**ITIL 4 – Gestión de Servicios de TI: Marco, Aplicación y Control para la Excelencia Operacional**

# I. Introducción a ITIL 4

## 1.1 ¿Qué es ITIL 4? Definición y Evolución

ITIL 4, lanzada en febrero de 2019, representa la versión más reciente del marco de mejores prácticas para la Gestión de Servicios de TI (ITSM), ampliamente reconocido y adoptado a nivel global.1 Este marco establece un modelo operativo integral, de extremo a extremo, diseñado para la creación, entrega y mejora continua de productos y servicios habilitados por la tecnología.1

Una característica distintiva de ITIL 4 es su evolución desde un enfoque predominantemente basado en procesos, característico de versiones anteriores, hacia un modelo más integrado y flexible. Esta transformación permite una gestión holística de los servicios digitales, abarcando no solo la ITSM, sino también el desarrollo, las operaciones, las relaciones comerciales y la gobernanza.3 La modificación de "procesos" a "prácticas" en ITIL 4 2 no es meramente un cambio terminológico, sino una evolución fundamental. Las versiones previas de ITIL a menudo se percibían como rígidas y prescriptivas, enfocadas en secuencias de procesos lineales. Al introducir el concepto de "prácticas", ITIL 4 reconoce que la gestión de servicios en la era digital requiere un enfoque más dinámico y menos estructurado. Una "práctica" se define como un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo 4, lo que implica que las organizaciones pueden adaptar y combinar estas prácticas de diversas maneras para crear flujos de valor específicos, en lugar de adherirse a un proceso fijo. Esta flexibilidad facilita la integración con metodologías ágiles y DevOps, que valoran la adaptabilidad y la respuesta rápida al cambio. La implementación de ITIL 4, por lo tanto, se concibe menos como la "instalación" de procesos y más como la "adopción" de principios y prácticas que se moldean a la cultura y las necesidades particulares de cada organización.

## 1.2 Propósito Fundamental y Creación de Valor

El propósito central de ITIL 4 es facilitar la co-creación de valor para los usuarios finales y todas las partes interesadas en el entorno digital actual.2 Este marco busca alinear los servicios de TI con la estrategia de negocio, optimizando el valor derivado de las inversiones en tecnología.3 Un enfoque primordial se sitúa en la satisfacción y experiencia del cliente, tanto interno como externo.2

El énfasis en la "co-creación de valor" 2 representa un cambio fundamental en ITIL 4. En ITIL v3, el enfoque se centraba más en la "entrega" de servicios. ITIL 4 eleva este concepto a "co-creación", lo que significa que el valor no es simplemente algo que el departamento de TI proporciona

*al* negocio, sino algo que se construye activamente *con* el negocio y otras partes interesadas. Esto implica una mayor colaboración, una mayor visibilidad de las actividades y un entendimiento mutuo más profundo entre TI y las unidades de negocio. Para un auditor, esto significa que la verificación no solo debe centrarse en si los servicios se entregan, sino en si están generando el valor esperado por las partes interesadas, lo cual requiere una evaluación más profunda de los resultados y la percepción de la satisfacción del cliente.

## 1.3 Ámbitos de Aplicación y Enfoque Holístico

ITIL 4 amplía su alcance más allá de la gestión de servicios de TI tradicionales, incorporando explícitamente la cultura organizacional, la tecnología y la gestión de datos.2 Adopta una perspectiva holística de la gestión de servicios, integrando de manera cohesiva la ITSM, el desarrollo, las operaciones, las relaciones comerciales y la gobernanza.3 Además, es un marco adaptable, diseñado para integrarse con otras metodologías y enfoques modernos como Lean, Agile y DevOps.2

La inclusión explícita de "cultura" y "gestión de datos" 2 como ámbitos de aplicación, junto con el enfoque holístico, subraya que ITIL 4 reconoce la importancia de los factores no técnicos en el éxito de la gestión de servicios. Las versiones anteriores de ITIL a menudo se concentraban en los aspectos técnicos y de procesos de TI. ITIL 4, al expandir su alcance para incluir la cultura y los datos, reconoce que la eficacia de la gestión de servicios no reside únicamente en la tecnología o los procesos, sino también en cómo las personas interactúan, colaboran y utilizan la información. Esto tiene implicaciones significativas para la gestión del cambio organizacional y la necesidad de una mentalidad de mejora continua que impregne toda la empresa, no solo el departamento de TI. Para la auditoría, esto significa que las evaluaciones deben ir más allá de los controles técnicos para incluir la madurez cultural y la eficacia de la gestión de la información.

# II. Componentes Clave del Marco ITIL 4

## 2.1 El Sistema de Valor del Servicio (SVS)

El Sistema de Valor del Servicio (SVS) es el modelo operativo central de ITIL 4, que ilustra cómo todos los componentes y actividades de una organización interactúan para la creación de valor.2 Los elementos fundamentales del SVS incluyen los Principios Guía, la Gobernanza, la Cadena de Valor del Servicio, las Prácticas y la Mejora Continua.4

El SVS no es simplemente un diagrama estático, sino una representación de la interconexión dinámica de los elementos de ITIL 4. Esto implica que la optimización de un componente de forma aislada no es suficiente para generar valor; se requiere una visión sistémica para la creación de valor. Al presentar el SVS como un sistema interconectado, ITIL 4 enfatiza que el valor no se crea en silos, sino a través de la interacción fluida de todos sus elementos. Por ejemplo, una práctica, como la gestión de incidentes, no puede ser efectiva si no está alineada con los principios guía, como "enfocarse en el valor", y si no se integra de manera coherente en la cadena de valor del servicio. Esto sugiere que las mejoras deben considerarse en el contexto del sistema completo, evitando optimizaciones locales que podrían perjudicar el rendimiento general. Un auditor, en consecuencia, debe evaluar no solo la existencia de estos componentes, sino también la eficacia de sus interacciones y la coherencia con la visión de valor de la organización.

