Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com

ITIL®

ITIL® Foundation
ITIL 4 Edition

ITIL® OFFICIAL PUBLISHER

AXELOS
GLOBAL BEST PRACTICE

Fundación ITIL®
ITIL 4 Edición

Publicado por TSO (The Stationery Office), parte de Williams Lea, y disponible en:

En línea
www.tsoshop.co.uk

TSO por correo, teléfono, fax y correo
electrónico
Apartado de correos 29, Norwich, NR3 1GN
Pedidos telefónicos / Consultas generales: 0333202 5070
Pedidos por fax: 0333202 5080
Correo electrónico: customer.services@tso.co.uk
Teléfono de texto 0333202 5077

TSO @ Blackwell y otros agentes acreditados

AXELOS
Los detalles completos sobre cómo ponerse en contacto con AXELOS se pueden
encontrar en: https://www.axelos.com
Para obtener más información sobre las cualificaciones y la acreditación de formación, visite:
https://www.axelos.com/certifications
https://www.axelos.com/archived-pages/becoming-an-axelos-partner/training-organizationand-trainer-accreditation
Para todas las demás consultas, envíe un correo electrónico a: ask@axelos.com

Copyright © AXELOS Limited 2019

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de AXELOS Limited.

Las solicitudes para reutilizar, reproducir o volver a publicar el material de esta publicación deben enviarse al equipo de licencias a: licensing@AXELOS.com

Dirección de la oficina registrada: 30 Berners Street, Londres, Inglaterra, W1T 3LR

AXELOS, el logotipo de AXELOS, el logotipo en forma de remolino de AXELOS, ITIL®, MoP®, M_o_R®, MoV®, MSP®, P3M3®, P3O®, PRINCE2®, PRINCE2 Agile® y RESILIA® son marcas registradas de AXELOS Limited.

AgileSHIFT ™ es una marca comercial de AXELOS Limited.

Primera edición 2019

Segunda impresión 2019

ISBN 9780113316076

Impreso en el Reino Unido para The Stationery Office

El material está certificado FSC y se produce con pulpa ECF, procedente de bosques totalmente sostenibles.

P002959377 c10 19/02

Contenido

Bienvenido a ITIL 4

Acerca de esta publicación

1. Introducción
    1.1 Gestión de servicios de TI en el mundo moderno
    1.2 Acerca de ITIL 4
    1.3 La estructura y los beneficios del marco ITIL 4
        1.3.1 El ITIL SVS
        1.3.2 El modelo de cuatro dimensiones

2 Conceptos clave de la gestión de servicios
    2.1 Valor y cocreación de valor
        2.1.1 Co-creación de valor
    2.2 Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas
        2.2.1 Proveedores de servicios
        2.2.2 Consumidores de servicios
        2.2.3 Otras partes interesadas
    2.3 Productos y servicios
        2.3.1 Configuración de recursos para la creación de valor
        2.3.2 Ofertas de servicios
    2.4 Relaciones de servicio
        2.4.1 El modelo de relación de servicio
    2.5 Valor: resultados, costos y riesgos
        2.5.1 Resultados
        2.5.2 Costos
        2.5.3 Riesgos
        2.5.4 Utilidad y garantía
    2.6 Resumen

3 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios
    3.1 Organizaciones y personas
    3.2 Información y tecnología
    3.3 Socios y proveedores
    3.4 Flujos y procesos de valor
        3.4.1 Flujos de valor para la gestión de servicios

3.4.2 Procesos
3.5 Factores externos
3.6 Resumen

4 El sistema de valor del servicio de ITIL
4.1 Descripción general del sistema de valor
4.2 del servicio Oportunidad, demanda y valor
4.3 Los principios rectores de ITIL
4.3.1 Centrarse en el valor
4.3.2 Empiece donde está
4.3.3 Progrese iterativamente con comentarios
4.3.4 Colabore y promueva la visibilidad Piense
4.3.5 y trabaje de manera integral
4.3.6 Manténgalo simple y práctico
4.3.7 Optimice y automatice
4.3.8 Interacción del principio
4.4 Gobernancia
4.4.1 Órganos de gobierno y gobernanza
4.4.2 Gobernanza en la SVS
4.5 Cadena de valor del servicio
4.5.1 Plan
4.5.2 Mejorar
4.5.3 Comprometerse
4.5.4 Diseño y transición
4.5.5 Obtener / construir
4.5.6 Entregar y apoyar
4.6 Mejora continua
4.6.1 Pasos del modelo de mejora continua
4.6.2 Mejora continua y principios rectores
4,7 Practicas
4.8 Resumen

5 Prácticas de gestión de ITIL
5.1 Prácticas generales de gestión
5.1.1 Gestión de la arquitectura
5.1.2 Mejora continua
5.1.3 Gestión de la seguridad de la
5.1.4 información Gestión del conocimiento
5.1.5 Medición y elaboración de informes
5.1.6 Gestión de cambios organizativos

5.1.7 Gestión de la cartera
5.1.8 Gestión de proyectos
5.1.9 Gestión de relaciones
5.1.10 Gestión de riesgos
5.1.11 Servicio de gestión financiera
5.1.12 Gestión de estrategia
5.1.13 Administración de suministros
5.1.14 Gestión de personal y talento
5.2 Prácticas de gestión de servicios
5.2.1 Gestión de disponibilidad
5.2.2 Análisis empresarial
5.2.3 Gestión de la capacidad y el rendimiento
5.2.4 Control de cambios
5.2.5 Administracion de incidentes
5.2.6 Gestión de activos de TI
5.2.7 Seguimiento y gestión de eventos
5.2.8 Gestión de problemas
5.2.9 Gestión de la liberación
5.2.10 Gestión del catálogo de servicios Gestión
5.2.11 de la configuración del servicio Gestión de
5.2.12 la continuidad del servicio Diseño del
5.2.13 servicio
5.2.14 Servicio de mesa
5.2.15 Gestión del nivel de servicio
5.2.16 Gestión de solicitudes de servicio
5.2.17 Validación y pruebas del servicio
5.3 Prácticas de gestión técnica
5.3.1 Gestión de la implementación
5.3.2 Gestión de la infraestructura y la plataforma
5.3.3 Desarrollo y gestión de software

Nota final: La historia de ITIL, un año en el

Apéndice A: Ejemplos de flujos de valor

Investigación adicional

Glosario

Agradecimientos

Bienvenido a ITIL 4

En esta nueva etapa en el desarrollo de la industria de TI, AXELOS se complace en presentar ITIL 4, el último paso en la evolución de las mejores prácticas de TI. Basándose en nuestra experiencia y aportando al mercado ideas nuevas y con visión de futuro, ITIL 4 equipa a su empresa para hacer frente a los desafíos que enfrenta actualmente la industria.

La adopción de ITIL como la guía más utilizada en el mundo sobre gestión de servicios de TI (ITSM) continuará con ITIL 4. Asegura la continuidad con las formas de trabajo existentes (donde la gestión de servicios ya es exitosa) al integrar prácticas modernas y emergentes con y know-how comprobado. ITIL 4 también proporciona orientación sobre estos nuevos métodos para ayudar a las personas y organizaciones a ver sus beneficios y avanzar hacia su uso con confianza, concentración y una interrupción mínima.

El enfoque holístico de ITIL 4 eleva el perfil de la gestión de servicios en organizaciones e industrias, situándola dentro de un contexto más estratégico. Su enfoque tiende a estar en la gestión integral de productos y servicios, desde la demanda hasta el valor.

ITIL 4 es el resultado de una gran cantidad de trabajo de investigación y desarrollo global en las industrias de gestión de servicios y TI; este trabajo ha involucrado a profesionales activos, capacitadores, consultores, proveedores, técnicos y clientes comerciales. El equipo de arquitectos ha colaborado con las partes interesadas y los usuarios más amplios de ITIL para garantizar que el contenido cumpla con los requisitos modernos de continuidad, innovación, flexibilidad y valor.

La formación ITIL proporciona a las personas un enfoque estructurado para desarrollar sus competencias en el lugar de trabajo actual y futuro. La guía adjunta también ayuda a las organizaciones a aprovechar las tecnologías nuevas y futuras, lograr sus transformaciones digitales y crear valor según sea necesario para ellas y sus clientes.

Fundación ITIL es el comienzo de su viaje ITIL 4. Le abrirá la mente a la orientación más amplia y avanzada proporcionada en las otras publicaciones y capacitaciones de ITIL que respaldarán su crecimiento y desarrollo.

¡Bienvenido a la nueva generación de mejores prácticas de TI!

