

Gestión de Servicios de TI Basada en ITIL® V3 Guía de Bolsillo



GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI BASADA EN ITIL® V3 -
GUÍA DE BOLSILLO

La Biblioteca de Gestión de Servicios de TI

Las publicaciones de la Biblioteca de Gestión de Servicios de TI cubren las mejores prácticas en gestión de TI. Nuestros autores son expertos a nivel mundial.

Hasta el momento se han editado, o están a punto de editarse, las siguientes publicaciones:

Libros de introducción, fundamentos y para profesionales

- Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL® (versión 2, en árabe, chino, alemán, inglés, francés, italiano, japonés, coreano, holandés, portugués de Brasil, ruso, danés y español).
- Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL® (versión 3, en inglés y holandés).
- Gestión de Servicios de TI: Introducción (versión 2, en proceso de sustitución por la versión 3, a falta de pocos idiomas).
- Gestión de Servicios de TI: Introducción (versión 3, en inglés y holandés).
- Adquisición de Servicios de TI basada en ISPL: Introducción (en holandés).
- Gestión de Proyectos basada en PRINCE2™ edición 2005 (en holandés, inglés y alemán).
- Entrega y Control para Gestión de Servicios de TI basada en ITIL®: Guía para Profesionales (en inglés).

Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI

- Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI, parte 1 (en holandés).
- Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI, parte 2 (en holandés).
- Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI, parte 3 (en holandés).
- Mejores Prácticas en la Gestión de Servicios de TI, parte 4 (en holandés).

Temas e instrumentos de gestión

- Métricas para Gestión de Servicios de TI (en inglés).
- Six Sigma para Gestión de TI (en inglés).
- Petición de Propuestas para la Externalización de TI: Guía de Gestión (en holandés).
- Acuerdos de Servicio: Guía de Gestión (en inglés).
- Marcos de trabajo para Gestión de TI (en inglés, alemán y japonés).
- Gobierno de TI basado en COBIT®: Guía de Gestión (en inglés y alemán).

Guías de bolsillo

- Gestión de Servicios de TI basada en ITIL®: Resumen (versión 2, en holandés).
- Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3: Guía de bolsillo (versión 3, en inglés, holandés y español).
- ISO/IEC 20000: Guía de bolsillo (en inglés, alemán, japonés, italiano y español, antes BS 15000: Guía de bolsillo).
- Adquisición de Servicios de TI basada en ISPL: Guía de bolsillo (en inglés).
- Modelo de Madurez de la Capacidad de Servicios de TI: Guía de bolsillo (en inglés).
- Six Sigma para Gestión de TI: Guía de bolsillo (en inglés).
- Marcos de trabajo para Gestión de TI: Guía de bolsillo (en inglés y holandés).

Varios

- ¿El infierno en la Gestión de Servicios de TI! (versión 2, en inglés).
- El infierno en la Gestión de Servicios de TI no basada en ITIL (versión 3, en inglés).

Para cualquier consulta sobre la Biblioteca de Gestión de Servicios de TI, visite www.itsmfbooks.com, http://en.itsmportal.net/en/books/itsm_library o www.vanharen.net.

Gestión de Servicios de TI Basada en ITIL® V3

G U Í A D E B O L S I L L O



Colofón

Título:	Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3 - Guía de bolsillo
Autores:	Jan van Bon (redactor jefe, Inform-IT) Arjen de Jong (coautor, Inform-IT) Axel Kolthof (coautor, Inform-IT) Mike Pieper (coautor, Inform-IT) Ruby Tjassing (coautor, Inform-IT) Annelies van der Veen (coautor, Inform-IT) Tieneke Verheijen (coautor, Inform-IT)
Traducción y adaptación al español:	Quint Wellington Redwood, bajo la dirección de Antonio Cruz Andrade (Quint Iberia)
Empresa editora:	Van Haren Publishing, Zaltbommel (www.vanharen.net)
Diseño y presentación:	CO2 Premedia bv, Amersfoort (Holanda)
ISBN:	978 90 8753 106 5
Copyright:	© Van Haren Publishing
Edición:	Primera edición, primera impresión, diciembre 2008

© Crown copyright. Publicado con autorización de la Editorial del Gobierno Británico.

