

---

## Prerrequisitos

---

- Conocer la metodología ITIL.
- Dominar la gestión de servicios.
- Haber aprendido el vocabulario de la gestión de servicios definido en el capítulo Terminología ITIL 4.
- Dominar los contenidos del capítulo Terminología ITIL 4.

---

## Objetivos

---

Al final de este capítulo, será capaz de:

- Entender por qué es necesaria una nueva edición de la metodología ITIL.
- Dominar los principios fundamentales de la metodología ITIL 4.
- Comprender el interés de las cuatro dimensiones definidas en la metodología ITIL 4.
- Dominar los objetivos de cada una de estas dimensiones.
- Comprender el concepto de un sistema global de valor de servicio.
- Conocer los componentes de este sistema global.

## **A. ¿Por qué una nueva publicación de la metodología de gestión de servicios?**

### **1. Introducción**

El libro de AXELOS, ITIL 4 Fundamentos, proporcionará una mejor comprensión de un marco necesario para la gestión de servicios al incorporar todos los avances tecnológicos y metodológicos. Así, ITIL 4 ofrece un libro de referencia, materiales de formación con planes de estudio definidos y programas de certificación.

ITIL 4 brinda un enfoque global que permite integrar las evoluciones específicas del mercado de la empresa y no solo las de su informática. Los fundamentos de ITIL 4 se enfocan en la creación de valor que aportan los servicios para los usuarios y más globalmente para la empresa. Este es el núcleo de una metodología de gestión de servicios eficaz y eficiente. En las siguientes secciones, veremos que la metodología ITIL 4 se basa en el concepto de agilidad en la prestación de servicios.

### **2. ¿Por qué fue necesario renovar ITIL V3?**

Todos los argumentos que se citarán a continuación son fruto de la experiencia de más de veinte años del autor en consultoría a empresas en materia de gestión de servicios y de la de muchos consultores y directores de informática o responsables de calidad que él mismo ha conocido durante estos años. Es importante entender por qué había que renovar ITIL V3 para comprender mejor la metodología ITIL 4 (esta sección está dirigida principalmente a los lectores que disponen de conocimientos de ITIL V3).

Entonces, ¿cuáles son los reproches que se le hacen a la implementación de las mejores prácticas de ITIL V3?

#### **a. Rigidez del ciclo de vida de ITIL V3**

La primera queja, y la más común, es que la estructura de cinco fases del ciclo de vida es demasiado rígida para el gusto de muchas personas, especialmente teniendo en cuenta las organizaciones y los equipos que ya existen en las empresas. La Estrategia, Diseño, Transición, Explotación y Mejora continua de los servicios no suelen corresponder a los esquemas de organización clásicos de un departamento de informática.

Los veintiséis procesos enumerados en estas cinco fases tienen también un carácter muy restrictivo.

#### **b. Formalización de los procesos**

La metodología ITIL V3, al igual que las dos anteriores, se centraba en los procesos. El objetivo era identificar claramente las actividades de cada proceso, sus entradas, sus salidas y sus objetivos. Se abordaban los roles y los actores de estos procesos, pero de manera bastante superficial.

Por otro lado, veintiséis procesos eran demasiados o insuficientes. El autor desconoce la empresa que haya implantado todos los procesos. Por otro lado, a menudo faltaban procesos, como la gestión de riesgos, la gestión del personal informático y, por supuesto, la gestión de proyectos.

### c. Ausencia de directivas globales

En todas las empresas existe una cultura corporativa que suele estar recogida en la documentación de bienvenida; documentos de calidad que dan, por ejemplo, la estructura de los principales documentos gestionados por la informática, directrices para la arquitectura informática, referencias para los equipos o programas informáticos, descripciones de las distintas profesiones de la informática, etc. ITIL V3 no tenía en cuenta esto; ni siquiera lo mencionaba.