Mark Basham
CEO
Mejores prácticas mundiales de AXELOS

Acerca de esta publicación

Fundación ITIL es la primera publicación de ITIL 4, la última evolución de la guía más ampliamente adoptada para ITSM. Su audiencia abarca desde estudiantes de TI y negocios que dan sus primeros pasos en la gestión de servicios hasta profesionales experimentados familiarizados con versiones anteriores de ITIL y otras fuentes de las mejores prácticas de la industria.

Fundación ITIL 4 voluntad:

- Proporcionar a los lectores una comprensión del marco de gestión de servicios de ITIL 4 y cómo ha evolucionado para adoptar tecnologías y formas de trabajo modernas.
- Explicar los conceptos del marco de gestión de servicios para ayudar a los candidatos que estudian para el examen ITIL 4 Foundation.
- actuar como una guía de referencia que los profesionales pueden utilizar en su trabajo, estudios posteriores y desarrollo profesional.

Esperamos que lo encuentres útil.

Sobre la historia de ITIL

La orientación proporcionada en esta publicación se puede adoptar y adaptar para todo tipo de organización y servicio. Para mostrar cómo los conceptos de ITIL se pueden aplicar de manera práctica a las actividades de una organización, *Fundación ITIL* sigue las hazañas de una empresa ficticia en su viaje ITIL.

Esta empresa, Axle Car Hire, está experimentando una transformación para modernizar sus servicios y mejorar los niveles de satisfacción y retención de sus clientes, y para ello está utilizando ITIL. En cada capítulo del texto, los empleados de Axle describirán cómo la empresa está mejorando sus servicios y explicarán cómo están utilizando las mejores prácticas de ITIL para hacerlo.

Las secciones de la historia de ITIL aparecen a lo largo del texto, separadas por un borde distinto.

Alquiler de coches en Axle

Axle Car Hire es una empresa global, con sede en Seattle. Axle se formó hace 10 años y actualmente emplea a aproximadamente 400 personas en Europa, EE. UU. Y Asia-Pacífico.

Inicialmente, la compañía experimentó un fuerte crecimiento y niveles de satisfacción del cliente consistentemente altos. Durante los primeros seis años, la repetición de negocios representó alrededor de 30

por ciento de todas las reservas. Los accionistas podrían esperar buenos dividendos trimestrales. Sin embargo, durante los últimos cuatro años, la empresa ha experimentado una recesión. Las calificaciones de satisfacción del cliente han disminuido constantemente y las reservas repetidas son raras. Los competidores ofrecen opciones nuevas e innovadoras para el alquiler de vehículos tradicional. Los coches compartidos, de viaje compartido y sin conductor son grandes atractivos. Los clientes también esperan interfaces en línea y de aplicaciones como estándar para los servicios de la empresa.

En este mercado en evolución, Axle Car Hire se enfrenta a un futuro incierto. La junta está interesada en mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Quieren atraer y retener clientes y mejorar los resultados de la empresa. Han nombrado a un nuevo CIO, Henri. Henri fue elegido por su experiencia en servicios digitalizados y su historial de exitosas transformaciones de TI a gran escala. Él comprende el impacto de las ofertas de servicios digitales, no solo para los niveles de satisfacción del cliente, sino también para las tasas de retención de empleados.

La sólida experiencia de Henri en ITIL e ITSM significa que valora la certificación ITIL, y su política de contratación lo refleja. Después de haber trabajado con metodologías de Design Thinking, DevOps y Agile, cree que los negocios sostenibles requieren un enfoque combinado de ITSM.

Henri está ansioso por ver cómo su equipo puede redefinir la experiencia de alquiler de coches y garantizar que Axle Car Hire sea la primera opción para los clientes nuevos y existentes.

Conozca a los empleados de Axle

Aquí hay cuatro empleados clave de Axle Car Hire:

Enrique Es el nuevo CIO de Axle Car Hire. Es un exitoso ejecutivo de negocios que está preparado para cambiar las cosas. Cree en un enfoque integrado de ITSM.

Su Es el gerente de producto de Axle Car Hire para experiencia en viajes y ha trabajado para Axle durante los últimos cinco años. Su es inteligente, meticuloso y apasionado por el medio ambiente.

Radhika Es la analista de negocios de TI de Axle Car Hire y su trabajo es comprender los requisitos de los usuarios del personal y los clientes de Axle Car Hire. Es curiosa y enérgica, y se esfuerza por mantener una relación positiva con todos sus clientes, tanto internos como externos. Radhika trabaja principalmente en actividades de descubrimiento y planificación, más que en operaciones de TI. Hace muchas preguntas y es excelente para detectar patrones y tendencias.

Marco Es el gerente de entrega de TI de Axle Car Hire. Está impulsado por procesos y continuamente hace referencia al marco de ITIL para ayudarlo a gestionar relaciones de servicio positivas. Sin embargo, Marco ha tenido poca exposición a un enfoque combinado o colaborativo para la gestión de servicios.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1 Gestión de servicios de TI en el mundo moderno

Según la Organización Mundial del Comercio,[1] los servicios constituyen el componente más grande y dinámico de las economías desarrolladas y en desarrollo. Los servicios son la principal forma en que las organizaciones crean valor para sí mismas y sus clientes. Casi todos los servicios de hoy están habilitados para TI, lo que significa que las organizaciones tienen un gran beneficio al crear, expandir y mejorar su capacidad de administración de servicios de TI.

La tecnología avanza más rápido hoy que nunca. Desarrollos como la computación en la nube, la infraestructura como servicio (IaaS), el aprendizaje automático y la cadena de bloques han abierto nuevas oportunidades para la creación de valor y han llevado a que la TI se convierta en un importante impulsor comercial y una fuente de ventaja competitiva. A su vez, esto posiciona la gestión de servicios de TI como una capacidad estratégica clave.

Para asegurarse de que sigan siendo relevantes y exitosas, muchas organizaciones se están embarcando en importantes programas de transformación para aprovechar estas oportunidades. Si bien estas transformaciones a menudo se denominan "digitales", son más que tecnología. Son una evolución en la forma en que funcionan las organizaciones, para que puedan prosperar frente a un cambio significativo y continuo. Las organizaciones deben equilibrar la necesidad de estabilidad y previsibilidad con la creciente necesidad de agilidad operativa y mayor velocidad. La información y la tecnología se están integrando más a fondo con otras capacidades organizativas, los silos se están derrumbando y los equipos multifuncionales se utilizan más ampliamente. La gestión de servicios está cambiando para abordar y apoyar este cambio organizacional y garantizar oportunidades de nuevas tecnologías,

La gestión de servicios está evolucionando, al igual que ITIL, la guía de gestión de servicios de TI (ITSM) más ampliamente adoptada en el mundo.

1.2 Acerca de ITIL 4

ITIL ha liderado la industria de ITSM con programas de orientación, capacitación y certificación durante más de 30 años. ITIL 4 actualiza ITIL al remodelar gran parte de las prácticas ITSM establecidas en el contexto más amplio de la experiencia del cliente, los flujos de valor y la transformación digital, además de adoptar nuevas formas de trabajo, como Lean, Agile y DevOps.

ITIL 4 proporciona la orientación que las organizaciones necesitan para abordar los nuevos desafíos de la gestión de servicios y utilizar el potencial de la tecnología moderna. Está diseñado para garantizar un sistema flexible, coordinado e integrado para el gobierno y la gestión efectivos de los servicios habilitados por TI.

1.3 La estructura y los beneficios del marco ITIL 4

Los componentes clave del marco ITIL 4 son el sistema de valor de servicio de ITIL (SVS) y el modelo de cuatro dimensiones.

1.3.1 El ITIL SVS

ITIL SVS representa cómo los diversos componentes y actividades de la organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor a través de servicios habilitados por TI. Estos se pueden combinar de una manera flexible, lo que requiere integración y coordinación para mantener la coherencia de la organización. ITIL SVS facilita esta integración y coordinación y proporciona una dirección sólida, unificada y centrada en el valor para la organización. La estructura de ITIL SVS se muestra en la Figura 1.1 y se repite en el Capítulo 4, donde se describe con más detalle.

Los componentes centrales de ITIL SVS son:

- la cadena de valor del servicio ITIL
- las prácticas de ITIL
- los principios rectores de ITIL
- gobernancia
- mejora continua.

