del Ciclo de Vida del Servicio:
  - Estrategia del Servicio
  - Diseño del Servicio
  - Transición del Servicio
  - Operación del Servicio
  - Mejora Continua del Servicio

Cada libro cubre una fase del Ciclo de Vida del Servicio e incluye varios procesos. Los procesos siempre aparecen descritos con detalle en el libro correspondiente a su aplicación básica.

- Publicaciones complementarias:
  - Guía de introducción
  - Guías sobre elementos claves
  - Ayudas para la cualificación
  - “White Papers”
  - Glosario



Figure 2.3 El Ciclo de Vida del Servicio (fuente: OGC)