### d. Falta de consideración de la situación existente

Una de las principales críticas a la metodología ITIL V3 era que no tenía suficientemente en cuenta la forma de trabajar de la empresa. De hecho, en los libros de ITIL V3, se dan recomendaciones para definir los diferentes procesos, sus actividades, entradas y productos resultantes, como si la entidad de informática no existiera, sin un pasado: se parte de una hoja en blanco.

Por ello, muchos consultores de ITIL han paliado esta carencia definiendo ellos mismos un enfoque para comprender la situación existente, compararla con las mejores prácticas y deducir un plan de mejora .

## 3. ¿Qué mantener de la metodología ITIL V3?

### a. Noción de servicio

Esta es la noción fundamental de toda la metodología ITIL, desde el inicio de los trabajos sobre mejores prácticas en los años ochenta y que se ha mantenido en las tres versiones. Por supuesto, esta noción y la definición inicial de servicio deben mantenerse y se mantendrán en ITIL 4, como veremos en los siguientes capítulos. La definición oficial es la siguiente:

«Es un medio de aportar valor a los clientes facilitando los resultados que quieren conseguir sin asumir toda la responsabilidad de los costes o los riesgos».

### b. Gestión de servicios

La definición cambiará ligeramente en ITIL 4, ya que las disposiciones de aplicación son diferentes a las de la versión 3 de ITIL.

La gestión de servicios se define como un conjunto de disposiciones especializadas (principios rectores, gobernanza, prácticas, mejora, etc.) que permiten la entrega de valor a los clientes en forma de servicios.

### c. Vocabulario

Uno de los principales puntos fuertes de la metodología ITIL desde su creación en la década de los ochenta ha sido el trabajo realizado sobre el vocabulario. Durante todos estos años se han definido más de doscientos términos, en inglés, pero también se han traducido en muchos otros idiomas. Con el paso de los años, todos estos términos han encontrado su lugar en los equipos informáticos que ahora los utilizan de forma habitual. El vocabulario completo de la metodología ITIL se mantiene, por supuesto, en ITIL 4. Algunos términos serán modificados. Estas modificaciones se mencionarán en los siguientes capítulos, pero en general todo se mantiene.

#### d. Objetivos de los procesos

En los libros de la versión 3 de ITIL, la descripción de los procesos ocupa un lugar importante. Los veintiséis procesos, divididos en cinco fases del ciclo de vida, se definen por sus objetivos, entradas, salidas y actividades.

La metodología de la versión 3 de ITIL fue muy criticada por ser demasiado rígida, estructurada, formal, etc. (véase la sección ¿Por qué fue necesario renovar ITIL V3?). Todo esto se justifica en muchos entornos. Por otro lado, los objetivos de los procesos rara vez han sido criticados porque se basan en el sentido común: por ejemplo, el objetivo del proceso de gestión de incidentes es restablecer el servicio lo antes posible... todo el mundo está de acuerdo en ello.

Los objetivos de los procesos deben mantenerse y así se hace en la metodología ITIL 4.

#### e. Actividades de los procesos

Al igual que los objetivos de los procesos, las actividades de los procesos se mantendrán en su mayor parte en las mejores prácticas de ITIL 4. Veremos en el capítulo relativo a las prácticas que la noción de proceso evolucionará, pero se mantendrán las actividades identificadas en las versiones precedentes de ITIL, ya que corresponden a acciones reales que hay que ejecutar.

#### f. Mejores prácticas de mejora continua

La mejora continua era el pariente pobre de las recomendaciones de la versión 3 de ITIL por una sencilla razón. El método ITIL posicionó esta fase después de haber implementado las otras cuatro. Por ello, muchos consultores y responsables de informática lo dejaban para después o, incluso, no lo aplicaban nunca. Sin embargo, el libro que lo describía contenía principios sencillos y de sentido común que permitían que los procesos y servicios evolucionaran y mejoraran con un método que ha demostrado su eficacia. La rueda de Deming ha demostrado su eficacia en muchas empresas, tanto dentro como fuera de la informática.