La cadena de valor del servicio ITIL proporciona un modelo operativo para la creación, entrega y mejora continua de los servicios. Es un modelo flexible que define seis actividades clave que se pueden combinar de muchas formas, formando múltiples corrientes de valor. La cadena de valor del servicio es lo suficientemente flexible como para adaptarse a múltiples enfoques, incluidos DevOps y TI centralizada, para abordar la necesidad de una gestión de servicios multimodal. La adaptabilidad de la cadena de valor permite a las organizaciones reaccionar a las demandas cambiantes de sus partes interesadas de la manera más eficaz y eficiente.

La flexibilidad de la cadena de valor del servicio se ve reforzada por las prácticas de ITIL. Cada práctica de ITIL admite múltiples actividades de la cadena de valor de servicios, proporcionando un conjunto de herramientas completo y versátil para los profesionales de ITSM.

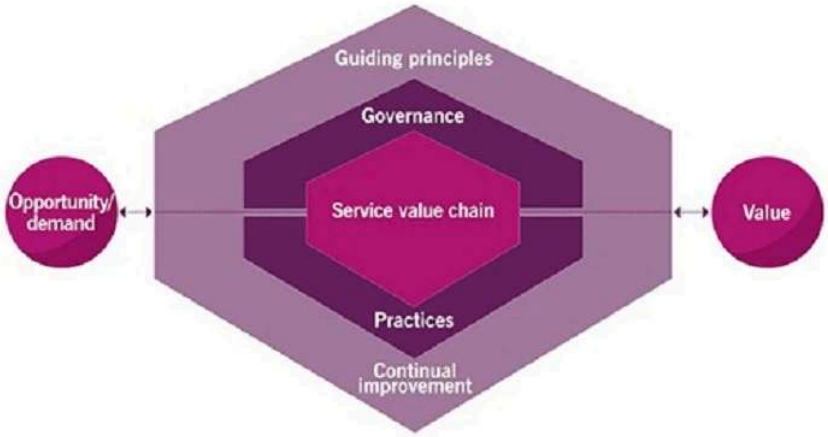

Figura 1.1 El sistema de valor del servicio

Los principios rectores de ITIL se pueden utilizar para guiar las decisiones y acciones de una organización y garantizar un entendimiento compartido y un enfoque común para la gestión de servicios en toda la organización. Los principios rectores de ITIL crean la base para la cultura y el comportamiento de una organización, desde la toma de decisiones estratégicas hasta las operaciones diarias.

La ITIL SVS también incluye actividades de gobierno que permiten a las organizaciones alinear continuamente sus operaciones con la dirección estratégica establecida por el órgano de gobierno.

Cada componente de ITIL SVS está respaldado por una mejora continua. ITIL proporciona a las organizaciones un modelo de mejora simple y práctico para mantener su resiliencia y agilidad en un entorno en constante cambio.

1.3.2 El modelo de cuatro dimensiones

Para garantizar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL 4 describe cuatro dimensiones de la gestión de servicios, a partir de las cuales se debe considerar cada componente de la SVS. Las cuatro dimensiones son:

- organizaciones y personas
- informacion y tecnologia
- socios y proveedores
- flujos de valor y procesos.

Al otorgar a cada una de las cuatro dimensiones una cantidad adecuada de enfoque, una organización se asegura de que su SVS permanezca equilibrada y eficaz. Las cuatro dimensiones se describen en el Capítulo 3.

La historia de ITIL: la visión del CIO para Axle

Enrique: *En estos días, el ritmo de cambio de la industria es rápido, con el término "Cuarta Revolución Industrial" ahora ampliamente utilizado. Empresas como Axle están compitiendo con disruptores que incluyen autos sin conductor y autos compartidos.*

Las expectativas de servicio han cambiado desde que se creó Axle hace 10 años. Los clientes quieren acceso inmediato a los servicios a través de aplicaciones y servicios en línea. La aplicación de reservas de Axle está desactualizada y nuestra tecnología no está a la altura de los cambios en nuestras ofertas de servicios.

Mi visión para Axle es convertirnos en la marca de alquiler de coches más reconocida del mundo. Continuaremos ofreciendo un excelente servicio al cliente mientras mantenemos tarifas competitivas de alquiler de autos. Después de todo, Axle ahora se trata de algo más que alquilar un vehículo. Debemos centrarnos en toda la experiencia de viaje de nuestros clientes.

Nota:

1 https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm

CAPÍTULO 2

CONCEPTOS CLAVE DE GESTIÓN DE SERVICIOS

2 Conceptos clave de la gestión de servicios

Una comprensión compartida de los conceptos clave y la terminología de ITIL por parte de organizaciones e individuos es fundamental para el uso eficaz de esta guía para abordar los desafíos de la gestión de servicios del mundo real. Con ese fin, este capítulo explica algunos de los conceptos más importantes de la gestión de servicios, que incluyen:

- la naturaleza del valor y la creación conjunta de valor
- organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas
- productos y servicios
- relaciones de servicio
- valor: resultados, costos y riesgos.

Estos conceptos se aplican a todas las organizaciones y servicios, independientemente de su naturaleza y tecnología subyacente. Pero lo primero que debe destacarse es la pregunta más fundamental de todas: ¿Qué es la "gestión de servicios"?

Definición: gestión de servicios

Un conjunto de capacidades organizativas especializadas para generar valor para los clientes en forma de servicios.

El desarrollo de las capacidades organizativas especializadas mencionadas en la definición requiere una comprensión de:

- la naturaleza del valor
- la naturaleza y alcance de las partes interesadas involucradas
- cómo se posibilita la creación de valor a través de los servicios.

La historia de ITIL: los servicios de Axle

Su: *En Axle, nuestro servicio es la experiencia de viajar. Brindamos este servicio a nuestros clientes para crear valor tanto para ellos como para Axle. La gestión de servicios nos ayuda a darnos cuenta de este valor.*

La historia de ITIL: los clientes de Axle

Estos son tres de los clientes frecuentes de Axle Car Hire, a quienes conocerá a medida que se desarrolle la historia:

Ichika es una estudiante universitaria de vacaciones sin planes fijos. Espera visitar festivales de música como parte de su experiencia de viaje. Aparte de eso, su viaje es flexible. Ella es experta en tecnología y se adapta rápidamente a nuevas aplicaciones y soluciones. Está interesada en probar nuevos y emocionantes servicios digitales.

Faruq Se ha jubilado recientemente y suele estar solo de vacaciones. Es reflexivo y disfruta aprender y adoptar nuevas tecnologías. Faruq a menudo hace sus planes de viaje sobre la marcha, ya que sus necesidades pueden cambiar en función de consideraciones personales o de salud.

Amelia Es el gerente de instalaciones de una empresa de distribución de alimentos orgánicos llamada Food for Fuel. Su oficina central está en el centro de Londres, pero muchos consumidores de Food for Fuel se encuentran en áreas regionales. Esto significa que el acceso en transporte público suele ser poco frecuente, poco fiable y caro. En consecuencia, Food for Fuel proporciona a su personal de ventas vehículos que les permiten visitar de manera conveniente y confiable a los clientes existentes y potenciales.

2.1 Valor y cocreación de valor

Mensaje clave

El propósito de una organización es crear valor para las partes interesadas.

El término "valor" se utiliza con regularidad en la gestión de servicios y es un enfoque clave de ITIL 4; por tanto, debe definirse claramente.

Definición: Valor

Los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo.

Inherente a esta definición es el entendimiento de que el valor está sujeto a la percepción de las partes interesadas, ya sean clientes o consumidores de un servicio, o parte de la (s) organización (es) proveedora (s) de servicios. El valor puede ser subjetivo.

2.1.1 Co-creación de valor

Hubo un tiempo en que las organizaciones que se identificaban a sí mismas como 'proveedores de servicios' veían su papel como entregar valor a sus clientes de la misma manera en que una empresa de mensajería entrega un paquete a un edificio. Esta visión trató la relación entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios como monodireccional y distante. El proveedor entrega el servicio y el consumidor recibe valor; el consumidor no juega ningún papel en la creación de valor por sí mismo. Esto no tiene en cuenta las relaciones de servicio altamente complejas e interdependientes que existen en la realidad.

Cada vez más, las organizaciones reconocen que el valor se crea en conjunto a través de una colaboración activa entre proveedores y consumidores, así como otras organizaciones que forman parte de las relaciones de servicio relevantes. Los proveedores ya no deben intentar trabajar de forma aislada para definir qué será de valor para sus clientes y usuarios, sino buscar activamente establecer relaciones interactivas y mutuamente beneficiosas con sus consumidores, empoderándolos para ser colaboradores creativos en la cadena de valor del servicio. Las partes interesadas a lo largo de la cadena de valor del servicio contribuyen a la definición de requisitos, el diseño de soluciones de servicio e incluso a la creación y / o provisión del servicio en sí (ver sección 4.5).