## 2.2 Las Cuatro Dimensiones de la Gestión de Servicios

ITIL 4 establece cuatro dimensiones que deben ser consideradas para asegurar un enfoque verdaderamente holístico en la gestión de servicios.4 Estas dimensiones son esenciales para el éxito en la entrega de servicios y la mejora continua.7

### 2.2.1 Organizaciones y Personas

Esta dimensión se refiere a la cultura corporativa, la capacidad y competencia del personal, y las estructuras organizacionales necesarias para una gestión de servicios exitosa.5 La alineación de las habilidades del personal con sus roles es un factor

crítico.7

### 2.2.2 Información y Tecnología

Abarca la información, el conocimiento y las tecnologías requeridas para la gestión de servicios, incluyendo herramientas de ITSM, bases de datos de conocimiento y la infraestructura tecnológica subyacente.5

### 2.2.3 Socios y Proveedores

Esta dimensión cubre las relaciones y colaboraciones con otras organizaciones, proveedores, contratistas y consultores que contribuyen a la entrega de servicios.5 Promueve la formación de alianzas estratégicas para mejorar la calidad y fiabilidad de los servicios.7

### 2.2.4 Flujos de Valor y Procesos

Describe cómo las actividades de una organización se interconectan y funcionan conjuntamente para crear valor. Incluye la Cadena de Valor del Servicio y los flujos de trabajo específicos que se implementan.4

Las Cuatro Dimensiones actúan como un marco de "lente de control" para cualquier iniciativa de gestión de servicios, asegurando que no se pase por alto ningún aspecto crítico que pueda afectar la entrega de valor. En el pasado, las implementaciones de ITIL podían centrarse excesivamente en los procesos o la tecnología, descuidando los aspectos humanos o las dependencias externas. Al obligar a las organizaciones a considerar estas cuatro dimensiones de manera integral, ITIL 4 mitiga el riesgo de fallos debido a una visión parcial. Por ejemplo, una nueva herramienta (Información y

Tecnología) no será efectiva si el personal no está capacitado adecuadamente (Organizaciones y Personas) o si los proveedores clave no pueden integrarse eficazmente (Socios y Proveedores). Para un auditor, esto se traduce en la necesidad de evaluar la madurez y la alineación a través de estas cuatro lentes, no solo la conformidad con un proceso específico.

## 2.3 Los Siete Principios Guía de ITIL 4

Los Principios Guía de ITIL 4 son recomendaciones universales y fundamentales que deben orientar a las organizaciones en todas las etapas de la entrega de servicios y en la toma de decisiones.2 Estos siete principios son: Enfocarse en el valor, Empezar donde se está, Progresar iterativamente con retroalimentación, Colaborar y promover la visibilidad, Pensar y trabajar holísticamente, Mantenerlo simple y práctico, y Optimizar y automatizar.2

Los Principios Guía en ITIL 4 son más que simples directrices; constituyen una base cultural que fomenta la agilidad y la mejora continua. Esto implica que la mentalidad de la organización es tan importante como la implementación de prácticas específicas. A diferencia de las reglas rígidas, estos principios guían el comportamiento y la toma de decisiones en situaciones complejas.2 Por ejemplo, el principio "Empezar donde se está" 2 fomenta la adaptación de lo existente en lugar de una reingeniería completa, lo que reduce la resistencia al cambio y el desperdicio de recursos.13 "Optimizar y automatizar" 2 sugiere una mejora continua impulsada por la eficiencia y la tecnología. Para un auditor, evaluar la adherencia a estos principios implica observar la cultura organizacional, la forma en que se toman las decisiones y la evidencia de la aplicación de estos principios en las operaciones diarias, más allá de la mera existencia de documentación.

## 2.4 Las Prácticas de Gestión de ITIL 4: Dominios y Áreas Clave

ITIL 4 introduce un conjunto de 34 prácticas de gestión, que son colecciones de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo específico.2 Estas prácticas representan una evolución significativa de los procesos definidos en ITIL v3.5

Las 34 prácticas se clasifican en tres categorías principales 4:

* **Prácticas de Gestión General (14 prácticas):** Estas son aplicables a toda la organización y son cruciales para el éxito general del negocio y los servicios que proporciona. Incluyen, entre otras, Gestión de Arquitectura, Mejora Continua, Gestión de la Seguridad de la Información, Gestión del Conocimiento, Medición y

Reporte, Gestión del Cambio Organizacional, Gestión de Portafolio, Gestión de

Proyectos, Gestión de Relaciones, Gestión de Riesgos, Gestión Financiera del

Servicio, Gestión de Estrategia, Gestión de Proveedores, y Gestión de Fuerza Laboral y Talento.2

* **Prácticas de Gestión de Servicios (17 prácticas):** Estas se aplican específicamente a los servicios que están siendo desarrollados, implementados, entregados y soportados. Ejemplos notables son: Gestión de Disponibilidad, Análisis de Negocio, Gestión de Capacidad y Rendimiento, Habilitación del

Cambio, Gestión de Incidentes, Gestión de Activos de TI, Monitoreo y Gestión de

Eventos, Gestión de Problemas, Gestión de Liberaciones, Gestión del Catálogo de

Servicios, Gestión de la Configuración del Servicio, Gestión de la Continuidad del

Servicio, Diseño del Servicio, Mesa de Servicio, Gestión del Nivel de Servicio,

Gestión de Solicitudes de Servicio, y Validación y Pruebas del Servicio.5

* **Prácticas de Gestión Técnica (3 prácticas):** Estas prácticas se adaptan de dominios de gestión de tecnología para su aplicación en la gestión de servicios.

Incluyen: Gestión de Despliegue, Gestión de Infraestructura y Plataforma, y Gestión de Desarrollo y Software.4

La categorización de las 34 prácticas en General, Servicio y Técnica 4 revela una arquitectura de control interna granular y adaptable. Esto permite a las organizaciones abordar la gestión de servicios desde una perspectiva estratégica y operativa. La distinción entre estas categorías es fundamental: las Prácticas de Gestión General 2 son de alto nivel y transversales, impactando la gobernanza y la estrategia general de la organización (por ejemplo, Gestión de Riesgos, Gestión del Cambio Organizacional). Las Prácticas de Gestión de Servicios 6 constituyen el núcleo de las operaciones de ITSM (por ejemplo, Gestión de Incidentes, Gestión de Niveles de Servicio). Las Prácticas de Gestión Técnica 6 son más específicas de la infraestructura y el desarrollo. Esta estructura permite a las organizaciones aplicar ITIL 4 de manera modular, priorizando áreas según sus necesidades y madurez, y proporciona a los auditores un marco claro para evaluar los controles en diferentes niveles de la organización. No se trata de un enfoque de "talla única", sino de una caja de herramientas completa y adaptable.

