

# Organización y Roles en el Diseño de Servicios de TI basado en ITIL v3

Drossos Thanos

26 de octubre de 2025

## **Resumen**

El capítulo 6 de ITIL Service Design (Office of Government Commerce (OGC), 2011) aborda la organización necesaria para diseñar servicios de TI alineados con la estrategia de negocio. Se analizan los principios de desarrollo organizativo, la definición de funciones clave (desarrollo de aplicaciones, gestión de proyectos) y se ilustran estructuras adaptadas a organizaciones pequeñas y grandes. A continuación, se detallan los roles genéricos y específicos —propietarios, gestores y practicantes de procesos— así como los puestos de coordinación de diseño y diseño de arquitecturas. Se presenta el modelo RACI para clarificar responsabilidades y se concluye con un marco de competencias y formación, destacando la importancia de habilidades técnicas, analíticas y de gestión junto con esquemas de certificación ITIL y marcos como SFIA para asegurar la eficacia y mejora continua en el diseño de servicios.

# Índice

<b>1. Desarrollo organizativo</b>	<b>2</b>
<b>2. Funciones</b>	<b>3</b>
2.1. Alineación con desarrollo de aplicaciones . . . . .	3
2.2. Alineación con gestión de proyectos . . . . .	3
2.3. Estructuras organizativas de ejemplo . . . . .	3
<b>3. Roles</b>	<b>4</b>
3.1. Rol genérico de propietario de servicio . . . . .	4
3.2. Roles genéricos de proceso . . . . .	4
3.3. Roles de coordinación de diseño . . . . .	4
3.4. Roles específicos de procesos clave . . . . .	4
3.5. Otros roles de diseño . . . . .	4
<b>4. Modelo RACI</b>	<b>5</b>
<b>5. Competencias y formación</b>	<b>5</b>
5.1. Competencias y habilidades para la gestión del servicio . . . . .	5
5.2. Marco de competencias y habilidades . . . . .	5
5.3. Formación . . . . .	5
<b>Referencias</b>	<b>5</b>

## 1. Desarrollo organizativo

En el diseño de servicios no existe una única forma óptima de organizarse; la estructura debe adaptarse al tamaño, recursos y necesidades específicas de la organización y de sus clientes. El punto de partida para cualquier diseño organizativo es la estrategia corporativa, tal como se expone en el capítulo 6 de ITIL Service Strategy, ya que de ella derivan los objetivos de negocio que guiarán la definición de funciones, roles y flujos de trabajo necesarios en la etapa de diseño de servicios.

La evolución organizativa para la gestión de servicios implica considerar restricciones como presupuestos, competencias disponibles y plazos, así como equilibrar la especialización con la flexibilidad. Por ejemplo, en organizaciones pequeñas una misma unidad puede asumir múltiples funciones —como operaciones y mesa de servicio— mientras que en grandes entornos se crearán departamentos o equipos especializados para cada proceso clave, asegurando a la vez mecanismos de coordinación eficientes.

Un hallazgo relevante es que cualquier cambio en la organización de servicio de-

be prever no sólo el despliegue inicial, sino también la operación continua y la mejora posterior. Esto incluye reservar recursos para la resolución de incidencias y la adaptación de procesos a lo largo del ciclo de vida, evitando que los equipos de desarrollo o proyectos asuman responsabilidades que luego no pueden sostener en fase operativa.

## 2. Funciones

### 2.1. Alineación con desarrollo de aplicaciones

Cuando el proveedor realiza desarrollo de aplicaciones internamente, suele centrarse más en la funcionalidad que en la operatividad. Para garantizar diseños completos, es imprescindible incorporar desde el inicio a los equipos de aplicación, técnico, operaciones y mesa de servicio, de modo que los requisitos de disponibilidad, mantenibilidad y soporte queden reflejados en los paquetes de diseño de servicio.

Un reto frecuente es que los desarrolladores, al estar organizados en proyectos con objetivos acotados, prioricen la entrega puntual sobre la gestión de errores y la documentación de recuperación. Como sugerencia, conviene presupuestar explícitamente el tiempo necesario para diagnóstico y recuperación de fallos detectados en operación, integrando así costes de soporte en el ciclo de vida del servicio.

### 2.2. Alineación con gestión de proyectos

La existencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) aporta estándares y métodos repetibles —como PRINCE2 o PMBOK— que, más allá de gestionar proyectos individuales, facilitan la gestión de cartera de proyectos e interfazan con la gestión del portafolio de servicios. Esto asegura una distribución equilibrada de recursos y evita solapamientos o vacíos entre iniciativas de diseño y otros proyectos IT.