ITIL® es una marca comercial registrada y una marca comercial comunitaria registrada propiedad de la Oficina de Comercio del Gobierno, y está registrada en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de los Estados Unidos.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción de esta publicación en forma alguna, ya sea impresa, microfilmada o por cualquier otro medio, sin la autorización por escrito de la empresa editora.

Aunque esta publicación ha sido preparada con el máximo cuidado, los autores, los editores y la empresa editora no se hacen responsables de ningún daño que se pueda producir como consecuencia de errores y/u omisiones en esta publicación.

MARCAS COMERCIALES

ITIL® y PRINCE2™ son marcas comerciales registradas y marcas comerciales comunitarias registradas propiedades de la Oficina de Comercio del Gobierno, y están registradas en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de los Estados Unidos.

COBIT® es una marca comercial registrada propiedad de la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA)/Instituto de Gobierno de TI (ITGI).

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.

For information and printed versions please see www.vanharen.net

Prefacio

La muy esperada actualización de ITIL, lanzada en junio de 2007, ofrece una fuente de buenas prácticas rigurosamente actualizadas, para la Gestión de Servicios de TI. La mayoría de especialistas, instructores, consultores y otros usuarios de la documentación de la versión 2 de ITIL, encontrarán cambios significativos, dado que la versión 3 de ITIL conlleva un planteamiento bastante distinto. Con la versión actualizada se presenta el Ciclo de Vida del Servicio como la estructura principal de guía, mientras que la versión 2 se basaba fundamentalmente en procesos y funciones.

Este resumen conciso proporciona una introducción práctica sobre el contenido de los cinco libros principales de ITIL V3. Se explica la estructura del nuevo Ciclo de Vida del Servicio. Además, con la separación de los procesos y funciones en una sección propia, también se facilita la búsqueda de diferencias para los usuarios de la versión 2. En dicha segunda sección se muestran todos los elementos que se incluían bajo el alcance de Fundamentos de ITIL V2, así como los procesos, funciones y actividades principales de V3.

Esta guía de bolsillo ofrece al lector una referencia rápida de los conceptos fundamentales de ITIL V3. Para obtener guías y conocimiento con mayor detalle, se puede acudir a la publicación “Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3” o a los libros principales (Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio y Mejora Continua del Servicio).

La preparación de este libro ha seguido los mismos pasos que otras publicaciones de la Biblioteca de Gestión de Servicios de TI: 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.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License. For information and printed versions please see www.vanharen.net

Estoy convencido de que esta nueva guía de bolsillo supondrá una excelente herramienta de referencia para especialistas, estudiantes y aquellos que quieran un resumen conciso de los conceptos claves de ITIL V3.

Jan van Bon
Redactor jefe

Agradecimientos

Tras la publicación oficial de ITIL V3, los autores de la publicación de itSMF “Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3” desarrollaron esta guía de bolsillo, como resumen conciso de los libros principales de ITIL V3. Por razones de continuidad, el equipo de revisión de la publicación de Fundamentos fué la base del equipo de revisión de esta guía, contando con los siguientes revisores, que proporcionaron sus comentarios después de revisar el texto.

El equipo de revisión estuvo compuesto por los siguientes expertos:

- Rob van der Burg, Microsoft (Holanda)
- Judith Cremers, Getronics PinkRocade Educational Services (Holanda)
- Dani Danyluk, Burntsand, itSMF (Canada)
- John Deland, Sierra Systems, itSMF (Canada)
- Robert Falkowitz, Concentric Circle Consulting, itSMF (Suiza)
- Karen Ferris, itSMF (Australia)
- Peter van Gijn, LogicaCMG (Holanda)
- Jan Heunks, ICT Partners (Holanda)
- Kevin Holland, NHS (Reino Unido)
- Ton van der Hoogen, ToTZ Diensten (Holanda)
- Matis Horodishitano, Amdocs, itSMF (Israel)
- Wim Hoving, BHVB (Holanda)
- Brian Johnson, CA (Estados Unidos)
- Steve Mann, SM2 Ltd, itSMF (Bélgica)
- Reiko Morita, Ability InterBusiness Solutions, Inc., Japan
- Ingrid Ouwkerk, Getronics PinkRocade Educational Services (Holanda)
- Ton Sleutjes, Capgemini Academy (Holanda)
- Maxime Sottini, Innovative Consulting, itSMF (Italia)

Estos revisores ofrecieron su valioso tiempo para lograr una revisión detallada del texto, en la que se planteó la pregunta “¿Queda reflejado el contenido esencial de ITIL V3, dado el tamaño limitado de esta guía de bolsillo?”. Ellos han contribuido significativamente a la calidad de esta guía proporcionando cientos de comentarios, y queremos agradecerleslo.