**Tabla 1: Resumen de las 34 Prácticas de Gestión de ITIL 4 por Categoría**

|  |  |
| --- | --- |
| Práctica de Gestión ITIL 4 | Categoría de Gestión |
| Arquitectura de Gestión | General |
| Mejora Continua | General |
| Gestión de la Seguridad de la Información | General |
| Gestión del Conocimiento | General |
| Medición y Reporte | General |
| Gestión del Cambio Organizacional | General |
| Gestión de Portafolio | General |
| Gestión de Proyectos | General |
| Gestión de Relaciones | General |
| Gestión de Riesgos | General |
| Gestión Financiera del Servicio | General |
| Gestión de Estrategia | General |
| Gestión de Proveedores | General |
| Gestión de Fuerza Laboral y Talento | General |
| Gestión de Disponibilidad | Servicio |
| Análisis de Negocio | Servicio |
| Gestión de Capacidad y Rendimiento | Servicio |
| Habilitación del Cambio | Servicio |
| Gestión de Incidentes | Servicio |
| Gestión de Activos de TI | Servicio |
| Monitoreo y Gestión de Eventos | Servicio |
| Gestión de Problemas | Servicio |
| Gestión de Liberaciones | Servicio |
| Gestión del Catálogo de Servicios | Servicio |
| Gestión de la Configuración del Servicio | Servicio |
| Gestión de la Continuidad del Servicio | Servicio |
| Diseño del Servicio | Servicio |
| Mesa de Servicio | Servicio |
| Gestión del Nivel de Servicio | Servicio |
| Gestión de Solicitudes de Servicio | Servicio |
| Validación y Pruebas del Servicio | Servicio |
| Gestión de Despliegue | Técnica |
| Gestión de Infraestructura y Plataforma | Técnica |
| Gestión de Desarrollo y Software | Técnica |

Esta tabla es fundamental porque proporciona una visión consolidada y estructurada de los "dominios o áreas clave que regula" ITIL 4, que es una pregunta explícita del usuario. Al listar las 34 prácticas, demuestra la exhaustividad del marco. La categorización de estas prácticas 4 ayuda a comprender la amplitud del alcance de ITIL 4, desde la estrategia corporativa (Gestión General) hasta la entrega diaria de servicios (Gestión de Servicios) y los aspectos técnicos (Gestión Técnica). Esta organización visual facilita la comprensión de cómo ITIL 4 aborda la gestión de servicios de manera holística y dónde se encuentran los controles específicos dentro de este marco.

# III. Requisitos y Controles Importantes en ITIL 4

## 3.1 Controles Inherentes a las Prácticas de Gestión

Cada una de las 34 prácticas de ITIL 4 incorpora requisitos y controles tanto implícitos como explícitos, diseñados para asegurar la entrega efectiva de servicios y la mitigación de riesgos.6

**Ejemplos de Controles Clave:**

* **Gestión de la Seguridad de la Información:** Esta práctica se dedica a proteger la información sensible de una organización contra el uso indebido, garantizando la confidencialidad (que la información sea vista solo por partes autorizadas), la integridad (que la información sea precisa) y la disponibilidad (que sea accesible cuando se necesite).5
* **Habilitación del Cambio:** Asegura que los cambios en los servicios o la infraestructura de TI se evalúen, autoricen y gestionen de manera adecuada para maximizar el éxito y minimizar las interrupciones.5 Esto implica una gestión de riesgos rigurosa y la coordinación eficiente de las aprobaciones necesarias.14
* **Gestión de Incidentes:** Su objetivo principal es mitigar el impacto negativo de las interrupciones del servicio, identificando y restaurando la operación normal del servicio lo más rápido posible.5
* **Gestión de Problemas:** Busca reducir la probabilidad y el impacto de eventos disruptivos al identificar las causas raíz de los incidentes y gestionar soluciones alternativas y errores conocidos.5
* **Gestión de Activos de TI:** Gestiona el ciclo de vida completo de los activos de TI, desde su adquisición hasta su disposición, con el objetivo de maximizar su valor, controlar los costos y asegurar el cumplimiento normativo y contractual.5
* **Gestión del Nivel de Servicio:** Establece objetivos de rendimiento para los servicios basados en las necesidades del negocio y monitorea su cumplimiento, permitiendo una evaluación adecuada de la entrega del servicio.5
* **Gestión de Riesgos:** Esta práctica ayuda a las organizaciones a comprender y abordar los riesgos potenciales, enfatizando la identificación temprana de problemas para prevenir interrupciones, consecuencias financieras adversas y problemas de sostenibilidad.5

La integración de la gestión de riesgos y la seguridad de la información como prácticas de gestión general 5 eleva su estatus de actividades meramente operativas a componentes estratégicos de la gobernanza de TI. En versiones anteriores, la gestión de riesgos y la seguridad podían ser percibidas como funciones más técnicas o aisladas. En ITIL 4, al ser prácticas de gestión general, se reconoce que son fundamentales para la estrategia y el éxito de toda la organización. Esto implica que la mitigación de riesgos y la seguridad no son solo responsabilidades del equipo de TI, sino que deben estar integradas en la toma de decisiones a nivel empresarial, lo que tiene un impacto directo en el control interno y la resiliencia organizacional.

## 3.2 Énfasis en la Mejora Continua y la Co-creación de Valor

La mejora continua es un componente central del Sistema de Valor del Servicio (SVS) de ITIL 4 y un principio guía fundamental.4 El "modelo de mejora continua" de ITIL 4 describe una serie de pasos definidos para implementar mejoras: ¿Cuál es la visión?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo llegamos allí?, Tomar acción, ¿Llegamos allí?, y ¿Cómo mantenemos el impulso?.22 Los controles se orientan a asegurar que las actividades no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también contribuyan activamente a la co-creación de valor para las partes interesadas.2

El modelo de mejora continua de 7 pasos 22 y el principio de "progresar iterativamente con retroalimentación" 2 transforman la auditoría de un evento puntual a un proceso continuo de evaluación y retroalimentación. Esto se alinea con una cultura de mejora constante. Tradicionalmente, las auditorías pueden ser vistas como ejercicios estáticos de cumplimiento. Sin embargo, ITIL 4 promueve un ciclo de mejora perpetuo. Esto significa que los controles no son estáticos; deben ser evaluados en su capacidad para adaptarse y mejorar. Para un auditor, esto implica no solo verificar el cumplimiento en un momento dado, sino también la existencia de mecanismos robustos de retroalimentación y la capacidad de la organización para aprender de sus experiencias y ajustar sus prácticas de manera proactiva. La auditoría se convierte así en un catalizador para la mejora, no solo en un detector de fallos.