La historia de ITIL: valor

Marco: *Estamos planeando lanzar una nueva oferta generosa, otorgando un día adicional de alquiler de automóvil con cada reserva.*

Enrique: *Sin embargo, debemos recordar que el valor significa diferentes cosas para diferentes personas. Axle tiene una amplia gama de clientes y cada uno de ellos tiene sus propios requisitos para el alquiler de coches. Necesitamos asegurarnos de que cualquier cambio en nuestros servicios brinde realmente algún tipo de valor a nuestros clientes.*

Ichika: *Para mí, "valor" significa libertad de movimiento. Quiero que mi viaje sea fácil, sin complicaciones y flexible. Acepto las listas de correo y las suscripciones cuando me conviene. Realizo viajes cortos con frecuencia y rara vez visito el mismo lugar dos veces. Un día extra de alquiler de coche no siempre se adapta a mis planes.*

Faruq: *No viajo a menudo, así que no tengo mi propio coche. El valor de un coche de alquiler*

Para mí, el servicio es la disponibilidad a pedido de un automóvil que se adapte a mis necesidades. Gasto menos dinero en alquiler de coches cada año de lo que me costaría mantener y hacer funcionar mi propio coche.

Valor significa que cumple con mi presupuesto. Estar jubilado significa que soy flexible, con muy pocos compromisos o plazos. Cuando estoy de vacaciones, solo planeo unos días antes. Un día extra de alquiler de coche me ofrece un valor real.

Amelia: *El valor del alquiler de coches para mi organización, Food for Fuel, es doble. Primero, necesitamos la capacidad de llegar a nuestros clientes. En segundo lugar, queremos reducir nuestros costos y riesgos alquilando automóviles en lugar de tener nuestra propia flota.*

Como cliente habitual que reserva el alquiler de coches en nombre de mis representantes de ventas y personal, valoro un estándar de servicio consistente y confiable. Los viajes y el alquiler de automóviles en Food for Fuel están planificados con anticipación y, por lo general, solo requieren un alquiler diario. No tiene mucho valor un día extra de alquiler de coche para mi organización.

Enrique: *También tenemos que pensar en cómo se crea valor para Axle. El valor más obvio que recibimos cuando alquilamos nuestros coches son los ingresos. Para nuestros consumidores de servicios, el valor incluye un fácil acceso a un vehículo cuando lo necesitan, sin el gasto general de propiedad del automóvil. En ambos casos, necesitamos una combinación de los dos para que se realice el valor. De esa manera, co-creamos valor a través de nuestras relaciones de servicio.*

El valor se explorará con mayor profundidad más adelante en este capítulo. Sin embargo, antes de eso, es importante delinear las diversas partes interesadas que están involucradas en la creación conjunta de valor y el lenguaje utilizado en ITIL para describirlos.

2.2 Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas

En la gestión de servicios hay muchos tipos diferentes de partes interesadas, cada uno de los cuales debe entenderse en el contexto de la creación de valor en forma de servicios. Primero, es necesario definir el término "organización".

Definición: Organización

Persona o grupo de personas que tiene funciones propias con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Las organizaciones varían en tamaño y complejidad, y en su relación con las entidades legales, desde una sola persona o un equipo hasta una red compleja de entidades legales unidas por objetivos, relaciones y autoridades comunes.

A medida que evolucionan las sociedades y las economías, las relaciones entre las organizaciones y dentro de ellas se vuelven más complejas. Cada organización depende de otras en su funcionamiento y desarrollo. Las organizaciones pueden tener diferentes roles, dependiendo de la perspectiva en discusión. Por ejemplo, una organización que coordina las vacaciones de aventura puede desempeñar el papel de proveedor de servicios de un agente de viajes cuando vende unas vacaciones, mientras que al mismo tiempo desempeña el papel de consumidor de servicios cuando compra traslados al aeropuerto para agregarlos a sus paquetes vacacionales.

2.2.1 Proveedores de servicio

Mensaje clave

Al suministrar servicios, una organización asume el papel de proveedor de servicios. El proveedor puede ser externo a la organización del consumidor o ambos pueden ser parte de la misma organización.

En las visiones más tradicionales de ITSM, la organización proveedora se considera el departamento de TI de una empresa, y los otros departamentos u otras unidades funcionales de la empresa se consideran consumidores. Sin embargo, este es solo un modelo muy simple de proveedor-consumidor. Un proveedor podría vender servicios en el mercado abierto a otras empresas, a consumidores individuales, o podría ser parte de una alianza de servicios, colaborando para brindar servicios a organizaciones de consumidores. La clave es que la organización en el rol de proveedor tenga una comprensión clara de quiénes son sus consumidores en una situación determinada y quiénes son las otras partes interesadas en las relaciones de servicio asociadas.

La historia de ITIL: proveedores de servicios

Enrique: *Axle Car Hire actúa como proveedor de servicios. Ofrecemos coches de alquiler. Al mismo tiempo, otras organizaciones, como los mecánicos y las empresas a las que compramos nuestros coches, actúan como proveedores de servicios para Axle.*

2.2.2 Consumidores de servicios

Mensaje clave

Al recibir servicios, una organización asume el papel de consumidor de servicios.

El consumidor de servicios es un rol genérico que se utiliza para simplificar la definición y descripción de la estructura de las relaciones de servicio. En la práctica, hay roles más específicos involucrados en el consumo de servicios, como clientes, usuarios y patrocinadores. Estos roles pueden ser separados o combinados.

Definiciones

- Cliente Una persona que define los requisitos de un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio.
- Usuario Una persona que usa los servicios.
- Patrocinador Persona que autoriza presupuesto para el consumo del servicio.

Por ejemplo, si una empresa desea comprar servicios de telefonía móvil para sus empleados a un proveedor de servicios inalámbricos (el proveedor de servicios), las distintas funciones de los consumidores pueden distribuirse de la siguiente manera:

- El director de información (CIO) y los miembros clave del equipo de comunicaciones desempeñan el papel de cliente cuando analizan los requisitos de comunicaciones móviles de los empleados de la empresa, negocian el contrato con el proveedor de servicios inalámbricos y supervisan el desempeño del proveedor frente a los requisitos contratados.
- El director financiero (CFO) desempeña el papel del patrocinador cuando revisa el acuerdo de servicio propuesto y aprueba el costo del contrato negociado.
- Los empleados (incluidos el CIO, el CFO y los miembros del equipo de comunicaciones) cumplen el rol de usuarios cuando solicitan, reciben y utilizan los servicios de telefonía móvil como

según el contrato acordado.

En otro ejemplo, un consumidor privado individual del mismo operador inalámbrico (una persona que usa la red móvil) actúa simultáneamente como usuario, cliente y patrocinador.

La historia de ITIL: consumidores de servicios de Axle

Su: *Nuestros consumidores de servicios más obvios son las personas y organizaciones que alquilan nuestros coches, visitan nuestras oficinas y utilizan nuestro sitio web y nuestra aplicación de reservas. Por ejemplo, Ichika y Faruq son consumidores de servicios, al igual que Food for Fuel. También son nuestros clientes.*

Radhika: *Los usuarios son las personas que hacen uso de nuestros servicios. Nuestros usuarios de alquiler de coches son los conductores y pasajeros de nuestros vehículos.*

Marco: *Los patrocinadores son las personas que autorizan los presupuestos. Para Axle Car Hire, nuestros patrocinadores incluyen a Amelia de Food for Fuel, quien aprueba el presupuesto de viaje incluso si ella no viaja.*

Enrique: *Los consumidores de servicios individuales como Ichika y Faruq aprueban sus propios presupuestos, definen sus requisitos para el alquiler de coches y conducen los coches. Por lo tanto, Ichika y Faruq actúan como patrocinadores, clientes y usuarios. A veces, sin embargo, pueden compartir el viaje con otros conductores (amigos o familiares). En este caso, sus contratos incluirán a otros usuarios.*

Es importante identificar estos roles en las relaciones de servicio para asegurar una comunicación efectiva y una gestión de las partes interesadas. Cada uno de estos roles puede tener expectativas diferentes, y en ocasiones incluso conflictivas, de los servicios y diferentes definiciones de valor.