El proceso de revisión fue gestionado por Mike Pieper (redactor jefe, Inform-IT). Él controló el desarrollo de esta guía, garantizando un seguimiento cuidadoso de los procedimientos y asegurando que todos los comentarios tuvieran un resultado de consenso entre los revisores. Otros cinco redactores expertos del equipo de Inform-IT proporcionaron su apoyo en la redacción:

- Arjen de Jong
- Axel Kolthof
- Ruby Tjassing
- Annelies van der Veen
- Tienieke Verheijen

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

Marcos Fernandez – Altran Technologies

Eduardo Mendez Polo – Telefónica de España

Marcus Inglez – New Horizons Madrid

Marlon Molina – New Horizons Madrid

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 su colaboración en la traducción y adaptación al castellano de esta edición, haciendo mención explícita a Antonio Crespo, por su patrocinio, y a Antonio Cruz, por la traducción y el aseguramiento de la calidad del texto.

Gracias al servicio experto del equipo de revisión y al apoyo profesional del equipo de redacción, el resultado de esta guía de bolsillo supone un nuevo activo para el itSMF, proporcionando una excelente introducción a las publicaciones principales de ITIL V3. Estamos muy satisfechos con el resultado, que será de gran valor para aquellas personas que quieran obtener el entendimiento de alto nivel sobre lo que supone realmente ITIL V3.

Jan van Bon,

Redactor jefe de “Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3 - Guía de bolsillo”

Contenidos

Colofón	4
Prefacio	5
Agradecimientos	7
1 Introducción	15
1.1 ¿Qué es ITIL?	15
1.2 Exámenes de ITIL	16
1.3 Estructura de esta guía	17
1.4 Cómo usar esta guía	18
2 Introducción al Ciclo de Vida del Servicio	21
2.1 Definición de la Gestión del Servicio	21
2.2 Visión general del Ciclo de Vida del Servicio	21
3 Fase del Ciclo de Vida: Estrategia del Servicio	25
3.1 Introducción	25
3.2 Conceptos básicos	25
3.3 Procesos y otras actividades	27
3.4 Organización	28
3.5 Métodos, técnicas y herramientas	30
3.6 Implantación y operación	30
4 Fase del Ciclo de Vida: Diseño del Servicio	33
4.1 Introducción	33
4.2 Conceptos básicos	33
4.3 Procesos y otras actividades	36
4.4 Organización	37
4.5 Métodos, técnicas y herramientas	38
4.6 Implantación y operación	38

5	Fase del Ciclo de Vida: Transición del Servicio	41
5.1	Introducción	41
5.2	Conceptos básicos	41
5.3	Procesos y otras actividades	42
5.4	Organización	44
5.5	Métodos, técnicas y herramientas	45
5.6	Implantación y operación	45
6	Fase del Ciclo de Vida: Operación del Servicio	47
6.1	Introducción	47
6.2	Conceptos básicos	47
6.3	Procesos y otras actividades	48
6.4	Organización	50
6.5	Métodos, técnicas y herramientas	51
6.6	Implantación y operación	52
7	Fase del Ciclo de Vida: Mejora Continua del Servicio	55
7.1	Introducción	55
7.2	Conceptos básicos	55
7.3	Procesos y otras actividades	58
7.4	Organización	59
7.5	Métodos, técnicas y herramientas	60
7.6	Implantación y operación	61
8	Introducción a Funciones y Procesos	65
8.1	Agrupaciones en el Ciclo de Vida según ITIL V3	68
9	Funciones y Procesos en la Estrategia del Servicio	71
9.1	Gestión Financiera	71
9.2	Gestión de la Cartera de Servicios	77
9.3	Gestión de la Demanda	81