## 3.3 Alineación con Metodologías Ágiles, DevOps y Lean

ITIL 4 está diseñado para ser un marco flexible y adaptable, capaz de integrar filosofías modernas de trabajo como Agile, DevOps y Lean.2 Esta compatibilidad permite a las organizaciones adaptarse de manera efectiva a entornos empresariales y tecnológicos en constante cambio, lo que les permite ser más competitivas y ágiles.2

La compatibilidad de ITIL 4 con metodologías ágiles y DevOps 2 demuestra que el marco no busca reemplazar estas prácticas, sino proporcionar una capa de gobernanza y gestión de servicios que las complemente. Anteriormente, existía la percepción de que ITIL era demasiado burocrático para entornos ágiles. ITIL 4 aborda esta preocupación al adoptar principios como "progresar iterativamente con retroalimentación" y "optimizar y automatizar", que son pilares de Agile y DevOps. Esto significa que ITIL 4 no impone una estructura rígida, sino que ofrece un marco para escalar y gobernar las iniciativas ágiles y DevOps, asegurando que la velocidad no comprometa la calidad o la alineación con los objetivos de negocio. Para un auditor, esto implica que las auditorías deben ser lo suficientemente flexibles como para evaluar entornos híbridos, donde coexisten prácticas ITIL con enfoques ágiles, buscando la eficacia general en la entrega de valor.

# IV. Aplicación Práctica de ITIL 4 en Auditoría

## 4.1 Objetivos de una Auditoría Basada en ITIL 4

Una auditoría basada en ITIL 4 tiene como objetivos principales evaluar la conformidad de las prácticas de gestión de servicios de TI con los principios y directrices establecidos en el marco.7 Además, busca identificar vulnerabilidades, mitigar riesgos de ciberseguridad y mejorar la gobernanza general de TI.24 Un objetivo fundamental es asegurar que los procedimientos de ITIL se sigan de manera efectiva y que se identifiquen áreas para la mejora continua.7

El objetivo de la auditoría se extiende más allá de la mera conformidad normativa para incluir la identificación de "áreas de mejora".7 Esto posiciona al auditor como un facilitador de la mejora continua, no solo como un fiscalizador. En un marco que enfatiza la mejora continua y la adaptabilidad, una auditoría exitosa no solo señala deficiencias, sino que también proporciona recomendaciones constructivas para la optimización. Esto cambia la percepción de la auditoría de un "mal necesario" a una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional. Un auditor debe estar preparado para ofrecer orientaciones accionables que ayuden a la organización a madurar en sus prácticas de ITIL 4.

## 4.2 Evidencias Clave a Buscar en una Auditoría ITIL 4

Para llevar a cabo una auditoría efectiva de ITIL 4, es crucial buscar diversas formas de evidencia que demuestren la implementación y la eficacia de las prácticas.

### 4.2.1 Documentación de Políticas y Procedimientos

Se deben revisar los procedimientos documentados para la comunicación interna 23, la lista maestra de documentos y el sistema de control de versiones 23, y los procedimientos para el control de documentos y registros.23 También es importante examinar las políticas y procedimientos de gestión de cambios 14 y los marcos de proceso documentados para la gestión de incidentes.17

### 4.2.2 Registros de Actividades y Métricas de Rendimiento

Los auditores deben buscar registros de incidentes, incluyendo su categorización, prioridad, resolución y seguimiento.15 Es fundamental revisar los registros de cambios, que deben incluir solicitudes, evaluaciones de riesgo, autorizaciones y resultados de implementación.12 Los registros de problemas, incluyendo su identificación, análisis de causa raíz, soluciones alternativas y errores conocidos, también son esenciales.15 Además, se deben analizar los reportes de rendimiento de servicios y las métricas clave 5, así como la evidencia de monitoreo sistemático de servicios y componentes.5

### 4.2.3 Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) y Reportes de Cumplimiento

Se deben verificar los SLAs documentados y acordados con los clientes 15, junto con los reportes de cumplimiento de SLAs que muestren el rendimiento real frente a los objetivos definidos.19 Los registros de revisiones de servicio también proporcionan evidencia valiosa.19

### 4.2.4 Registros de Gestión de Cambios, Incidentes y Problemas

Es necesario revisar el registro de cambios implementados y su tasa de éxito 12, así como la evidencia de la gestión de cambios no autorizados y de emergencia.14 Los registros de tickets de incidentes y su resolución son cruciales 15, al igual que los registros de problemas y sus soluciones.15

### 4.2.5 Evidencia de Capacitación y Competencia del Personal

Se deben examinar los registros de capacitación del personal en ITIL 4 y otras habilidades relevantes 23, así como la evidencia del mapeo de competencias y las acciones tomadas para abordar cualquier brecha identificada.23

La importancia de la "documentación adecuada como evidencia de cumplimiento" 7 y el uso de herramientas de automatización 7 destaca que, a pesar de la flexibilidad de ITIL 4, la trazabilidad y la auditabilidad siguen siendo fundamentales. Aunque ITIL 4 se aleja de la rigidez de procesos, la necesidad de evidencia documentada no disminuye. De hecho, la flexibilidad puede hacer que la trazabilidad sea más desafiante si no se gestiona proactivamente. Las herramientas de ITSM y automatización 7 son cruciales para capturar automáticamente los datos necesarios, lo que reduce la carga administrativa y mejora la fiabilidad de la evidencia. Para un auditor, esto significa que la auditoría no solo revisará los documentos, sino también la eficacia de las herramientas y los sistemas que generan y gestionan esa evidencia, buscando la automatización y la integración como indicadores de madurez.