2.2.3 Otras partes interesadas

Un enfoque clave de la gestión de servicios y de ITIL es la forma en que las organizaciones cocrean valor con sus consumidores a través de las relaciones de servicio. Más allá de los roles de consumidor y proveedor, generalmente hay muchas otras partes interesadas que son importantes para la creación de valor. Los ejemplos incluyen empleados individuales de la organización proveedora, socios y proveedores, inversionistas y accionistas, organizaciones gubernamentales como reguladores y grupos sociales. Para el éxito, e incluso la existencia continua de una organización, es importante que se comprendan y gestionen las relaciones con todas las partes interesadas clave. Si las partes interesadas no están satisfechas con lo que hace la organización o cómo lo hace, las relaciones del proveedor con sus consumidores pueden estar en peligro.

Los productos y servicios crean valor para las partes interesadas de diversas formas. Algunos son bastante directos, como la generación de ingresos, mientras que otros son más indirectos, como la experiencia de los empleados. La Tabla 2.1 proporciona ejemplos de valor para varios tipos diferentes de partes interesadas.

Se pueden encontrar recomendaciones detalladas sobre la gestión del valor para diferentes partes interesadas en otras publicaciones de ITIL 4 y materiales complementarios.

Cuadro 2.1 Ejemplos de valor para diferentes tipos de partes interesadas

Interesado	Ejemplo de valor para las partes interesadas
Consumidores de servicios	Beneficios logrados; costes y riesgos optimizados
Proveedor de servicio	Financiamiento del consumidor; desarrollo de negocios; mejora de imagen
Empleados de proveedores de servicios	Incentivos financieros y no financieros; carrera y desarrollo profesional; sentido del propósito
Sociedad y comunidad	Empleo; impuestos; contribución de las organizaciones al desarrollo de la comunidad
Organizaciones de caridad	Contribuciones financieras y no financieras de otras organizaciones Beneficios
Accionistas	financieros, como dividendos; sensación de seguridad y estabilidad

2.3 Productos y servicios

El componente central de la gestión de servicios es, por supuesto, el servicio. Ahora se considerará la naturaleza de los servicios y se dará un esquema de la relación entre un servicio y un producto.

2.3.1 Configurar recursos para la creación de valor

Mensaje clave

Los servicios que brinda una organización se basan en uno o más de sus productos. Las organizaciones poseen o tienen acceso a una variedad de recursos, que incluyen personas, información y tecnología, flujos de valor y procesos, y socios y proveedores. Los productos son configuraciones de estos recursos, creadas por la organización, que potencialmente serán valiosas para sus clientes.

Definiciones

- Servicios Un medio para permitir la creación conjunta de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr, sin que el cliente tenga que administrar costos y riesgos específicos.
- Producto Una configuración de los recursos de una organización diseñada para ofrecer valor al consumidor.

Cada producto que ofrece una organización se crea teniendo en cuenta una serie de grupos de consumidores objetivo, y los productos se adaptarán para atraer y satisfacer las necesidades de estos grupos. Un producto no es exclusivo de un grupo de consumidores y puede utilizarse para satisfacer las necesidades de varios grupos diferentes. Por ejemplo, un servicio de software se puede ofrecer como una versión "lite", para usuarios individuales o como una versión corporativa más completa.

Los productos suelen ser complejos y no son completamente visibles para el consumidor. La parte de un producto que el consumidor ve realmente no siempre representa todos los componentes que componen el producto y respaldan su entrega. Las organizaciones definen qué componentes de productos ven sus consumidores y los adaptan para que se adapten a sus grupos de consumidores objetivo.

2.3.2 Ofertas de servicios

Mensaje clave

Los proveedores de servicios presentan sus servicios a los consumidores en forma de ofertas de servicios, que describen uno o más servicios basados en uno o más productos.

Definición: Oferta de servicios

Una descripción formal de uno o más servicios, diseñada para abordar las necesidades de un grupo de consumidores objetivo. Una oferta de servicio puede incluir bienes, acceso a recursos y acciones de servicio.

Las ofertas de servicios pueden incluir:

- bienes que se suministrarán a un consumidor (por ejemplo, un teléfono móvil). Se supone que los bienes se transfieren del proveedor al consumidor, y el consumidor asume la responsabilidad de su uso futuro.
- acceso a recursos otorgados o licenciados a un consumidor bajo términos y condiciones acordados (por ejemplo, a la red móvil o al almacenamiento de la red). Los recursos permanecen bajo el control del proveedor y el consumidor solo puede acceder a ellos durante el período de consumo del servicio acordado.
- acciones de servicio realizadas para abordar las necesidades de un consumidor (por ejemplo, asistencia al usuario). Estas acciones son realizadas por el proveedor de servicios de acuerdo con el acuerdo con el consumidor.

En la Tabla 2.2 se muestran ejemplos de diferentes tipos de oferta de servicios.

Los servicios se ofrecen a grupos de consumidores objetivo, y esos grupos pueden ser internos o externos a la organización del proveedor de servicios. Se pueden crear diferentes ofertas basadas en el mismo producto, lo que permite que se utilice de múltiples formas para abordar las necesidades de diferentes grupos de consumidores. Por ejemplo, un servicio de software se puede ofrecer como una versión gratuita limitada o como una versión completa de pago, basada en un producto del proveedor de servicios.

Tabla 2.2 Componentes de una oferta de servicios

Componente	Descripción	Ejemplos de
Bienes	Suministrado al consumidor La propiedad se transfiere al consumidor El consumidor asume la responsabilidad del uso futuro	Un celular Un servidor físico
Acceso a los recursos	La propiedad no se transfiere al consumidor El acceso se otorga o se autoriza al consumidor según los términos y condiciones acordados. El consumidor solo puede acceder a los recursos durante el período de consumo acordado y de acuerdo con otros términos de servicio acordados	Acceso a la red móvil o al almacenamiento en red
Acciones de servicio	Realizado por el proveedor de servicios para abordar las necesidades del consumidor Realizado de acuerdo con un acuerdo con el consumidor.	Soporte al usuario Reemplazo de un equipo

La historia de ITIL: ofertas de servicios de Axle

Su: *Las ofertas de servicios de Axle incluyen el alquiler de coches y las diversas opciones que ofrecemos para abordar las diferentes necesidades de viaje. Estas ofertas incluyen seguro con descuento, un programa de lealtad y productos de viaje de cortesía que incluyen agua embotellada, pañuelos desechables, porta credenciales para permisos de estacionamiento y asientos para bebés.*

Nuestros consumidores son un grupo diverso y esperan diferentes experiencias de viaje. Por ejemplo, nuestros consumidores corporativos no suelen necesitar asientos para bebés ni tarifas de fin de semana. Al mismo tiempo, algunos clientes individuales no están interesados en la recogida gratuita de vehículos en el aeropuerto si solo viajan localmente.

Todas nuestras ofertas de servicios incluyen acceso a nuestro sitio web y aplicación de reserva.

2.4 Relaciones de servicio

Para crear valor, una organización debe hacer más que simplemente proporcionar un servicio. También debe cooperar con los consumidores en las relaciones de servicio.

Mensaje clave

Las relaciones de servicio se establecen entre dos o más organizaciones para co-crear valor. En una relación de servicio, las organizaciones asumirán los roles de proveedores de servicios o consumidores de servicios. Los dos roles no son mutuamente excluyentes, y las organizaciones generalmente brindan y consumen una serie de servicios en un momento dado.

2.4.1 El modelo de relación de servicio

Cuando los servicios son prestados por el proveedor, crean nuevos recursos para los consumidores de servicios o modifican los existentes. Por ejemplo:

- un servicio de formación mejora las habilidades de los empleados del consumidor
- un servicio de banda ancha permite que las computadoras del consumidor se comuniquen
- un servicio de alquiler de coches permite al personal del consumidor visitar a los clientes
- un servicio de desarrollo de software crea una nueva aplicación para el servicio

consumidor.

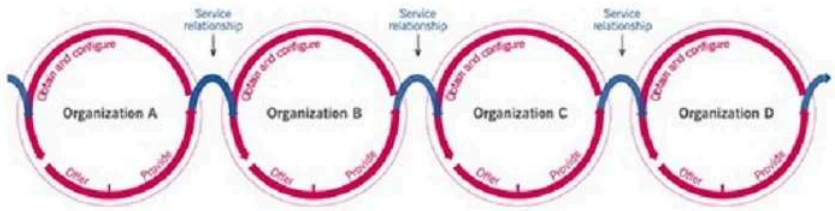

Figura 2.1 El modelo de relación de servicios

El consumidor de servicios puede utilizar sus recursos nuevos o modificados para crear sus propios productos para abordar las necesidades de otro grupo de consumidores objetivo, convirtiéndose así en un proveedor de servicios. Estas interacciones se muestran en la Figura 2.1.