### 2.3. Estructuras organizativas de ejemplo

**Organización pequeña:** Un único gerente de diseño de servicios puede asumir los roles de propietario y gestor de procesos, apoyado por profesionales multitarea que aportan experiencia técnica bajo demanda. La combinación de funciones potencia la agilidad, aunque exige cuidado para mantener la separación de tareas críticas por razones de gobernanza

**Organización grande:** Un Cuartel General (HQ) alberga la Oficina de Gestión de Servicios (SMO) y la PMO, que definen estándares globales. A nivel regional, gestores de proceso y practicantes implementan procesos clave —como nivel de servicio, continuidad y seguridad— garantizando alineación con las políticas corporativas. La clara delimitación de autoridad previene duplicidades y lagunas organizativas.

### **3. Roles**

#### **3.1. Rol genérico de propietario de servicio**

El propietario de servicio es responsable y punto único de rendición de cuentas por la entrega de un servicio específico. Debe traducir requisitos de negocio en atributos de servicio (rendimiento, disponibilidad, seguridad), participar en negociaciones de SLA/OLA, y liderar iniciativas de mejora continua, coordinando con todos los procesos subyacentes como incidencias, cambios y continuidad.

#### **3.2. Roles genéricos de proceso**

El modelo distingue entre *proprietario de proceso* (accountable por la adecuación y mejora continua del proceso), *gestor de proceso* (responsable por la operación diaria) y *practicante de proceso* (ejecuta actividades específicas). Esta separación clarifica responsabilidades y facilita auditorías y optimizaciones mediante las métricas definidas por el propietario del proceso.

#### **3.3. Roles de coordinación de diseño**

La coordinación de diseño exige un *proprietario* que establece el alcance y políticas, y un *gestor* que planifica recursos, conflictos y plazos para producir los Paquetes de Diseño de Servicio (SDP), asegurando entregas coherentes a la fase de transición y la alineación con la estrategia tecnológica y arquitectónica.

#### **3.4. Roles específicos de procesos clave**

Procesos como catálogo de servicios, nivel de servicio, disponibilidad, capacidad, continuidad, seguridad y gestión de proveedores cuentan con propietarios y gestores dedicados. Cada uno coordina interfaces con procesos afines —por ejemplo, la gestión de disponibilidad colabora estrechamente con capacidad y continuidad— definiendo los requisitos técnicos, métodos de medición y planes de prueba necesarios para mantener los niveles pactados.

#### **3.5. Otros roles de diseño**

El *planificador IT* elabora y revisa planes integrales de TI que satisfacen la evolución del negocio, mientras que el *diseñador/arquitecto IT* produce mapas de procesos, arquitecturas resilientes y criterios de diseño (conectividad, seguridad, recuperación), garantizando la coherencia entre diseño lógico y físico y evaluando nuevas tecnologías.

## **4. Modelo RACI**

El modelo RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) se utiliza para definir de forma compacta quién realiza, supervisa, asesora e informa en cada actividad de los procesos, acelerando la toma de decisiones y clarificando líneas de autoridad. Su adopción previene ambigüedades y refuerza el gobierno corporativo en el diseño de servicios.

## **5. Competencias y formación**

### **5.1. Competencias y habilidades para la gestión del servicio**

El éxito en el diseño de servicios depende de profesionales con conocimientos del negocio, habilidades analíticas, comunicación efectiva y experiencia en procesos ITIL. Se requieren atributos como liderazgo, negociación y manejo de reuniones para coordinar equipos multifuncionales y garantizar adherencia a políticas y estándares.

### **5.2. Marco de competencias y habilidades**

Modelos de referencia como SFIA facilitan auditorías de competencias y planificación de desarrollo profesional, estandarizando roles y niveles de habilidad. Esto simplifica la gestión de recursos y soporta programas de desarrollo organizativo alineados con las necesidades estratégicas de IT y del negocio.

### **5.3. Formación**

El esquema de certificación ITIL (Foundation, Intermediate, Expert, Master) proporciona un camino estructurado para adquirir y validar conocimientos en mejores prácticas de gestión de servicios, fortaleciendo la capacidad de los equipos para diseñar, operar y mejorar servicios de manera coherente y eficaz.

## **Referencias**

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