**Tabla 2: Ejemplos de Evidencias de Auditoría por Práctica ITIL 4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Práctica ITIL 4 | Tipo de Evidencia | Ejemplos Específicos de Evidencia |
| Gestión de Incidentes | Registros | Tickets de incidentes (fechas, horas, descripciones, categorías, prioridades, estados, resoluciones, asignaciones) 15 |
|  | Documentación | Procedimientos documentados para el manejo de incidentes mayores 17 |
| Habilitación del Cambio | Registros | Solicitudes de cambio, registros de evaluaciones de riesgo, actas de aprobación  (CAB), planes de  implementación, registros de fallos/éxitos 12 |
|  | Documentación | Políticas de gestión de cambios, modelos de cambios estándar y de emergencia 14 |
| Gestión del Nivel de Servicio | Documentación | Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) con clientes, Acuerdos de Nivel Operacional (OLAs), Contratos de Soporte (UCs) 15 |
|  | Reportes | Reportes de cumplimiento de SLA, métricas de rendimiento del servicio (disponibilidad, rendimiento, tiempos de respuesta) 19 |
| Gestión de Problemas | Registros | Registros de problemas (descripción, estado, causa raíz, soluciones alternativas, errores conocidos), registros de incidentes relacionados 15 |
|  | Documentación | Procedimientos de gestión de problemas (proactiva y  reactiva) 15 |
| Gestión de la Seguridad de la Información | Documentación | Políticas de seguridad de la información, procedimientos de gestión de riesgos de seguridad, planes de respuesta a incidentes de seguridad 5 |
|  | Registros | Registros de auditorías de seguridad, pruebas de penetración, análisis de vulnerabilidades, registros de acceso 24 |
| Mejora Continua | Documentación | Plan de mejora continua, registros de iniciativas de mejora, reportes de progreso  22 |
|  | Registros | Retroalimentación de usuarios y partes interesadas, resultados de encuestas de satisfacción 13 |
| Gestión de Activos de TI | Registros | Inventario de activos de TI, registros de configuración, licencias de software, contratos de mantenimiento 5 |
|  | Documentación | Políticas de gestión de activos, procedimientos de control de versiones de configuración 25 |

Esta tabla es de gran valor práctico para el auditor, ya que aborda directamente la pregunta del usuario sobre "qué evidencias se buscan". Al desglosar las evidencias por prácticas específicas, el auditor puede enfocar su revisión de manera más eficiente. Al listar tipos específicos de documentos, registros y reportes 12, la tabla traduce los conceptos abstractos de ITIL 4 en elementos verificables, lo que facilita la recopilación de pruebas. Esta especificidad ayuda a asegurar que la auditoría sea completa y que se busquen los artefactos correctos que demuestren la implementación y eficacia de las prácticas.

## 4.3 Preguntas Frecuentes en una Auditoría ITIL 4

Las preguntas formuladas durante una auditoría ITIL 4 buscan no solo la existencia de procesos, sino también su efectividad y la satisfacción de las partes interesadas.30 Esto refleja el enfoque de ITIL 4 en el valor y los resultados, más allá de la mera actividad.

### 4.3.1 Preguntas Generales de Gobernanza y Cumplimiento

* ¿Cómo lidera la alta dirección el proceso de gobernanza de servicios en la

organización? 23

* ¿De qué manera se asegura que los proveedores externos cumplan con los niveles de servicio acordados y contribuyan a la mejora continua? 22
* ¿Cómo se determina y garantiza la provisión oportuna de recursos para mejorar el sistema de gestión de servicios? 23
* ¿Cómo se adoptan y se integran los métodos de mejora continua en las operaciones de la organización? 22
* ¿Cómo se equilibra la velocidad con la calidad en la gestión de cambios para evitar impactos negativos? 31

### 4.3.2 Preguntas Específicas por Práctica

**Gestión de Incidentes:**

* ¿Cuáles son los objetivos principales de la gestión de incidentes en su organización? 15
* ¿Cómo se registran, categorizan, priorizan y resuelven los incidentes? 15
* ¿Cuál es el procedimiento para manejar incidentes mayores y cómo se escala? 18
* ¿Está satisfecho con la comunicación emitida por su grupo de gestión de incidentes durante y después de los eventos? 17
* ¿Se resuelven los incidentes dentro de los tiempos objetivo establecidos? 17

**Habilitación del Cambio:**

* ¿Cómo se identifican y priorizan los riesgos asociados a los cambios propuestos?

31

* ¿Qué métricas específicas se utilizan para medir el éxito de los cambios implementados? 31
* ¿Cómo se asegura la participación y el compromiso de las partes interesadas en la planificación y aprobación de los cambios? 14
* ¿Cómo se mantiene la transparencia y la visibilidad del proceso de cambio para todas las partes relevantes? 31
* ¿Qué papel juega la automatización en el monitoreo y la ejecución del proceso de cambio? 31

**Gestión del Nivel de Servicio:**

* ¿Cómo se definen, negocian y formalizan los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) con los clientes? 19
* ¿Se han identificado claramente los clientes y usuarios para cada uno de sus servicios de TI? 25
* ¿Cómo se recopilan, analizan y reportan las métricas de rendimiento del servicio para evaluar el cumplimiento de los SLAs? 19
* ¿Se realizan revisiones periódicas de los servicios para asegurar que continúan satisfaciendo las necesidades cambiantes del negocio? 19

**Gestión de Problemas:**

* ¿Cuál es el propósito fundamental de la gestión de problemas en su organización? 15
* ¿Cómo se identifican y analizan las causas raíz de los incidentes recurrentes? 15
* ¿Cómo se gestionan las soluciones alternativas (workarounds) y se documentan los errores conocidos? 15
* ¿Cómo se diferencia la gestión proactiva de problemas de la reactiva en su implementación? 15

Una auditoría tradicional podría limitarse a verificar si un proceso de gestión de cambios existe y si se siguen los pasos. Sin embargo, ITIL 4, con su énfasis en el valor y los principios guía, impulsa al auditor a preguntar si el proceso no solo funciona, sino si es *efectivo* en la entrega de resultados deseados y si las partes interesadas están *satisfechas*. Esto requiere que las preguntas de auditoría sean más cualitativas y orientadas al impacto, complementando la revisión de la documentación con entrevistas y encuestas para obtener una visión completa de la madurez de la práctica.

# V. Relación de ITIL 4 con el Control Interno

## 5.1 ITIL 4 como Pilar Fundamental del Control Interno de TI

ITIL 4, como marco de mejores prácticas para la gestión de servicios de TI, contribuye directamente al fortalecimiento del entorno de control interno de una organización.11 Este marco ayuda a estandarizar y optimizar los procesos de gestión de servicios de TI, lo que se traduce en una mejora en la gestión de incidentes y problemas, una comunicación más fluida y una supervisión más efectiva de la infraestructura de TI.11

Además, ITIL 4 facilita una gestión de cambios eficiente, minimizando las interrupciones del servicio y proporcionando un marco robusto para medir y mejorar continuamente la calidad del servicio.11

ITIL 4 va más allá de la mera "gestión" de TI para convertirse en un habilitador estratégico del "control" interno, al fomentar la transparencia, la responsabilidad y la resiliencia operativa.7 Un control interno efectivo en TI no se limita a las auditorías y el cumplimiento; se trata de tener operaciones robustas y predecibles. ITIL 4, al proporcionar un marco para la gestión sistemática de servicios (por ejemplo, incidentes, cambios, problemas), crea un entorno donde los riesgos se identifican y mitigan proactivamente.8 La estandarización de procesos y la mejora de la comunicación inherentes a ITIL 4 11 reducen la dependencia de individuos y aumentan la fiabilidad de los sistemas, lo que son pilares fundamentales de un control interno sólido.