10	Funciones y Procesos en el Diseño del Servicio	85
10.1	Gestión del Catálogo de Servicios	85
10.2	Gestión del Nivel de Servicio	88
10.3	Gestión de la Capacidad	91
10.5	Gestión de la Continuidad de los Servicios de TI	98
10.6	Gestión de la Seguridad de la Información	101
10.7	Gestión de Suministradores	105
11	Funciones y Procesos en la Transición del Servicio	109
11.1	Planificación y Soporte de la Transición	109
11.2	Gestión de Cambios	112
11.3	Gestión de la Configuración y Activos del Servicio	116
11.4	Gestión de Entregas y Despliegues	120
11.5	Validación y Pruebas del Servicio	124
11.6	Evaluación	127
11.7	Gestión del Conocimiento	130
12	Funciones y Procesos en la Operación del Servicio	135
12.1	Gestión de Eventos	135
12.2	Gestión de Incidencias	140
12.3	Gestión de Peticiones	144
12.4	Gestión de Problemas	146
12.5	Gestión de Accesos	149
12.6	Monitorización y Control	152
12.7	Operaciones de TI	155
12.8	Centro de Servicio al Usuario	158

13 Funciones y Procesos en la Mejora Continua del Servicio	161
13.1 Proceso de Mejora de CSI	161
13.2 Informes del Servicio	165
Acrónimos	169
Referencias	175

1 Introducción

Esta guía de bolsillo proporciona al lector un resumen de los conceptos fundamentales de la versión 3 de ITIL (ITIL V3). En la primera parte se describe el Ciclo de Vida del Servicio, tal como se recoge en ITIL V3, mientras que en la segunda parte se describen los procesos y funciones vinculados.

Para obtener guías y conocimiento con mayor detalle, se puede acudir a la publicación “Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3” o a los libros principales (Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio y Mejora Continua del Servicio).

1.1 ¿Qué es ITIL?

La Biblioteca de Infraestructuras de Tecnologías de Información (*ITIL, Information Technology Infrastructure Library™*) proporciona un planteamiento sistemático para la provisión de servicios de TI con calidad. ITIL fué desarrollado en las décadas de los 80 y 90 por la CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*, ahora *Office of Government Commerce, OGC*), bajo contrato del Gobierno Británico. Desde entonces, ITIL ha demostrado ser no sólo un marco basado en mejores prácticas, si no también un planteamiento y una filosofía compartidos por las personas que lo utilizan en la práctica. ITIL ha sido actualizado en dos ocasiones: la primera en 2000-2002 (V2) y la segunda en 2007 (V3).

Son varias las organizaciones que participan en el mantenimiento de la documentación de mejores prácticas de ITIL:

- *Oficina de Comercio del Gobierno (OGC, Office of Government Commerce)*: Propietaria de ITIL, promotora de las mejores prácticas en diversas áreas, incluida la Gestión de Servicios de TI.

- *Foro para la Gestión de Servicios de TI (itSMF, Information Technology Management Forum)*: Organización global, independiente, reconocida internacionalmente y sin ánimo de lucro, que se dedica a la Gestión de Servicios de TI, i.e: mediante la colección de publicaciones de la Biblioteca ITSM. Consta de un número creciente de delegaciones nacionales (más de 40), con el itSMF Internacional como órgano de control.
- *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, al APM Group (APMG), una organización comercial. APMG define la certificación y acreditación para los exámenes de ITIL, y publica el nuevo sistema de certificación.
- *Organismos examinadores*: Para facilitar la organización de exámenes de ITIL en todo el mundo, APMG ha acreditado (en el momento en que se publica esta guía) a diversos organismos examinadores: EXIN, BCS/ISEB y Loyalist Certification Services (LCS).

1.2 Exámenes de ITIL

En el año 2007, APM Group puso en marcha un nuevo sistema de certificación para ITIL basado en la versión 3 de ITIL. La versión 2 se mantendrá durante un período de transición que llegará, al menos, hasta el año 2008.

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 Gestor* 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.

El sistema de certificación para la versión 3 de ITIL es totalmente nuevo y consta de cuatro niveles:

- *Nivel Fundamentos.*
- *Nivel Intermedio (vía del ciclo de vida y vía de Capacidades).*
- *Experto en ITIL.*
- *Diploma de Profesional Avanzado en Gestión de Servicios de TI.*

Para más información sobre el esquema de certificaciones de ITIL V3, véase: <http://www.itil-officialsite.com/qualifications>.

1.3 Estructura de esta guía

El grueso de la guía está dividido en dos partes: la primera parte trata del Ciclo de Vida del Servicio, mientras que la segunda parte se centra en los distintos procesos y funciones que se describen en ITIL V3.