ITIL 4 no solo mantendrá todas las actividades de mejora continua descritas en la versión 3 de ITIL, sino que las reposicionará en el centro de todo el enfoque. Esto se detallará en uno de los siguientes capítulos.

#### g. Ciclo en V

Para concluir con lo que debemos conservar de la versión 3 de ITIL y de las versiones anteriores, añadiremos por supuesto su perfecta adecuación con una gestión de proyectos basada en el ciclo en V. Obviamente, estamos en un mundo en el que la agilidad y el *quick to market* y *time to market* son importantes y necesarios, pero todavía hay toda una serie de aplicaciones en las que el desarrollo en ciclo en V sigue siendo muy recomendable o incluso obligatorio. Esto es especialmente cierto en el caso de las aplicaciones gubernamentales, como las de contabilidad, finanzas o gestión de recursos humanos.

ITIL 4 identificará, por supuesto, las mejores prácticas para implementar la agilidad en la gestión de servicios, pero también conservará las mejores prácticas de la gestión de proyectos del ciclo en V. A continuación, hablaremos más sobre el desarrollo en «cascada» (*Waterfall*, en inglés): una metodología similar al ciclo en V de los años 2000.

Estos dos enfoques, Agile y «Waterfalls», se compararán en los siguientes capítulos.

## B. Principios clave de ITIL 4

La metodología ITIL 4 se basa en dos componentes clave: el sistema de valor de servicio y el modelo de cuatro dimensiones.

### 1. Sistema de valor de servicio SVS

El sistema de valor de servicio (en inglés *Service Value System*, de ahí su acrónimo SVS) es un sistema que describe cómo los diversos componentes y actividades de una organización trabajan juntos para crear valor. La metodología ITIL 4 facilitará las relaciones y proporcionará un camino hacia la creación de valor para todas las partes interesadas. El sistema de valor de servicio proporcionará un modelo flexible y altamente operativo para la creación y prestación de servicios, así como para la mejora continua de los existentes.

Los componentes del sistema de valor de servicio son:

- Cadena de valor del servicio (*ITIL Service Value Chain* en inglés)
- Prácticas (*ITIL Practices* en inglés)
- Principios rectores (guía) (*ITIL Guiding Principles* en inglés)
- Gobernanza
- Mejora continua

La cadena de valor del servicio está en el centro del sistema. El sistema reacciona a las oportunidades procedentes de la actividad de la empresa o de las solicitudes de los clientes; estos son sus desencadenantes. Sus productos son los servicios que aportarán valor a los usuarios y clientes.



Las prácticas ayudan a que una o varias actividades de la cadena de valor de servicio realicen sus objetivos.

Los principios rectores proporcionarán el marco, basado en la cultura de la empresa.

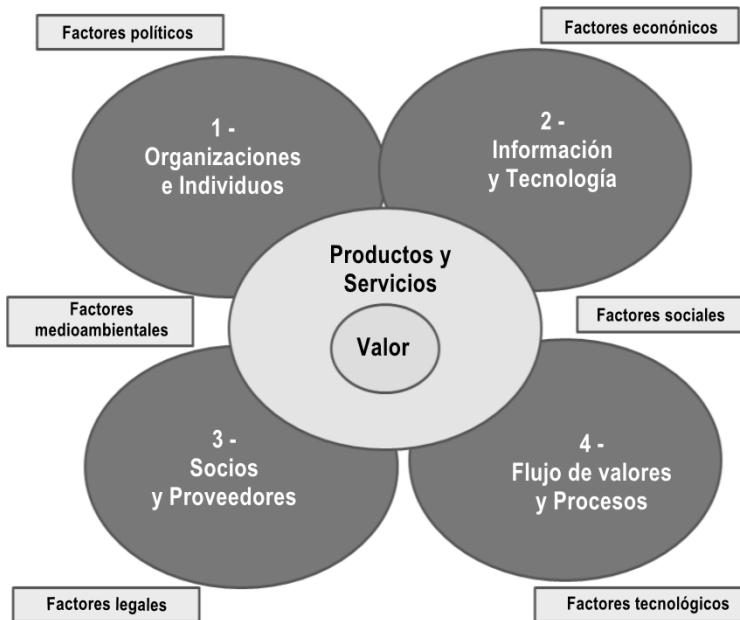
Podemos ver que la gobernanza del sistema está presente al más alto nivel. Dirige y controla la cadena de valor de los servicios.