## 5.2 Sinergias con Marcos de Control Interno Reconocidos

ITIL 4 no es un marco de gobernanza por sí mismo, sino un marco de gestión de servicios que complementa eficazmente otros marcos de gobernanza y control

interno.10

### 5.2.1 ITIL 4 y COBIT: Complementariedad en Gobernanza y Gestión de TI

ITIL 4 y COBIT son marcos ampliamente utilizados para la gobernanza y gestión de TI, aunque con propósitos y roles distintos.10 ITIL 4 se enfoca en la co-creación de valor a través de la gestión de servicios, mientras que COBIT se centra en la gobernanza y gestión de la información y tecnología (I&T) empresarial, la mitigación de riesgos y la optimización de recursos.10 Ambos se complementan mutuamente: COBIT se enfoca en el "qué" de la gobernanza, mientras que ITIL 4 proporciona el "cómo" para la gestión de servicios.10

Existen alineaciones claras entre ambos marcos. Por ejemplo, las prácticas de ITIL 4 como la Gestión de Solicitudes de Servicio y la Gestión de Incidentes son reconocibles en los objetivos de gestión de COBIT, como DSS02 (Gestión de Solicitudes de Servicio e Incidentes).33 La Habilitación del Cambio de ITIL se alinea con BAI06 (Gestión de Cambios de TI) de COBIT.33 La Gestión de la Seguridad de la

Información de ITIL se correlaciona con APO13 (Gestión de la Seguridad) y DSS05 (Gestión de Servicios de Seguridad) de COBIT.10

La relación sinérgica entre ITIL 4 y COBIT 10 demuestra que la gobernanza de TI es un ecosistema, no una elección binaria de marcos. Esto implica que las organizaciones más maduras integran ambos para una visión completa de "performance" y "conformance". Muchas organizaciones se preguntan si deben elegir ITIL o COBIT. La evidencia 10 sugiere que la respuesta es "ambos". COBIT proporciona el marco de gobernanza de alto nivel, estableciendo objetivos y principios para la I&T empresarial. ITIL 4, con sus prácticas detalladas, proporciona la guía operativa para lograr esos objetivos. Por ejemplo, COBIT podría establecer el objetivo de "gestionar los cambios de TI de manera eficiente y efectiva" (BAI06), y ITIL 4 proporciona la práctica de "Habilitación del Cambio" con sus directrices específicas sobre cómo lograrlo. Esta integración permite a las organizaciones no solo cumplir con los requisitos de gobernanza, sino también optimizar la entrega de servicios, lo que se traduce en una estrategia de control interno más robusta y completa.

### 5.2.2 ITIL 4 y COSO: Contribución a los Componentes de Control Interno

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) es un marco reconocido que proporciona orientación para el control interno, la gestión de riesgos y la prevención del fraude. Se compone de cinco componentes interrelacionados: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Monitoreo.26 ITIL 4 contribuye significativamente a cada uno de estos componentes:

* **Entorno de Control:** El énfasis de ITIL 4 en las "Organizaciones y Personas" 5, junto con sus Principios Guía como "Colaborar y promover la visibilidad" 2 y "Enfocarse en el valor" 2, fomenta una cultura de responsabilidad, ética y cumplimiento dentro de la organización.
* **Evaluación de Riesgos:** La práctica de "Gestión de Riesgos" de ITIL 4 5 proporciona un enfoque estructurado para identificar, evaluar y mitigar los riesgos relacionados con los servicios de TI, integrando la consideración de riesgos en todo el ciclo de vida del servicio.20
* **Actividades de Control:** Las 34 prácticas de gestión de ITIL 4 2 son, en esencia, actividades de control operativas. Por ejemplo, la "Habilitación del Cambio" 6 asegura que los cambios se realicen de manera controlada; la "Gestión de Incidentes" 6 restaura los servicios rápidamente; y la "Gestión de la Seguridad de la Información" 6 protege los activos de información.
* **Información y Comunicación:** Prácticas como la "Gestión del Conocimiento" 6, "Medición y Reporte" 6, "Gestión del Catálogo de Servicios" 6 y la "Mesa de Servicio" 6 aseguran que la información relevante fluya de manera efectiva y que existan canales de comunicación claros entre todas las partes interesadas.11 El principio de "Colaborar y promover la visibilidad" 2 es fundamental en este aspecto.
* **Actividades de Monitoreo:** La práctica de "Mejora Continua" 6, junto con "Medición y Reporte" 6 y "Monitoreo y Gestión de Eventos" 6, proporcionan los mecanismos para la supervisión continua del rendimiento de los servicios y la eficacia de los controles, permitiendo ajustes y mejoras proactivas.

La contribución de ITIL 4 a los cinco componentes de COSO 26 demuestra que ITIL 4 no es solo un marco de "mejores prácticas" para TI, sino un componente integral y

habilitador de la gobernanza corporativa general y el control interno. La fortaleza de una organización en el control interno no se limita a los controles financieros. Los controles de TI son cada vez más críticos. ITIL 4, al abordar sistemáticamente la gestión de servicios, proporciona la estructura operativa que alimenta los componentes de COSO. Por ejemplo, una gestión de incidentes y problemas eficaz (prácticas de ITIL) reduce los riesgos operativos (componente de evaluación de riesgos de COSO) y proporciona datos para el monitoreo (componente de actividades de monitoreo de COSO). Esto implica que la implementación madura de ITIL 4 no solo mejora las operaciones de TI, sino que también fortalece la postura de control interno de toda la empresa, lo que es vital para la confianza de las partes interesadas y el cumplimiento normativo.

