

## Capítulo 3

# Los grandes principios de ITIL 4

### 1. Introducción

Más de cinco años después de la versión principal ITIL V3 2011, AXELOS arrancó los primeros trabajos del enfoque ITIL 4. Una veintena de expertos trabajaron en las buenas prácticas de la gestión de servicios: tres años de trabajo. AXELOS ofrece a la comunidad ITIL participar en la relectura de los documentos de trabajo. Pide a los consultores voluntarios aportar su punto de vista sobre todos los temas abordados. Se forman grupos de trabajo en las cuatro esquinas del mundo ITIL, en vídeo conferencia, o intercambio de documentos: relecturas, enmiendas, modificaciones y añadidos. El primer libro Fundamentos de ITIL, apareció en marzo de 2019. Un libro que recoge realmente la participación del conjunto de la comunidad. Había necesidad de una verdadera revisión de la versión ITIL V3. ITIL 4 adopta los grandes estándares de la tecnología y de los métodos de desarrollo y los incluye en las buenas prácticas, como Agile por supuesto, en particular con SCRUM o DevOps, Lean, Cloud, etc. ITIL 4 va a permitir dar a las empresas los consejos que necesitan para dirigir los nuevos desafíos de la gestión de servicios.

ITIL 4 no se considera la versión 4 del enfoque ITIL. El 4 significa la adhesión a la cuarta generación industrial. Con esta toma de posición de los expertos de la gestión de servicios, se trata realmente de proporcionar al conjunto de los actores de la gestión de servicios, recomendaciones y buenas prácticas actuales y muy operativas.

Este primer libro titulado en inglés *ITIL Foundation ITIL 4 Edition*, está disponible únicamente en versión inglesa. Todavía no se ha realizado ningún trabajo de traducción al castellano u otro idioma.



Hay otros libros actualmente en proceso de relectura y enmienda y están planificados para su aparición a lo largo del 2020. Se abordarán en detalle todas las prácticas identificadas en el primer libro ITIL 4.

## 2. ¿Por qué una nueva aparición del enfoque de gestión de servicios?

En primer lugar, este primer libro va a dar una mejor comprensión de un marco necesario de la gestión de servicios, incorporando todos los avances tecnológicos y metodológicos. Por lo tanto, ITIL 4 aporta un libro de referencia, el soporte a la formación con cursos definidos y programas de certificación.

ITIL 4 trae consigo un enfoque global que permite integrar también las evoluciones específicas del mercado de la empresa, y no únicamente las de su informática. Los fundamentos de ITIL 4 se van a centrar en la creación de valor proporcionado por los servicios para los usuarios y más globalmente para la empresa. Estamos en el centro de un enfoque de gestión de servicios eficaz y eficiente. Los párrafos y capítulos siguientes mostraran cómo el enfoque ITIL 4 se basa en el concepto de agilidad en la oferta de los servicios.

## 2.1 ¿Por qué había que revisar ITIL V3?

Todos los argumentos que voy a mencionar a continuación, son el fruto de mi experiencia de más de veinte años aconsejando a empresas sobre la gestión de servicios y de numerosos consultores y directores informáticos o responsables de calidad, que me he cruzado durante estos años.

Por lo tanto, ¿cuáles son las quejas que se mencionan sobre la implementación de las buenas prácticas ITIL V3?

### 2.1.1 La rigidez del ciclo de vida ITIL V3

La primera queja y seguramente la que se repite más habitualmente, reside en su estructura demasiado rígida del ciclo de vida, con sus cinco fases: demasiado rígido para muchas personas, sobre todo a la vista de las organizaciones y de los equipos ya establecidos en las empresas. Estrategia, Diseño, Transición, Explotación, Mejora continua de los servicios, no se corresponden normalmente con los esquemas de organización clásicos de un departamento informático. En su lugar, encontramos: el administrador de proyecto con los equipos de desarrollo y soporte y la Producción. O desde algunos años, organizaciones completamente integradas que permiten trabajar de modo Agile.

Los veintiséis procesos listados en estas cinco fases también tienen un carácter muy restrictivo. Aunque, si leemos atentamente los libros oficiales del enfoque ITIL V3, los procesos no se incluyen en una fase, sino que se asocian a una fase, es decir, que algunas de sus actividades pueden incluir la fase anterior o siguiente. Posicionamos los procesos en una fase para simplificar la lectura de los libros y normalmente, asociamos la organización asociada en esta fase para gestionar los procesos.

