

Implementando el Diseño de Servicios basado en ITIL v3

Drossos Thanos

26 de octubre de 2025

Resumen

Este informe desglosa el capítulo 8 de *ITIL® Service Design* (Office of Government Commerce (OGC), 2011) enfocándose en hallazgos operativos más que en síntesis genéricas. Primero se examina el *Business Impact Analysis* como brújula para priorizar la continuidad de negocio y cuantificar ventanas críticas. A continuación se detallan los *Service Level Requirements*, subrayando su alineación con la criticidad detectada en el BIA y la viabilidad real de la organización. Se analizan luego los riesgos inherentes al diseño de servicios y su integración en planes de transición. El núcleo del trabajo—la implementación del diseño—presenta un ciclo de mejora de seis etapas, marcos de madurez cultural y de procesos, y directrices de gestión del cambio. Finalmente, se describen métodos de medición (Balanced Scorecard y Six Sigma) que convierten los resultados de diseño en indicadores accionables. El documento concluye con recomendaciones prácticas listas para aplicarse.

Índice

1. Análisis de Impacto al Negocio (BIA)	2
2. Requisitos de Nivel de Servicio (SLR)	3
3. Riesgos para los Servicios y Procesos	3
4. Implementación del Diseño de Servicios	3
4.1. Punto de partida	4
4.2. Ciclo de mejora de seis etapas	4
4.3. Herramientas de madurez y cultura	4
4.4. Gestión del Cambio Organizacional	5
5. Medición del Diseño de Servicios	5
5.1. Enfoques de medición	5
5.2. Requisitos previos de éxito	5
Referencias	6

1. Análisis de Impacto al Negocio (BIA)

El *Business Impact Analysis* (BIA) constituye la fuente primaria para identificar qué tan crítica es cada función de negocio y cuál sería el efecto económico, operacional y reputacional de una interrupción mayor. El capítulo destaca dos vertientes complementarias: (1) una evaluación realizada por la dirección de negocio, centrada en el impacto de la pérdida total o parcial de procesos y funciones (incluidos los costos de los procedimientos manuales alternativos), y (2) un análisis específico de *service management* que descompone la afectación cuando el fallo proviene de los servicios de TI. A la hora de diseñar o rediseñar un servicio se recomienda ejecutar el BIA para:

- Determinar qué constituye un *incidente mayor* y la repercusión económica de cada hora de inactividad.
- Definir las ventanas críticas (hora, día, semana o periodo fiscal) que hay que evitar durante la transición.
- Cuantificar las implicaciones de seguridad derivadas de la falta de servicio y priorizar medidas de reducción de riesgo.

Estos insumos se convierten en criterios clave para la programación de cambios, la definición de presupuestos de continuidad y la justificación de inversiones en capacidad y

disponibilidad.

2. Requisitos de Nivel de Servicio (SLR)

El proceso de *Service Level Management* exige que los *Service Level Requirements* (SLR) se capten *antes* de escribir una sola línea de código o adquirir infraestructura. Construir el servicio con los SLR “en mente” evita retrabajos costosos y facilita la posterior negociación de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA). Aspectos prácticos que el capítulo subraya:

- Los SLR deben reflejar la criticidad identificada en el BIA; por ejemplo, tiempos de recuperación (RTO) y pérdidas máximas tolerables (RPO) por servicio.
- Debe evaluarse la **capacidad real** de la organización para cumplirlos; de lo contrario, se generan brechas contractuales difíciles de cerrar.
- Los SLR iniciales suelen revisarse iterativamente conforme se prototipa el servicio y se conocen mejor los límites tecnológicos y de presupuesto.

3. Riesgos para los Servicios y Procesos

Diseñar servicios sin perturbar la operación diaria (*business as usual*) es el principio rector. Por ello, cada solución debe someterse a una valoración de riesgo que considere impactos sobre los procesos actuales, así como la transferencia de dichos riesgos al ciclo de transición,. Recomendaciones específicas:

1. Incorporar una matriz de riesgo que consolide severidad, probabilidad y costes de mitigación para cada alternativa de diseño.
2. Sincronizar las actividades de diseño con *release windows* establecidas para minimizar la colisión con periodos pico de negocio.
3. Integrar los riesgos identificados en el *Service Transition Plan* junto con controles y estrategias de reversión.