Definiciones

- Relación de servicio Una cooperación entre un proveedor de servicios y un consumidor de servicios. Las relaciones de servicio incluyen la provisión de servicios, el consumo de servicios y la gestión de relaciones de servicios.
- Prestación de servicios Actividades realizadas por una organización para brindar servicios. La prestación de servicios incluye:
  - gestión de los recursos del proveedor, configurada para prestar el servicio
  - garantizar el acceso a estos recursos para los usuarios
  - cumplimiento de las acciones de servicio pactadas
  - gestión del nivel de servicio y mejora continua.

  La prestación de servicios también puede incluir el suministro de bienes.
- Consumo de servicios Actividades que realiza una organización para consumir servicios. El consumo del servicio incluye:
  - Gestión de los recursos del consumidor necesarios para utilizar el servicio.
  - acciones de servicio realizadas por los usuarios, incluida la utilización de los recursos del proveedor, y la solicitud de acciones de servicio que se cumplan.

  El consumo de servicios también puede incluir la recepción (adquisición) de bienes.
- Gestión de la relación de servicios Actividades conjuntas realizadas por un proveedor de servicios y un consumidor de servicios para garantizar la creación conjunta de valor continuo en función de las ofertas de servicios acordadas y disponibles.

La historia de ITIL: las relaciones de servicio de Axle

Enrique: *Axle tiene relaciones de servicio con muchos proveedores de servicios y consumidores, tanto internos como externos. Algunos servicios proporcionados a Axle crean nuevos recursos para el negocio, como los fabricantes de automóviles que nos venden automóviles. Otros servicios, como el trabajo que realiza nuestro equipo interno de limpieza de automóviles y los mecánicos externos a Axle, cambian nuestros recursos existentes al garantizar que nuestros automóviles estén limpios y sean funcionales.*

Axle puede utilizar estos recursos en otras relaciones para proporcionar sus propios servicios, en forma de alquiler de coches, a los consumidores, es decir, a nuestros clientes.

Estos son solo algunos ejemplos de las relaciones de servicio que tiene Axle. La organización en su conjunto tiene muchos más.

2.5 Valor: resultados, costos y riesgos

Esta sección se centrará en cómo una organización en la función de proveedor de servicios debe evaluar qué deben hacer sus servicios y cómo deben proporcionarse sus servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Mensaje clave

Lograr los resultados deseados requiere recursos (y por lo tanto costos) y, a menudo, se asocia con riesgos. Los proveedores de servicios ayudan a sus consumidores a lograr resultados y, al hacerlo, asumen algunos de los riesgos y costos asociados (consulte la definición de servicio en la sección 2.3.1). Por otro lado, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos riesgos y costos y, en algunos casos, pueden afectar negativamente algunos de los resultados previstos, al tiempo que respaldan otros.

Las relaciones de servicio se perciben como valiosas solo cuando tienen más efectos positivos que negativos, como se muestra en la Figura 2.2. Ahora se discutirán los resultados y cómo influyen y son influenciados por los otros elementos.

2.5.1 Resultados

Actuando como proveedor de servicios, una organización produce resultados que ayudan a su

consumidores para lograr ciertos resultados.

Definiciones

- Salida Un entregable tangible o intangible de una actividad.
- Resultado Un resultado para un interesado habilitado por uno o más productos.

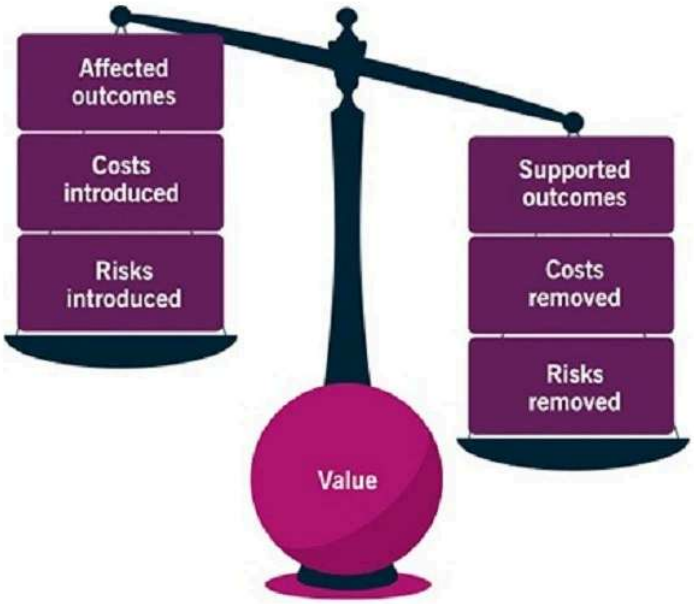

Figura 2.2 Obtención de valor: resultados, costos y riesgos

Es importante tener claro la diferencia entre productos y resultados. Por ejemplo, una salida de un servicio de fotografía de bodas puede ser un álbum en el que las fotos seleccionadas están dispuestas ingeniosamente. El resultado del servicio, sin embargo, es la preservación de los recuerdos y la capacidad de la pareja y su familia y amigos para recordar fácilmente esos recuerdos al mirar el álbum.

Dependiendo de la relación entre el proveedor y el consumidor, puede ser difícil para el proveedor comprender completamente los resultados que el consumidor desea lograr. En algunos casos, trabajarán juntos para definir los resultados deseados. Por ejemplo, los gerentes de relaciones comerciales (BRM) en los departamentos internos de TI o RR.HH. pueden hablar regularmente con los clientes y discutir sus necesidades y expectativas. En otros casos, los consumidores articulan sus expectativas con bastante claridad y el proveedor espera que lo hagan, como cuando los servicios estandarizados

se ofrecen a un amplio grupo de consumidores. Así es como suelen operar los operadores móviles, los proveedores de servicios de banda ancha y las empresas de transporte. Finalmente, algunos proveedores de servicios predicen o incluso crean demanda para ciertos resultados, formando un grupo objetivo para sus servicios. Esto puede suceder con servicios innovadores que abordan necesidades que los consumidores ni siquiera conocían antes. Ejemplos de esto incluyen redes sociales o soluciones para el hogar inteligente.

La historia de ITIL: productos y resultados

Enrique: *En Axle, nuestro resultado clave es un automóvil limpio, apto para circular y en buen estado.*

Su: *Para nuestros consumidores de servicios, los resultados incluyen viajes que son convenientes y asequibles, y que satisfacen una variedad de necesidades. Esto incluye vacaciones sin conductor, visitas al sitio del cliente y viajes para ver a familiares y amigos.*

2.5.2 Costos

Definición: Costo

La cantidad de dinero gastada en una actividad o recurso específico.

Desde la perspectiva del consumidor de servicios, hay dos tipos de costos involucrados en las relaciones de servicio:

- costes que el servicio le quita al consumidor (una parte de la propuesta de valor). Esto puede incluir costos de personal, tecnología y otros recursos, que el consumidor no necesita proporcionar.
- costos impuestos al consumidor por el servicio (los costos de consumo del servicio). El costo total de consumir un servicio incluye el precio cobrado por el proveedor del servicio (si corresponde), más otros costos como capacitación del personal, costos de utilización de la red, adquisición, etc. Algunos consumidores describen esto como lo que tienen que 'invertir' para consumir el servicio.

Ambos tipos de costos se consideran cuando el consumidor evalúa el valor que espera que cree el servicio. Para garantizar que se tomen las decisiones correctas sobre

relación de servicio, es importante que se comprendan completamente ambos tipos de costos.

Desde la perspectiva del proveedor, es esencial una comprensión completa y correcta del costo de la prestación del servicio. Los proveedores deben asegurarse de que los servicios se presten dentro de las limitaciones presupuestarias y cumplan con las expectativas financieras de la organización (consulte la sección 5.1.11).

2.5.3 Riesgos

Definición: riesgo

Un posible evento que podría causar daños o pérdidas, o dificultar la consecución de los objetivos. También se puede definir como la incertidumbre del resultado y se puede utilizar en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

Al igual que con los costos, existen dos tipos de riesgo que preocupan a los consumidores de servicios:

- riesgos eliminados de un consumidor por el servicio (parte de la propuesta de valor). Estos pueden incluir fallas en el hardware del servidor del consumidor o falta de disponibilidad del personal. En algunos casos, un servicio solo puede reducir los riesgos de un consumidor, pero el consumidor puede determinar que esta reducción es suficiente para respaldar la propuesta de valor.

- riesgos impuestos al consumidor por el servicio (riesgos del consumo del servicio). Un ejemplo de esto sería un proveedor de servicios que deja de comerciar o experimenta una violación de seguridad.