## 5.3 Beneficios para la Gestión de Riesgos y el Cumplimiento Normativo

ITIL 4 mejora la gestión de riesgos al promover un enfoque proactivo para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de TI.8 Ayuda a las organizaciones a anticipar problemas y tomar medidas preventivas, contribuyendo a la resiliencia operativa.11 Además, facilita el cumplimiento de leyes, regulaciones y acuerdos contractuales relevantes, lo que reduce el riesgo de sanciones y daños a la reputación.5

La capacidad de ITIL 4 para reducir riesgos y mejorar el cumplimiento 8 no es un subproducto, sino un resultado directo de su enfoque en la estandarización, la visibilidad y la mejora continua de las operaciones de TI. Al establecer prácticas claras y repetibles 9 para la gestión de servicios (por ejemplo, gestión de cambios, gestión de seguridad de la información), ITIL 4 crea un entorno donde los errores y las vulnerabilidades son menos probables y más fáciles de detectar. La trazabilidad y la documentación inherentes a las prácticas de ITIL 4 7 proporcionan la evidencia necesaria para las auditorías de cumplimiento. Esto significa que una organización que implementa ITIL 4 de manera efectiva no solo opera de manera más eficiente, sino que también está inherentemente más preparada para demostrar y mantener el cumplimiento normativo, lo que se traduce en una mayor confianza y una reducción de la exposición legal y financiera.

# VI. Conclusiones y Recomendaciones

## 6.1 Síntesis de la Importancia Estratégica de ITIL 4

ITIL 4 se erige como un marco adaptable y flexible que permite a las organizaciones gestionar eficazmente los servicios de TI en la era digital. Su enfoque principal radica en la co-creación de valor y la alineación estratégica con los objetivos de negocio.2 Su visión holística, articulada a través de las Cuatro Dimensiones, y la adopción de 34 prácticas de gestión, junto con los Principios Guía y el Sistema de Valor del Servicio, lo convierten en una herramienta integral para alcanzar la excelencia operacional.5

La evolución de ITIL 4 hacia un marco más adaptable y centrado en el valor 2 es una respuesta estratégica a la creciente complejidad y velocidad de la transformación digital. Esto implica que su relevancia solo aumentará en el futuro. En un mundo donde la tecnología evoluciona rápidamente y las empresas deben ser ágiles, un marco rígido se volvería obsoleto. ITIL 4 ha respondido a esto al integrar principios de Agile y DevOps y al cambiar su enfoque a prácticas flexibles y la co-creación de valor. Esto posiciona a ITIL 4 no como un estándar estático, sino como una guía dinámica que ayuda a las organizaciones a navegar y prosperar en el entorno digital, asegurando que las inversiones en TI generen valor real y sostenido.

## 6.2 Recomendaciones para la Implementación y Auditoría Efectiva

Para maximizar los beneficios de ITIL 4, tanto en su implementación como en su auditoría, se proponen las siguientes recomendaciones:

**Para la Implementación:**

* **Adoptar un enfoque iterativo y gradual:** Es fundamental comenzar desde la situación actual de la organización y progresar mediante ciclos de mejora continuos y retroalimentación constante.2 Esto minimiza la resistencia y permite ajustes en el camino.
* **Fomentar una cultura de colaboración y visibilidad:** Se debe promover activamente la comunicación abierta y la cooperación entre los equipos de TI y las unidades de negocio, rompiendo los silos organizacionales.2
* **Invertir en capacitación y desarrollo de competencias:** Reconocer que el elemento humano es crítico para el éxito de ITIL 4 implica una inversión continua en la formación del personal en el marco y en habilidades relevantes.7
* **Priorizar la optimización y automatización:** La automatización de tareas repetitivas y de bajo riesgo es clave para mejorar la eficiencia y permitir que los equipos se enfoquen en actividades de mayor valor estratégico.2
* **Adaptar las prácticas de ITIL 4 a las necesidades específicas:** Evitar una implementación rígida de "talla única" es crucial. Las prácticas deben personalizarse para alinearse con los objetivos y el contexto único de cada organización.2

**Para la Auditoría:**

* **Realizar auditorías periódicas y evaluaciones continuas:** No solo para asegurar el cumplimiento de los procedimientos de ITIL, sino también para identificar proactivamente áreas de mejora y oportunidades.7
* **Buscar evidencia de la efectividad en la co-creación de valor:** La auditoría debe ir más allá de la mera existencia de prácticas para evaluar su contribución real a la generación de valor y la mejora continua.2
* **Utilizar herramientas de ITSM y automatización:** Estas herramientas facilitan la recopilación de evidencia y mejoran la trazabilidad de los controles, haciendo el proceso de auditoría más eficiente y fiable.7
* **Enfocar las preguntas de auditoría en la aplicación práctica de los principios y dimensiones:** Las preguntas deben indagar cómo los Principios Guía y las Cuatro Dimensiones se aplican en la operación diaria, no solo si se conocen teóricamente.13
* **Considerar la integración con marcos de gobernanza:** Para una evaluación integral del control interno de TI, es recomendable integrar la auditoría de ITIL 4 con la revisión de marcos como COBIT y COSO.10

La implementación y auditoría exitosas de ITIL 4 requieren un cambio de mentalidad de la "conformidad" a la "mejora continua impulsada por el valor". Esto implica que el éxito se mide por la adaptabilidad y los resultados del negocio, no solo por la adhesión a un manual. La complejidad de la gestión de servicios moderna exige que las organizaciones no solo sigan las reglas, sino que las adapten y las mejoren constantemente. Esto significa que tanto los implementadores como los auditores deben ser flexibles y estar orientados a los resultados.

**Informe Interpretativo por Dominio - Auditoría ITIL 4**

**Escala de interpretación (según promedio):**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Promedio** | **Interpretación** | **Mensaje Explicativo** |
| 1.0 – 2.0 | Riesgo Alto | Los controles son insuficientes. Se requiere intervención inmediata. |
| 2.1 – 3.5 | Riesgo Medio | Se detectan debilidades. Existen oportunidades claras de mejora. |
| 3.6 – 5.0 | Cumplimiento Bueno | Los controles son adecuados. Se cumplen o superan las expectativas. |

**Análisis por Dominio**

**1. Mejora Continua**

Respuestas: 2, 3, 1 → Promedio: 2.0

Riesgo Alto

El enfoque de mejora continua está débilmente implementado. Es urgente establecer un proceso formal, fomentar la participación del personal y usar métricas efectivas.

**2. Control de Cambios**

Respuestas: 4, 5, 2 → Promedio: 3.67

Cumplimiento Bueno

El proceso de cambios está bien gestionado, aunque podría fortalecerse el tratamiento diferenciado de tipos de cambio. **3. Gestión de Incidentes**

Respuestas: 3, 1, 2 → Promedio: 2.0

Riesgo Alto

Se requiere reforzar el proceso de resolución de incidentes, asegurando su documentación, escalamiento adecuado y comunicación efectiva al usuario.