Cada componente del sistema de valores del servicio está en un proceso de mejora continua. Estos diferentes componentes se detallarán en los siguientes capítulos.

## 2. Modelo en cuatro dimensiones

Para entender un enfoque global, el llamado enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL 4 destaca las cuatro dimensiones que habrá que implementar:

- Organizaciones e individuos
- Información y tecnología
- Socios y proveedores
- Flujo de valor y procesos



En este diagrama, podemos ver en el centro de estas cuatro dimensiones los productos y servicios proporcionados por la informática que aportarán valor.

Por supuesto, hay una serie de factores externos que influyen en estas cuatro dimensiones. Se trata de factores medioambientales, sociales, jurídicos y tecnológicos.

Estas cuatro dimensiones se detallan en la sección Cuatro dimensiones.

## C. El sistema de valor del servicio (SVS) del enfoque ITIL 4

El enfoque ITIL 4 va más allá de la versión ITIL V3 (para quienes la conozcan) en el concepto de sistema global. Se habla ahora de SVS (*Service Value System*), o sistema de valor del servicio. Se abandona la noción de ciclo de vida, demasiado marcada por la metodología de desarrollo en ciclo en V.

El sistema global proporciona valor apoyándose en cinco componentes:

- La cadena de valor del servicio: contiene algunas de las antiguas etapas del ciclo de vida de ITIL V3, pero estructuradas de forma diferente y denominadas ahora «actividades». Estas actividades son seis (véase el capítulo Las actividades de la cadena de valor del servicio).
- Las prácticas: sustituyen a los procesos o, más exactamente, los engloban y los enriquecen. Se abandona el concepto de función, con la excepción del centro de servicios, que pasa a considerarse una práctica. Se identifican treinta y cuatro prácticas (véase el capítulo Las prácticas).
- Los principios directores: abarcan todo el sistema global y aportan un enfoque holístico (véase el capítulo Los principios directores).
- La gobernanza: es un componente por derecho propio del sistema global SVS (véase el capítulo La gobernanza).
- La mejora continua: deja de ser una fase del ciclo de vida y se convierte en el punto de partida y en la piedra angular del ciclo virtuoso de mejora (véase el capítulo La mejora continua).

El sistema global SVS permite transformar oportunidades y demandas en valor.



## D. Cuatro dimensiones

### 1. Introducción

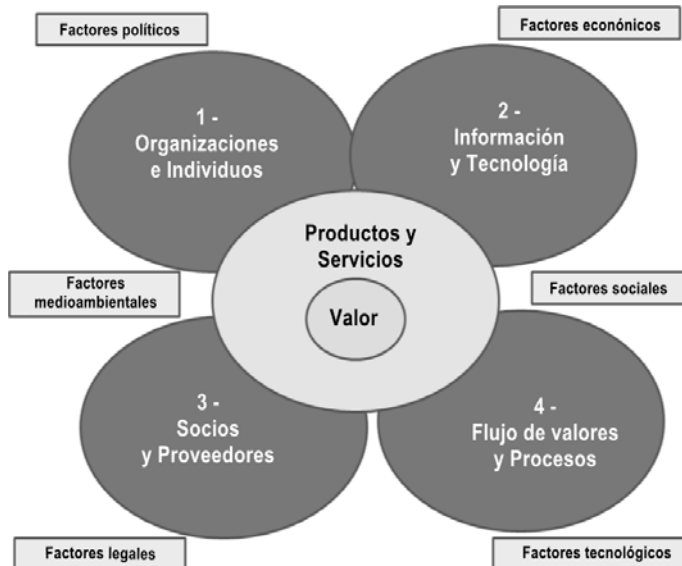
En la sección anterior, se mostró en los principios básicos de ITIL 4 que la creación de valor es el objetivo principal de la metodología. Antes de describir el sistema global de ITIL SVS, observemos cómo ITIL 4 se concentra en las llamadas cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Como veremos, estas dimensiones estarán presentes en el sistema global.