Es deber del proveedor gestionar el nivel detallado de riesgo en nombre del consumidor (consulte la sección 5.1.10). Esto debe manejarse sobre la base de un equilibrio entre lo que más le importa al consumidor y al proveedor. El consumidor contribuye a la reducción del riesgo mediante:

- participar activamente en la definición de los requisitos del servicio y la aclaración de los resultados requeridos
- comunicar claramente los factores críticos de éxito (CSF) y las limitaciones que se aplican al servicio
- asegurar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios del consumidor a lo largo de la relación de servicio.

2.5.4 Utilidad y garantía

Para evaluar si un servicio o una oferta de servicio facilitará los resultados deseados por los consumidores y, por lo tanto, creará valor para ellos, se debe evaluar la utilidad general y la garantía del servicio.

Definiciones

- Utilidad La funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad particular. La utilidad se puede resumir como "lo que hace el servicio" y se puede utilizar para determinar si un servicio es "adecuado para su propósito". Para tener utilidad, un servicio debe respaldar el desempeño del consumidor o eliminar las limitaciones del consumidor. Muchos servicios hacen ambas cosas.
- Garantía Garantía de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos acordados. La garantía se puede resumir como "cómo funciona el servicio" y se puede utilizar para determinar si un servicio es "apto para su uso". La garantía a menudo se relaciona con niveles de servicio alineados con las necesidades de los consumidores de servicios. Esto puede basarse en un acuerdo formal o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. La garantía generalmente aborda áreas tales como la disponibilidad del servicio, su capacidad, niveles de seguridad y continuidad. Se puede decir que un servicio proporciona una seguridad aceptable, o "garantía", si se cumplen todas las condiciones definidas y acordadas.

La evaluación de un servicio debe tener en cuenta el impacto de los costos y riesgos en la utilidad y la garantía para generar una imagen completa de la viabilidad de un servicio.

Tanto la utilidad como la garantía son esenciales para que un servicio facilite los resultados deseados y, por lo tanto, ayude a crear valor. Por ejemplo, un parque temático recreativo puede ofrecer muchas atracciones emocionantes diseñadas para brindar experiencias emocionantes a los visitantes del parque (servicios públicos), pero si una cantidad significativa de atracciones no está disponible con frecuencia debido a dificultades mecánicas, el parque no está cumpliendo con la garantía (es no apto para su uso) y los consumidores no recibirán el valor esperado. Asimismo, si las atracciones están siempre en funcionamiento durante las horas anunciadas, pero no tienen características que brinden los niveles de emoción esperados por los visitantes, la utilidad no se cumple, aunque la garantía sea suficiente. Nuevamente, los consumidores no recibirían el valor esperado.

La historia de ITIL: un nuevo proveedor (Craig's Cleaning)

Su: *Las recientes encuestas de satisfacción del cliente de Axle revelaron consistentemente calificaciones bajas para la limpieza del automóvil. Esto obstaculizó la experiencia de viaje de nuestros clientes y fue un factor que contribuyó a que las reservas se repitieran con poca frecuencia.*

Enrique: *Axle Car Hire tomó la decisión de subcontratar la limpieza de todos los vehículos a un proveedor de servicios. Previamente, la limpieza de nuestra flota de vehículos la realizaba un departamento interno. El costo y el esfuerzo para mantener el equipo, actualizar las listas y administrar una fuerza laboral inflexible eran insostenibles.*

Es importante comprender que el riesgo de subcontratar cualquier tarea o servicio es que una organización pierda habilidades y capacidades. Sin embargo, la limpieza de automóviles es un servicio que requiere equipos especializados, así como una mano de obra flexible y motivada. La inversión continua en este servicio es algo que no beneficia a Axle.

A simple vista, puede parecer que la subcontratación cuesta más a la organización que el uso de recursos internos. Al principio, esto puede ser cierto; sin embargo, con el tiempo y correctamente administrados, los servicios de subcontratación deberían ser beneficiosos tanto para la organización como para el proveedor. El beneficio para Axle es que podemos concentrarnos en nuestro negocio principal. Después de todo, no somos una empresa de limpieza.

Marco: *Siempre hay pros y contras de la subcontratación. Echemos un vistazo a los resultados, costos y riesgos que se introducen y eliminan.*

Pros	Contras
Los usuarios estarán contentos con la limpieza de nuestros coches.	Axle perderá la oportunidad de ofrecer limpieza de automóviles como servicio
Axle ya no necesitará mantener sus propias instalaciones de limpieza	Axle deberá pagar a la empresa de limpieza.
El riesgo de que los coches se dañen durante la limpieza se eliminará de Axle. Este riesgo ahora será con el proveedor y su compañía de seguros.	Axle tendrá una fuerte dependencia de la empresa de limpieza externa, y su personal tendrá amplio acceso a nuestras instalaciones.

Su: *Al asociarse con una organización de limpieza especializada, Axle puede concentrar sus recursos en brindar un mejor servicio a nuestros usuarios. También ayudará a optimizar nuestros costos, aumentando el valor para la organización.*

Craig es el dueño de Craig's Cleaning. Craig es metódico, confiable y muy respetado por su personal. Con su equipo, Craig está dispuesto a contribuir a la visión de Axle de ofrecer una experiencia de viaje de alto nivel.

Craig: *Axle Car Hire decidió subcontratar su servicio de limpieza de automóviles y Craig's Cleaning fue elegido para hacerlo. Mi organización ahora es responsable de la limpieza de toda la flota de vehículos de Axle.*

Enrique: *El servicio que brinda Craig's Cleaning es solo un componente de la experiencia del cliente de Axle. Los coches limpios son un resultado de nuestro servicio general y contribuyen directamente a la experiencia de viaje de los clientes. Esto ayuda a los clientes de Axle a lograr sus resultados.*

Su: *¡Craig's Cleaning está haciendo un gran trabajo! Los autos nunca han estado más limpios, y nuestras calificaciones de satisfacción del cliente en cuanto a limpieza de autos están en constante aumento.*

Axle y Craig's Cleaning han trabajado juntos en un programa de limpieza, centrándose en los tiempos de respuesta de la limpieza del automóvil durante las horas pico. Axle es responsable de proporcionar a Craig y su equipo un aviso oportuno de cualquier cambio que pueda afectar este cronograma. Por ejemplo, Axle puede necesitar ampliar sus requisitos de limpieza a la luz de nuevas ofertas de servicios, como la que Marco está desarrollando.

Marco: *Axle tiene el objetivo de convertirse en una empresa más ecológica y ayudar al medio ambiente. Nos gustaría que Craig's Cleaning nos apoyara en este objetivo y apunte al mismo crecimiento sostenible que nosotros.*

2.6 Resumen

Este capítulo ha cubierto los conceptos clave en la gestión de servicios, en particular la naturaleza del valor y la creación conjunta de valor, las organizaciones, los productos y los servicios. Ha explorado las relaciones a menudo complejas entre los proveedores de servicios y los consumidores, y las diversas partes interesadas involucradas. El capítulo también ha cubierto los componentes clave del valor del consumidor: beneficios, costos y riesgos, y lo importante que es comprender las necesidades del cliente al diseñar y brindar servicios. Estos conceptos se basarán en los próximos capítulos y se proporcionará orientación sobre cómo aplicarlos de manera práctica y flexible.

CAPÍTULO 3

LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS

3 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

El capítulo anterior describió los conceptos que son clave para la gestión de servicios. El objetivo de una organización es crear valor para sus grupos de interés, y esto se logra mediante la prestación y consumo de servicios. ITIL SVS describe las formas en que los diversos componentes y actividades de una organización trabajan juntos para crear este valor. Sin embargo, antes de seguir explorando esto, deben introducirse las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Estas dimensiones son relevantes y afectan a todos los elementos de la SVS.

Para lograr los resultados deseados y trabajar de la manera más eficaz posible, las organizaciones deben considerar todos los aspectos de su comportamiento. En la práctica, sin embargo, las organizaciones a menudo se centran demasiado en un área de sus iniciativas y descuidan las demás. Por ejemplo, las mejoras de procesos pueden planificarse sin la debida consideración por las personas, los socios y la tecnología involucrados, o las soluciones tecnológicas pueden implementarse sin el debido cuidado por los procesos o las personas a las que se supone que deben apoyar. Hay múltiples aspectos de la gestión de servicios, y ninguno de ellos es suficiente para producir los resultados requeridos cuando se considera de forma aislada.