**4. Gestión de Problemas**

Respuestas: 2, 3, 4 → Promedio: 3.0

Riesgo Medio

Existen iniciativas para tratar problemas, pero se debe mejorar la documentación y análisis de causa raíz, así como las soluciones preventivas.

**5. Gestión de Solicitudes de Servicio**

Respuestas: 5, 2, 4 → Promedio: 3.67

Cumplimiento Bueno

El manejo de solicitudes es sólido. Se recomienda mejorar la estandarización y automatización para optimizar aún más el proceso.

**6. Mesa de Servicio**

Respuestas: 3, 5, 1 → Promedio: 3.0

Riesgo Medio

La Mesa de Servicio es funcional, pero se debe reforzar la medición de satisfacción del usuario y capacitar al personal para una atención más resolutiva.

**7. Gestión de Nivel de Servicio (SLM)**

Respuestas: 3, 4, 2 → Promedio: 3.0

Riesgo Medio

La gestión de nivel de servicio es adecuada, pero se necesita más revisión periódica con clientes y un enfoque más proactivo en su actualización y seguimiento.

**Resumen General**

* **Riesgo Alto:** Mejora Continua, Gestión de Incidentes
* **Riesgo Medio:** Gestión de Problemas, Mesa de Servicio, Gestión de Nivel de Servicio
* **Cumplimiento Bueno:** Control de Cambios, Gestión de Solicitudes de Servicio

**Obras citadas**

1. ITIL ® 4 Foundation - IT Service Management Certification - Axelos, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management/itil-4-foundation>

1. ITIL 4: Core concepts, guiding principles, and practices - Atomicwork, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.atomicwork.com/itil/itil-4-guide>
2. ITIL Framework Guide: Core Principles & Best Practices - Atlassian, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.atlassian.com/itsm/itil>
3. ITIL 4 | IT Process Wiki, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/ITIL_4>
4. ITIL 4 IT Service Management Practices - ITSM.tools, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://itsm.tools/itil-4-explained/>
5. What are the ITIL 4 Management Practices? - IT Governance Blog, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.itgovernance.co.uk/blog/what-are-the-itil-4-management-practices>

1. What is the ITIL Framework: Overview and Guide - AuditBoard, fecha de acceso:

julio 14, 2025, <https://auditboard.com/blog/the-itil-framework-tips-and-tricks>

1. 10 Key Benefits of ITIL in Digital Transformation - Invensis Learning, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.invensislearning.com/blog/significance-and-key-benefits-of-itil-4/>

1. ITIL Framework: What is, Benefits & Process Explained - Simplilearn.com, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.simplilearn.com/itil-key-concepts-and-summary-article>

1. Using ITIL and COBIT 2019 integrated I&T framework | Axelos, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/using-itil-cobit-2019-create-i ntegrated-environment](https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/using-itil-cobit-2019-create-integrated-environment)

1. ITIL framework: What it is & how it impacts businesses, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://bcs365.com/insights/itil-framework-what-it-is-how-it-impacts-businesse s](https://bcs365.com/insights/itil-framework-what-it-is-how-it-impacts-businesses)

1. Case study: How ITIL 4 helped Wipro deliver value | Axelos, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.axelos.com/resource-hub/case-study/case-study-how-itil-4-helpedwipro-deliver-value](https://www.axelos.com/resource-hub/case-study/case-study-how-itil-4-helped-wipro-deliver-value)

1. ITIL®4 Guiding Principles (with Real-Time Examples) - KnowledgeHut, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.knowledgehut.com/tutorials/itil4-tutorial/itil-guiding-principles>

1. 5 ITIL Incident Management Best Practices [+ Checklist] (2025) - INOC, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.inoc.com/blog/itil-incident-management>
2. Audit Checklist | PDF | Information Security | Risk Management - Scribd, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.scribd.com/document/442881816/20000-12011-audit-checklist>

1. Downloadable IT Audit Checklist Free Template | CloudAvize, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.cloudavize.com/it-audit-checklist/>
2. ITIL Assessment Questionnaire | PDF | It Service Management | Databases - Scribd, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.scribd.com/document/591646453/ITIL-Assessment-Questionnaire>

1. Top 9 IT Governance Frameworks In 2025 - Zluri, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.zluri.com/blog/it-governance-frameworks>
2. 4 ITIL change management challenges: Unauthorized changes & more - ManageEngine, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.manageengine.com/products/service-desk/it-change-management/ key-challenges-in-change-management.html](https://www.manageengine.com/products/service-desk/it-change-management/key-challenges-in-change-management.html)

1. 2017 Volume 4 Challenges and Lessons Learned Implementing ITIL Part 2 - ISACA, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/challenges-a nd-lessons-learned-implementing-itil-part-2](https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/challenges-and-lessons-learned-implementing-itil-part-2)

1. IT Compliance Audit: Practical Checklist for IT Managers - Deel, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.deel.com/blog/it-compliance-audit/>
2. ITIL 4 Practitioner: Change Enablement - Axelos, fecha de acceso: julio 14, 2025, [https://www.axelos.com/resource-hub/blog/itil\_4\_practitioner\_change\_enableme nt](https://www.axelos.com/resource-hub/blog/itil_4_practitioner_change_enablement)
3. 55+ Essential ITIL Change Management Survey Questions, fecha de acceso: julio

14, 2025, <https://www.supersurvey.com/LPI-itil-change-management-survey>

1. COSO, COBIT and ITIL Tutorials - Vskills, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://www.vskills.in/certification/tutorial/coso-cobit-and-itil-2/>
2. COBIT vs ITIL explained: Key differences in IT service management - ManageEngine, fecha de acceso: julio 14, 2025,

<https://www.manageengine.com/products/service-desk/itsm/cobit-vs-itil.html>

1. COSO Implementation Plan Template - ITSM Docs, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.itsm-docs.com/blogs/coso-framework/coso-implementation-plan-t emplate](https://www.itsm-docs.com/blogs/coso-framework/coso-implementation-plan-template)

1. Top 10 Common Challenges in ITIL Implementation & Solutions - Spoclearn, fecha de acceso: julio 14, 2025,

[https://www.spoclearn.com/blog/common-challenges-in-itil-implementation-solu tions/](https://www.spoclearn.com/blog/common-challenges-in-itil-implementation-solutions/)

1. ITIL® 4 Foundation Quiz Questions and Answers, fecha de acceso: julio 14, 2025, <https://purplegriffon.com/quizzes/itil-4-foundation-quiz-questions-and-answers>