En la **primera parte** se presenta el Ciclo de Vida del Servicio en el contexto de los principios de la Gestión de Servicios de TI. En los Capítulos 3 a 7 se 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.

En la **segunda parte** se presentan los procesos y funciones a los que se hace referencia en cada una de las fases del ciclo de vida. En sus capítulos se ofrece información general sobre procesos, equipos, roles, funciones, posicionamientos, herramientas y otros elementos de interés. Así mismo, se muestra cómo los 27 procesos y funciones se agrupan dentro de cada uno de los 5 libros principales de ITIL V3.

Los procesos y funciones se describen con mayor detalle en los Capítulos 9 a 13. La descripción para cada proceso o función responde a la siguiente estructura:

- Introducción
- Conceptos básicos
- Actividades
- Entradas y salidas

1.4 Cómo usar esta guía

Aquellos lectores que estén interesados fundamentalmente en el Ciclo de Vida del Servicio se pueden concentrar en la primera parte de esta guía y utilizar la segunda parte para consultar los procesos y funciones que necesiten. Aquellos lectores que estén interesados fundamentalmente en los procesos y funciones que describe ITIL, pueden concentrarse en la segunda parte. De este modo, la guía de bolsillo proporciona apoyo a los diversos planteamientos para la Gestión de Servicios de TI basada en ITIL.



PARTE 1

EL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO SEGÚN ITIL

2 Introducción al Ciclo de Vida del Servicio

2.1 Definición de la Gestión del Servicio

ITIL se presenta como una “buena práctica”. Una buena práctica es planteamiento o método que ha demostrado su validez en la práctica. Las buenas prácticas pueden ser un respaldo sólido para las organizaciones que desean mejorar sus servicios de TI.

El Ciclo de Vida del Servicio según ITIL se basa en el concepto esencial de “Gestión del Servicio” según ITIL, y en los conceptos relacionados de “Servicio” y “Valor”. A continuación se explican dichos términos esenciales para la Gestión del Servicio:

- *La Gestión del Servicio* es un conjunto de capacidades organizativas especializadas cuyo fin es generar valor para los clientes en forma de servicios.
- 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 restricciones. Los servicios mejoran el rendimiento y reducen el efecto de las restricciones, lo que aumenta la probabilidad de conseguir los resultados deseados.
- El *Valor* es el aspecto esencial del concepto de servicio. Desde el punto de vista del cliente, el valor consta de dos componentes básicos: utilidad y garantía. La utilidad es lo que el cliente recibe, mientras que la garantía reside en cómo se proporciona. Los conceptos de utilidad y garantía se describen en la sección “Estrategia del Servicio”.

2.2 Visión general del Ciclo de Vida del Servicio

En la versión 3 de ITIL se plantea la Gestión del Servicio a partir de la visión del ciclo de vida de un servicio. El Ciclo de Vida del Servicio es un

- 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 del Servicio. Los procesos y funciones se discuten también en las correspondientes fases del ciclo.

El Ciclo de Vida del Servicio consta de cinco fases. Cada volumen de los nuevos libros principales de ITIL describe una de estas fases. Los procesos asociados se describen en detalle en la fase con la que tienen mayor relación. Las cinco fases (temas de los libros principales) son:

1. Estrategia del Servicio.
2. Diseño del Servicio.
3. Transición del Servicio.
4. Operación del Servicio.
5. Mejora Continua 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 2.1); es la fase de definición de políticas y establecimiento de objetivos. Las fases de Diseño, Transición y Operación del Servicio se realizan a partir de esta estrategia; el tema recurrente en ellas es el ajuste y cambio. La fase de Mejora Continua del Servicio, que se basa en aprendizaje y mejora, abarca todas las demás fases del ciclo. Esta fase inicia los proyectos y programas de mejora, asignándoles prioridades en función de los objetivos estratégicos de la organización.

3 Fase del Ciclo de Vida: Estrategia del Servicio

3.1 Introducción

En esta sección se presenta el eje (línea principal de desarrollo, movimiento, dirección y punto de referencia) en torno al cual gira todo el ciclo de vida. Como tal eje, la Estrategia del Servicio proporciona directrices para el diseño, desarrollo e implantación de la Gestión del Servicio como recurso estratégico. La Estrategia del Servicio es esencial en el contexto de todos los procesos que se realizan a lo largo del Ciclo de Vida del Servicio según ITIL.