Demasiado restrictivo, por ejemplo los equipos que intervienen en la gestión de incidentes normalmente están en producción y en desarrollo. Por lo tanto, en dos fases diferentes (explotación de servicios y transición de servicios).

La norma ISO 20000 (ver el capítulo La gestión de los servicios ITIL y las normas), solo ha mitigado esta impresión de rigidez del enfoque ITIL V3.

### 2.1.2 La formalización de los procesos

El enfoque ITIL V3, como los dos anteriores, se centraba en los procesos. Su objetivo era identificar claramente las actividades de cada proceso, sus entradas, entregables, y objetivos. Abordamos, brevemente, los roles y actores de estos procesos. Normalmente, con el concepto de las "cuatro P" descrito en la fase de diseño, también se debería haber abordado, al menos en esta fase, los productos, las personas y los socios. Pero esto no era realmente el caso. Para muchas personas, ITIL V3 se resumía en estos veintiséis procesos y ya está.

Por otra parte, veintiséis procesos era demasiado o no era suficiente. No conozco ninguna empresa que tenga implementados todos los procesos: cuando se han desplegado unos diez procesos ya es suficiente, ya que esto hace necesario mucha energía y normalmente muchos cambios. Al contrario, faltaban normalmente procesos, como la gestión de riesgos, la gestión del personal informático y por supuesto, la gestión de proyecto.

### 2.1.3 La ausencia de directivas globales

En todas las empresas, existe una cultura de empresa que normalmente se documenta en libros de política corporativa, documentos de calidad, que dan por ejemplo la estructura de los principales documentos gestionados por la informática, las directivas para la arquitectura informática, los repositorios para el hardware o paquetes de software, las descripciones de las diferentes competencias de la informática, etc. ITIL V3 lo ignoraba, incluso no mencionaba nada: ¿deberíamos incluirlos en el enfoque de los procesos, ignorarlos? No hay respuesta en los procesos. Y todavía más que la ausencia de directivas globales, ITIL V3 no se basaba en un enfoque holístico de la gestión de servicios, es decir, teniendo en cuenta los procesos, así como los actores, la información, el valor proporcionado y percibido, la tecnología, etc.

### 2.1.4 La ausencia de soporte de lo existente

Un gran reproche que se podía hacer al enfoque ITIL V3, era el hecho de que no se tenía muy en cuenta la manera en que la empresa trabajaba. En efecto, en los libros ITIL V3, se dan recomendaciones para definir los diferentes procesos, sus actividades, las entradas y los entregables, como si la entidad informática no existiera, sin pasado: se habla de hoja en blanco. Desafortunadamente, este no es el caso casi nunca. ¿Cómo tener en cuenta lo existente, es decir, cómo adaptar el modo de trabajo de los equipos informáticos para cambiar el enfoque lo más posible, hacia las buenas prácticas? Los libros ITIL V3 no aportan la solución. Por supuesto, está el libro de la fase de mejora continua, pero este arranca cuando ya se han implementado los procesos ITIL V3.

Por esta razón, muchos consultores ITIL han compensado esta ausencia definiendo ellos mismos un enfoque para entender lo existente, comparar con las buenas prácticas y deducir un plan de mejora.

### 2.1.5 La dirección

La dirección de la oferta de servicios se aborda en las buenas prácticas ITIL V3, pero de una manera muy básica. De hecho, la dirección reside en la definición de indicadores, los KPI (*Key Performance Indicators* o indicadores clave de rendimiento) y los CSF (*Critical Success Factors*, factores críticos de éxito). Van a cubrir las cuatro categorías de indicadores:

- el volumen,
- la conformidad,
- la eficacia,
- la eficiencia.

Por esta razón, muchas empresas se giran hacia el estándar COBIT (ver el capítulo La gestión de servicios ITIL y las normas), para poner en marcha las reglas de dirección para la gestión de servicios.

### 2.1.6 La complejidad de los cursos de formación

El enfoque ITIL V3 demanda una gran inversión en términos de formación del personal. Se estima que cuando una empresa decide implementar el enfoque ITIL, todo el personal informático debería tener una sensibilización a ITIL. Al menos una persona de cada equipo debería tener la certificación nivel 1 Los fundamentos; los administradores de proceso deberían tener la certificación nivel 2 Intermediate para el o los módulos implicados y el administrador de servicios (Sr. o Sra. ITIL), así como el administrador de la mejora continua deberían tener el nivel Expert.

La certificación ITIL Los fundamentos, ya es bastante pesado en sí: tres días completos.