El enfoque de ITIL 4 se basará en las cuatro P de la versión 3 de ITIL. Precisemos de nuevo las cuatro P de la versión V3. Las cuatro P: Productos, Procesos, Personas y Proveedores ; son conceptos que solo se formulan en la fase de diseño del servicio. Para ITIL V3, estas cuatro dimensiones son importantes porque permiten adoptar un enfoque holístico al redactar las especificaciones del servicio. Fuera de la fase de diseño del servicio, ITIL V3 no conserva el interés de estas dimensiones. Por lo tanto, ITIL V4 completará las cuatro P de la fase de Diseño del Servicio de ITIL V3 aplicándola a todo el sistema SVS. Las cuatro dimensiones clave del enfoque ITIL V4 son:

- Organizaciones e individuos
- Información y tecnología
- Socios y proveedores
- Flujo de valor y procesos

La metodología ITIL 4 también toma en cuenta factores externos, como los políticos, económicos, medioambientales, sociales, legales y tecnológicos, que influyen en la evolución, a lo largo del tiempo, de la aplicación de estas cuatro dimensiones.

Las cuatro dimensiones se aplican a todos los productos, servicios y actividades, lo que no ocurría en la versión 3 de ITIL.



## 2. Organizaciones e individuos

Las organizaciones de la empresa, y en particular la entidad de informática, deben aportar a las personas que trabajan en ella la cultura empresarial, detallando y aclarando la estrategia y los objetivos de su empresa, las funciones de cada uno, los mecanismos de responsabilidades y el sistema de comunicación e información. La organización debe traducirlo en términos operacionales. Cada persona debe tener una visión clara de su misión, su rol, su participación y su contribución dentro de la empresa: decimos dentro de la empresa, no solo dentro de la entidad informática. Cada perfil debe ser detallado.

Los individuos son los elementos clave de esta dimensión. Incluyen a todas las partes interesadas, no solo al personal de la entidad de informática:

- Propietarios de proyectos
- Clientes
- Usuarios
- Equipos informáticos
- Proveedores de servicios
- Dirigentes y accionistas

## 3. Información y tecnología

La segunda dimensión del modelo es la información y la tecnología. Abarca la gestión de los servicios y los propios servicios a través de la información que se necesitará, los conocimientos asociados y la tecnología que lo soporta. También abarca todas las relaciones, entradas y salidas, de las diferentes actividades y procesos o prácticas. Se trata de los distintos flujos de trabajo, pero también de las bases de datos, sistemas de inventario, seguimiento y análisis. En términos de análisis, las herramientas de inteligencia artificial se están imponiendo. El uso de la computación en la nube, toda la oferta de movilidad y la automatización, etc. también están presentes en esta dimensión.

Se deben abordar las siguientes preguntas:

- ¿Qué información gestionan los distintos servicios?
- ¿Qué información y conocimientos se necesitan para prestar cada servicio (especialmente para la asistencia y el mantenimiento)?
- ¿Cómo debe gestionarse esta información (almacenamiento, acceso, etc.)?
- ¿Es adecuada la tecnología para gestionar esta información (uso de la nube, inteligencia artificial, etc.)?
- ¿Introduce la tecnología riesgos o limitaciones para la organización?