La misión de la fase de Estrategia del Servicio es desarrollar las capacidades necesarias para lograr y mantener una ventaja estratégica.

El desarrollo y aplicación de la Estrategia del Servicio requiere una revisión constante, como en todos los demás componentes del ciclo.

3.2 Conceptos básicos

Para formular la estrategia, un buen punto de partida son las llamadas cuatro “P” (según Mintzberg, 1994):

- *Perspectiva*: Tener una visión y un enfoque claros.
- *Posición*: Adoptar una postura bien definida.
- *Plan*: Formarse una idea precisa de cómo debería desarrollarse la organización.
- *Patrón*: Mantener la coherencia de decisiones y acciones.

La *creación de valor* es una combinación de los efectos de utilidad y garantía. Ambos son necesarios para la creación de valor para el cliente. Desde el punto de vista del cliente, el efecto positivo es la “utilidad” de un servicio, mientras que la “garantía” es lo que asegura dicho efecto positivo.

- *Utilidad: Adecuación a un propósito.* Es la funcionalidad que proporciona un servicio o un producto para satisfacer una determinada necesidad. A menudo se resume como “lo que hace”.
- *Garantía: Adecuación a un uso.* Es el compromiso o aseguramiento de que el servicio o el producto cumplirán con los requisitos acordados. Disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad de la información necesarias para cumplir con los requisitos del cliente.

Las *redes de valor* se definen de la siguiente forma: “Una red de valor es un sistema de relaciones que genera valor, tangible e intangible, mediante intercambios complejos y dinámicos entre dos o más organizaciones.”

Los recursos y las capacidades son los *activos del servicio* de un proveedor de servicios. Las organizaciones los utilizan para crear valor en forma de bienes y servicios.

- *Recursos:* Entre los recursos se incluyen la infraestructura de TI, las personas, el dinero y cualquier otro elemento que pueda ayudar a entregar un servicio de TI. Los recursos se consideran activos de la organización.
- *Capacidades:* Las capacidades se desarrollan a lo largo de los años. Los proveedores de servicios deben desarrollar capacidades distintivas para poder fidelizar a los clientes, con servicios que sean difíciles de encontrar en la competencia. Además deben realizar inversiones en formación y entrenamiento para seguir desarrollando sus activos estratégicos y mantener su ventaja competitiva.

Los proveedores de servicios son organizaciones que suministran servicios a uno o más clientes, internos o externos. Se distinguen tres tipos de proveedores de servicios:

- *Tipo I.-* Proveedor interno de servicios: Un proveedor de servicios que forma parte de una unidad de negocio. Puede haber varios proveedores de servicios de tipo I dentro de una organización.

- *Tipo II.-* Unidad de servicios compartidos: Un proveedor de servicios que proporciona servicios compartidos de TI a más de una unidad de negocio.
- *Tipo III.-* Proveedor externo de servicios: Un proveedor de servicios que proporciona servicios de TI a clientes externos.

La *Cartera de Servicios* representa las oportunidades y preparación de un proveedor de servicios para prestar servicio a los clientes en el mercado. Se puede dividir en tres subconjuntos de servicios:

- *El Catálogo de Servicios:* Servicios disponibles para los clientes.
- *El Flujo de Creación de Servicios:* Servicios que están bajo consideración o en desarrollo.
- *Los Servicios Retirados:* Servicios que están descatalogados o desmantelados.

3.3 Procesos y otras actividades

En esta sección se explican brevemente los procesos y actividades de la Estrategia del Servicio. Para obtener más información sobre cada uno de estos procesos se puede consultar el Capítulo 9 de esta guía.

Procesos de la Estrategia del Servicio:

- *Gestión Financiera:* Es un componente integral de la Gestión del Servicio. Anticipa la información de gestión, en términos financieros, necesaria para garantizar una prestación eficiente y rentable del servicio.
- *Gestión de la Demanda:* Es un aspecto esencial de la Gestión del Servicio, ya que armoniza la oferta con la demanda. El objetivo de la Gestión de la Demanda es predecir con la máxima precisión la compra de productos y equilibrar, en la medida de lo posible, la demanda y los recursos.
- *Gestión de la Cartera de Servicios (SPM):* Es un método que permite gestionar todas las inversiones en Gestión de la Cartera de Servicios en términos de valor para el negocio. El objetivo de SPM es crear el máximo valor al tiempo que se gestionan los riesgos y los costes.