Las certificaciones Intermediate implican cinco días de formación y no se adaptan forzosamente bien a los administradores, con dos áreas "ITIL Service Lifecycle" e "ITIL Service Capabilities". No siempre es evidente saber cuál elegir.

Para la experiencia, hay que alcanzar un mínimo de puntos correspondiente a la suma de los puntos obtenidos al pasar con éxito de un determinado número de módulos nivel 1 y nivel 2.

Demasiado complejo, sobre todo si las personas ya han empezado sus cursos de formación con ITIL V2.

## 2.2 ¿Qué debemos conservar del enfoque ITIL V3?

### 2.2.1 La noción de servicio

Es la noción fundamental de todo el enfoque ITIL desde el inicio de los trabajos en las buenas prácticas en los años 80 y que se ha conservado en las tres versiones. Se deben conservar esta noción y la definición inicial del servicio. Como veremos en los capítulos siguientes, se conservarán en ITIL 4. La definición oficial en castellano es la siguiente:

"un medio para entregar valor a los clientes facilitándoles resultados que los clientes desean lograr sin la propiedad de costos y riesgos específicos".

Quizás, una definición más fácilmente comprensible, sería la siguiente (no oficial):

"Una aplicación informática que funciona sobre una infraestructura apropiada, que permite producir un determinado valor destinado a un conjunto de usuarios predefinidos, con todo el soporte necesario (documentación, formación, asistencia, etc.), sin que los usuarios paguen los costes reales de las prestaciones."

La noción de servicio se acompaña de un compromiso de resultado, siendo este descrito en el acuerdo de nivel de servicio, llamado SLA (*Service Level Agreement* en inglés).

La noción de servicio incluye otras dos nociones muy importantes, que son la utilidad (*utility* en inglés) y la garantía (*warranty* en inglés), con un compromiso de resultado.

La utilidad se corresponde con las funcionalidades de la aplicación. La garantía se corresponde con la manera en que los usuarios van a utilizar esta aplicación. Se cambia normalmente el término garantía, que es la traducción del término inglés, por el término utilización, mucho habitual en castellano.

Todas estas nociones alrededor del servicio se conservan en ITIL 4 y son la base de la gestión de servicios.

## 2.2.2 La gestión de servicios

En los libros de la versión 3 de ITIL, la gestión de servicios se define como un conjunto de disposiciones especializadas (funciones y procesos), que permiten proporcionar el valor a los clientes en forma de servicios. Esta noción es fundamental y se debe conservar en el enfoque ITIL 4. Por esencia, el enfoque ITIL se centra en la gestión de servicios.

La definición será un poco modificada en ITIL 4, ya que las disposiciones de implementación son diferentes de las de la versión 3 de ITIL.

La gestión de servicios se define como un conjunto de disposiciones especializadas (directivas, dirección, prácticas, mejora, etc.), que permiten proporcionar el valor a los clientes en forma de servicios.

### 2.2.3 EL vocabulario

Uno de los grandes puntos fuertes del enfoque ITIL desde el inicio en los años 80, reside en los trabajos realizados sobre el vocabulario. Hay más de doscientos términos definidos, en inglés, pero también en muchos otros idiomas, durante todos estos años. A lo largo del tiempo, todos estos términos han encontrado su lugar en los equipos informáticos que los utilizan, ahora de manera muy regular. Puede que se trate del punto más importante y el más positivo del enfoque ITIL: con el vocabulario ITIL, los equipos gestión de proyectos, desarrollo, producción y usuarios, llegan a entenderse y hablar el mismo idioma. Un incidente no se confunde más con un problema o con una anomalía.

Por supuesto, el vocabulario completo del enfoque ITIL se conserva en ITIL 4. Algunos términos se modificarán. Esto se mencionará en los capítulos siguientes, pero globalmente todo se conserva.

### 2.2.4 Los objetivos de los procesos

En los libros ITIL versión 3, la descripción de los procesos tiene un lugar principal. Los veintiséis procesos, repartidos en las cinco fases del ciclo de vida, se definen por sus objetivos, entradas, entregables y actividades.

Las críticas del enfoque ITIL versión 3 estaban muy relacionadas con los procesos: demasiada rigidez, demasiado estructurada, demasiado formalismo, etc. (ver párrafo anterior). Todo esto se justifica en muchos entornos. Por el contrario, los objetivos de los procesos raramente se han criticado, ya que se basan en el sentido común: por ejemplo, el objetivo del proceso de gestión de incidentes, es restablecer el servicio lo más rápidamente posible. Todo el mundo está de acuerdo.

Los objetivos de los procesos se deben conservar y lo serán en el enfoque ITIL 4.