4. Implementación del Diseño de Servicios

Esta sección —la más extensa del informe— describe la metodología integral para instaurar y mejorar los procesos de diseño de servicios.

4.1. Punto de partida

Aunque el valor pleno se alcanza al implantar *todos* los procesos de ITIL, el texto reconoce la imposibilidad práctica de “hacerlo todo a la vez”. Propone iniciar donde el dolor de negocio sea mayor, apoyándose en encuestas de satisfacción, entrevistas y análisis de madurez para fijar prioridades,. Las “victorias rápidas” (*quick wins*) son válidas si no comprometen la estrategia de largo plazo; deben integrarse en un **Service Improvement Plan** (SIP) que identifique acciones de corto, medio y largo alcance.

4.2. Ciclo de mejora de seis etapas

La adopción de un ciclo iterativo (Figura 8.1 del estándar) articula seis preguntas clave: visión, situación actual, estado deseado, ruta, verificación y sostenibilidad. Cada etapa implica:

1. **Visión:** alinear los objetivos TI con la estrategia corporativa, disponer de patrocinio ejecutivo y presupuestos claros.
2. **Diagnóstico:** realizar auditorías internas, benchmarking ISO/IEC 20000, análisis SWOT y evaluaciones de riesgo.
3. **Estado deseado:** definir metas *SMART* (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) tales como “reducir en 15 % los fallos de diseño antes del Q4”.
4. **Plan de acción:** construir un SIP que incluya recursos, responsables, cronograma, dependencias y métricas.
5. **Validación:** medir indicadores como reducción de no conformidades, mejora de disponibilidad o aumento de satisfacción.
6. **Consolidación:** crear un entorno de *continual improvement* registrando oportunidades en el *CSI Register*.

4.3. Herramientas de madurez y cultura

Para garantizar coherencia, el estándar ofrece dos marcos complementarios:

- **Cultural Maturity Assessment** (Figura 8.2), que evalúa la organización según su interacción con el negocio y su orientación a la calidad.
- **Process Maturity Framework** (Figura 8.3), basado en cinco niveles (Initial → Optimizing) ejes de visión, personas, proceso, productos y cultura.

Estas herramientas permiten identificar brechas y trazar planes de capacitación, auto-

matización o reingeniería de procesos.

4.4. Gestión del Cambio Organizacional

La implementación efectiva requiere:

- Liderazgo visible y compromiso de la alta dirección.
- Comunicación bidireccional que explique “el porqué” y “el cómo” de cada cambio.
- Robustez en **project governance** para evitar desviaciones de alcance o métricas.

El capítulo recalca que la cultura —no la tecnología— suele ser el factor limitante; por ello aconseja dedicar tiempo explícito a la gestión del cambio humano.

5. Medición del Diseño de Servicios

5.1. Enfoques de medición

La eficacia del diseño se monitoriza con metodologías como:

1. Balanced Scorecard: Equilibra perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; facilita la traducción de la estrategia de servicio en indicadores tácticos.
2. Six Sigma: Utiliza los ciclos DMADV/DMAIC para desarrollar procesos a “calidad Seis Sigma” (3.4 defectos por millón), focalizándose en variabilidad y control estadístico.

5.2. Requisitos previos de éxito

El estándar enumera condiciones esenciales:

1. Objetivos claros y alineados al negocio.
2. Profundo entendimiento de roles, responsabilidades y dependencias del ciclo de vida.
3. Automatización de la captura de métricas para liberar recursos al análisis cualitativo.
4. Revisiones periódicas del programa de medición para garantizar su vigencia y relevancia.

El resultado debe ser un bucle “mide → analiza → mejora” que alimente de forma priorizada el *CSI Register* y optimice el uso de recursos.

Hallazgos operativos

- Incorporar el BIA como paso mandatorio previo a cualquier *service charter*.
- Exigir que los SLR sean revisados por el área financiera para validar tanto factibilidad como presupuesto de continuidad.
- Adoptar la evaluación cultural y de madurez al inicio de cada gran programa de mejora para asegurar que la estrategia tecnológica tiene soporte organizacional.
- Diseñar paneles de control tipo *balanced scorecard* que combinen métricas de defectos de diseño, satisfacción del cliente interno y valor de negocio generado.

Referencias

Office of Government Commerce (OGC). (2011). *Itil v3: Service design*. London, UK: TSO (The Stationery Office).