Actividades de (la Generación de) la Estrategia del Servicio:

- *Definición del mercado:* Entender la relación entre servicios y estrategias, entender a los clientes y las oportunidades, así como clasificar y visualizar los servicios.
- *Desarrollo de la oferta:* Crear una Cartera de Servicios, que represente los oportunidades y preparación del proveedor de servicios para atender a los clientes y el mercado.
- *Desarrollo de los activos estratégicos:* Definir la red de valor y mejorar las capacidades y recursos (activos del servicio), para así incrementar el potencial de servicio y rendimiento.
- *Preparación de la implantación:* Evaluación estratégica, establecimiento de objetivos, definición de Factores Críticos de Éxito, priorización de inversiones, etc.

3.4 Organización

Existen cinco fases diferenciadas del desarrollo organizativo dentro del ámbito de centralización y descentralización:

1. *Fase 1.- Red:* Durante la fase 1 la organización se centra en prestar servicios de una manera rápida, informal y *ad hoc*. La organización se orienta a la tecnología y no se siente a gusto con las estructuras formales.
2. *Fase 2.- Directiva:* En la fase 2 la estructura informal de la fase 1 se transforma en una estructura jerárquica con un fuerte equipo de dirección. Estos asumen la responsabilidad de liderazgo en la estrategia y en la dirección de gestores que asuman responsabilidades funcionales.
3. *Fase 3.- Delegación:* En la fase 3 se intenta aumentar la eficiencia técnica y dejar espacio a la innovación, para reducir costes y mejorar los servicios.
4. *Fase 4.- Coordinación:* La fase 4 se centra en el uso de sistemas formales como método para conseguir una mejor coordinación.
5. *Fase 5.- Colaboración:* Durante la fase 5 la organización se centra en mejorar la cooperación con el negocio.

El objetivo de la fase de Estrategia del Servicio es mejorar las competencias principales. En ocasiones resulta más eficiente externalizar algunos servicios. Es el llamado principio de Separación de Asuntos (*Separation of Concerns, SoC*), que resulta de la búsqueda de factores de diferenciación competitiva a través de la redistribución de recursos y capacidades.

Se pueden distinguir las siguientes formas genéricas de externalización:

- *Externalización interna:*
 - *Tipo 1 (interna):* Provisión y entrega de servicios a cargo de personal interno; es la opción que permite un mayor control, pero a escala limitada.
 - *Tipo 2 (servicios compartidos):* Colaboración con unidades de negocio internas; ofrece costes más bajos y más normalización que el tipo 1, pero también a escala limitada.
- *Externalización tradicional:*
 - Externalización completa de un servicio: Un solo contrato con un proveedor de servicios; es mejor en términos de escala, pero con capacidades limitadas.
- *Externalización con múltiples distribuidores:*
 - *Principal:* Un solo contrato con un proveedor de servicios que trabaja con múltiples proveedores; más capacidades y riesgos, pero con una mayor complejidad.
 - *Consorcio:* Una selección de múltiples proveedores de servicios; ofrece mayores niveles de calidad y supervisión, pero existe el riesgo de que sea necesario trabajar con la competencia.
 - *Externalización selectiva:* Un grupo de proveedores de servicios seleccionados y gestionados a través del receptor del servicio; es la estructura más difícil de gestionar.
 - *Co-aprovisionamiento:* Una variante de la externalización selectiva en la que el receptor del servicio combina una estructura de servicios internos o compartidos con proveedores externos; en este caso, el receptor del servicio es el integrador del servicio.

3.5 Métodos, técnicas y herramientas

Los servicios son sistemas sociotécnicos cuyos elementos operativos son activos del servicio. La eficacia de la Estrategia del Servicio depende de una buena gestión de la relación entre los subsistemas sociales y técnicos. Es fundamental que se identifiquen y gestionen estas dependencias e influencias.

Las herramientas para la Estrategia del Servicio pueden ser:

- *Simulación*: Las Dinámicas del Sistema son una metodología para comprender y gestionar los complejos problemas de las organizaciones de TI.
- *Modelado analítico*: Six Sigma, PMBoK® y PRINCE2® son métodos de eficacia probada que están basados en modelos analíticos. Todos ellos deben ser evaluados y adoptados en el contexto de la Estrategia del Servicio y la Gestión del Servicio.

Se recomiendan tres técnicas para cuantificar el valor de una inversión:

- *Caso de Negocio*: Un método para identificar objetivos de negocio que dependen de la Gestión del Servicio.
- *ROI Pre-Programa*: Técnicas para analizar cuantitativamente las inversiones en Gestión del Servicio.
- *ROI Post-Programa*: Técnicas para analizar retroactivamente las inversiones en Gestión del Servicio.

3.6 Implantación y operación

Las posiciones estratégicas se convierten en planes con objetivos y metas finales en función del ciclo de vida. Los planes traducen en acciones las intenciones de la estrategia a través de las fases de Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio y Mejora Continua del Servicio.

La Estrategia del Servicio proporciona entradas a cada fase del ciclo de vida:

- *Estrategia y Diseño*: Las estrategias de servicios llegan a la implantación a través de la provisión de la cartera en un segmento concreto del mercado. En la fase de Diseño del Servicio se promueven nuevos servicios planteados o servicios que requieren mejoras para responder a la demanda. El diseño puede estar dirigido por modelos de servicios, resultados, restricciones o precios.
- *Estrategia y Transición*: Para reducir el riesgo de fallo, todos los cambios estratégicos pasan por la Transición del Servicio. Los procesos de Transición del Servicio analizan, evalúan y dan su aprobación a las iniciativas estratégicas. La Estrategia del Servicio proporciona las estructuras y restricciones a la Transición del Servicio, como: la Cartera de Servicios, políticas, arquitecturas y la cartera de contratos.
- *Estrategia y Operación*: Las estrategias se plasman definitivamente en la fase de Operación, por lo que la estrategia debe ser acorde a las capacidades y restricciones operativas. Los patrones de despliegue en la Operación del Servicio definen las estrategias operativas para los clientes. La Operación del Servicio es responsable de proporcionar la cartera de contratos, y debería poder tratar cambios de la demanda.
- *Estrategia y Mejora Continua del Servicio (CSI)*: Debido a los constantes cambios, las estrategias nunca son estáticas. Las estrategias de servicio se deben desarrollar, adoptar y revisar de modo continuado. Los imperativos estratégicos influyen en las perspectivas de calidad que se procesan en CSI. Los procesos de CSI retroalimentan a la fase de Estrategia, por ejemplo: perspectiva de calidad, factores de garantía, fiabilidad, prestación de mantenimiento, redundancia.

Retos y oportunidades:

- *Complejidad*: Las organizaciones de TI son sistemas complejos. Esto explica la reticencia al cambio de algunas organizaciones de servicios, ya que no están preparadas para prever las consecuencias a largo plazo

de acciones y decisiones. Sin procesos de aprendizaje continuo, las decisiones de hoy pueden convertirse en problemas de mañana.

- *Coordinación y control*: Las personas que toman decisiones suelen tener tiempo, atención y capacidad limitados, por lo que delegan sus roles y responsabilidades en equipos y personas. Esto hace esencial la coordinación mediante la cooperación y la monitorización.
- *Preservación del valor*: Los clientes maduros no se interesan únicamente por la utilidad y la garantía que reciben, sino también por el precio que pagan. Quieren conocer el Coste Total de Utilización (TCU).
- *Medida de la eficacia*: Las medidas orientan a la organización hacia sus objetivos estratégicos, siguen la progresión y facilitan la retroalimentación. La mayor parte de las organizaciones de TI están bien preparadas para monitorizar datos, pero normalmente no proporcionan mucha información sobre la eficacia de los servicios que ofrecen. Por ello es fundamental realizar los análisis oportunos y modificarlos en función de la estrategia.

La implantación de la estrategia hace que cambie la Cartera de Servicios, lo que a su vez lleva a la gestión de los riesgos relacionados. Un riesgo se define como “un resultado incierto o, en otras palabras, una oportunidad positiva o una amenaza negativa.” El análisis y la gestión de riesgos se deben incorporar al flujo de creación de servicios y al Catálogo de Servicios con el fin de identificar, evitar y mitigar los riesgos en las distintas fases del ciclo de vida.

Se distinguen los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgos de contrato.
- Riesgos de diseño.
- Riesgos operativos.
- Riesgos de mercado.