Mensaje clave

Para respaldar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL define cuatro dimensiones que colectivamente son críticas para la facilitación efectiva y eficiente de valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios. Estos son:

- organizaciones y personas
- información y tecnología
- socios y proveedores
- flujos de valor y procesos.

Estas cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para toda la SVS, incluida la totalidad de la cadena de valor del servicio y todas las prácticas de ITIL. Las cuatro dimensiones están limitadas o influenciadas por varios factores externos que a menudo están fuera del control de la SVS.

Las cuatro dimensiones y las relaciones entre ellas se representan en la Figura 3.1.

No abordar correctamente las cuatro dimensiones puede resultar en que los servicios no se puedan entregar o que no cumplan con las expectativas de calidad o eficiencia. Por ejemplo, no considerar la dimensión de los flujos de valor y los procesos de manera integral puede conducir a un trabajo inútil, a la duplicación de esfuerzos o, peor aún, a un trabajo que entra en conflicto con lo que se está haciendo en otras partes de la organización. Igualmente, ignorar la dimensión de socios y proveedores podría significar que los servicios subcontratados no estén alineados con las necesidades de la organización. Las cuatro dimensiones no tienen límites definidos y pueden superponerse. A veces interactúan de formas impredecibles, dependiendo del nivel de complejidad e incertidumbre en el que opera una organización.

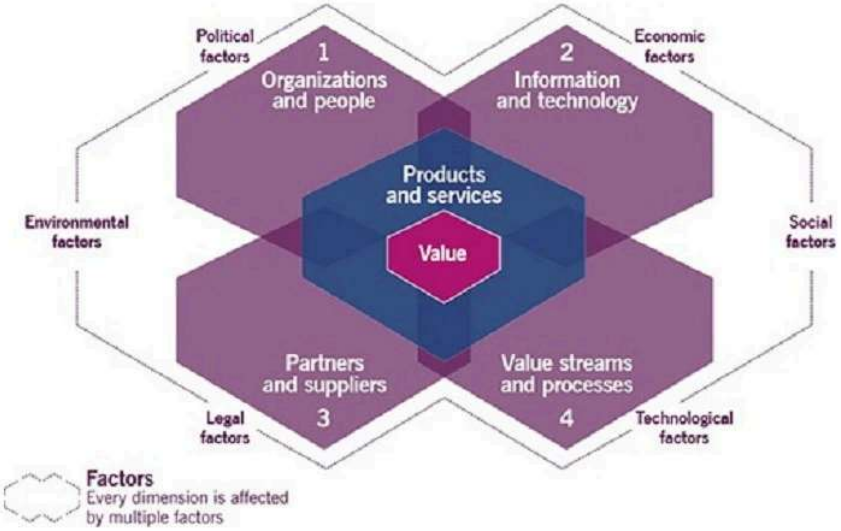

Figura 3.1 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

Es importante señalar que las cuatro dimensiones de la gestión de servicios se aplican a todos los servicios que se gestionan, así como a la SVS en general. Por tanto, es fundamental que estas perspectivas se consideren para todos los servicios y que cada una de ellas se aborde a la hora de gestionar y mejorar la SVS en todos los niveles.

A continuación se proporciona una descripción general de las cuatro dimensiones, y en otras publicaciones de ITIL 4 se puede encontrar una guía más detallada sobre cómo abordar las dimensiones en la práctica.

La historia de ITIL: las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

Enrique: *Como equipo de TI, somos responsables de la información y la tecnología en Axle Car Hire. Sin embargo, una gestión de TI eficaz es mucho más que gestionar la tecnología. También debemos considerar la organización en general y las personas involucradas en el servicio de alquiler de automóviles de Axle, nuestras relaciones con socios y*

proveedores y las corrientes de valor, los procesos y las tecnologías que utilizamos.

3.1 Organizaciones y personas

La primera dimensión de la gestión de servicios son las organizaciones y las personas.

La eficacia de una organización no puede garantizarse únicamente mediante una estructura o sistema de autoridad formalmente establecido. La organización también necesita una cultura que respalde sus objetivos y el nivel adecuado de capacidad y competencia entre su fuerza laboral. Es vital que los líderes de la organización defiendan y defiendan los valores que motivan a las personas a trabajar de manera deseable. Sin embargo, en última instancia, es la forma en que una organización lleva a cabo su trabajo lo que crea valores y actitudes compartidos, que con el tiempo se consideran la cultura de la organización.

Mensaje clave

La complejidad de las organizaciones está creciendo y es importante asegurarse de que la forma en que una organización está estructurada y administrada, así como sus roles, responsabilidades y sistemas de autoridad y comunicación, esté bien definida y respalde su estrategia general y modelo operativo.

Por ejemplo, es útil promover una cultura de confianza y transparencia en una organización que alienta a sus miembros a plantear y escalar problemas y facilita las acciones correctivas antes de que cualquier problema tenga un impacto en los clientes. La adopción de los principios rectores de ITIL puede ser un buen punto de partida para establecer una cultura organizacional saludable (consulte la sección 4.3).

Las personas (ya sean clientes, empleados de proveedores, empleados del proveedor de servicios o cualquier otro interesado en la relación de servicio) son un elemento clave en esta dimensión. Se debe prestar atención no solo a las habilidades y competencias de los equipos o miembros individuales, sino también a los estilos de gestión y liderazgo, y a las habilidades de comunicación y colaboración. A medida que evolucionan las prácticas, las personas también necesitan actualizar sus habilidades y competencias. Es cada vez más importante que las personas comprendan las interfaces entre sus especializaciones y roles y los de otros en la organización, para garantizar niveles adecuados de colaboración y coordinación. Por ejemplo, en algunas áreas de TI (como el desarrollo de software o la asistencia al usuario),

especialización profunda en determinados campos.

Todas las personas de la organización deben tener una comprensión clara de su contribución a la creación de valor para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Promover un enfoque en la creación de valor es un método eficaz para romper los silos organizacionales.

La dimensión de organizaciones y personas de un servicio cubre roles y responsabilidades, estructuras organizacionales formales, cultura y personal y competencias requeridos, todos los cuales están relacionados con la creación, entrega y mejora de un servicio.

La historia de ITIL: la organización y las personas de Axle

Enrique: *La dimensión de organizaciones y personas de los servicios de alquiler de vehículos de Axle incluye a mi equipo de TI y otros equipos dentro de la organización, como adquisiciones, recursos humanos e instalaciones.*

3.2 Información y tecnología

La segunda dimensión de la gestión de servicios es la información y la tecnología. Al igual que con las otras tres dimensiones, la información y la tecnología se aplica tanto a la gestión de servicios como a los servicios que se gestionan.

Puede encontrar orientación detallada sobre el papel de la información y la tecnología en la gestión de servicios en otras publicaciones de ITIL.

Mensaje clave

Aplicada a la SVS, la dimensión de información y tecnología incluye la información y los conocimientos necesarios para la gestión de los servicios, así como las tecnologías requeridas. También incorpora las relaciones entre los diferentes componentes de la SVS, como las entradas y salidas de actividades y prácticas.

Las tecnologías que respaldan la gestión de servicios incluyen, entre otras, sistemas de gestión de flujo de trabajo, bases de conocimientos, sistemas de inventario,

sistemas de comunicación y herramientas analíticas. La gestión de servicios se beneficia cada vez más de los avances tecnológicos. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático y otras soluciones de computación cognitiva se utilizan en todos los niveles, desde la planificación estratégica y la optimización de la cartera hasta la supervisión del sistema y la asistencia al usuario. El uso de plataformas móviles, soluciones en la nube, herramientas de colaboración remota, pruebas automatizadas y soluciones de implementación se ha convertido en una práctica común entre los proveedores de servicios.

En el contexto de un servicio de TI específico, esta dimensión incluye la información creada, administrada y utilizada en el curso de la prestación y el consumo del servicio, y las tecnologías que respaldan y habilitan ese servicio. La información y las tecnologías específicas dependen de la naturaleza de los servicios que se brindan y, por lo general, cubren todos los niveles de la arquitectura de TI, incluidas las aplicaciones, las bases de datos, los sistemas de comunicación y sus integraciones. En muchas áreas, los servicios de TI utilizan los últimos desarrollos tecnológicos, como blockchain, inteligencia artificial y computación cognitiva. Estos servicios brindan un potencial de diferenciación comercial a los primeros usuarios, especialmente en industrias altamente competitivas. Otras soluciones tecnológicas, como la computación en la nube o las aplicaciones móviles, se han convertido en una práctica común en muchas industrias a nivel mundial.

En relación con el componente de información de esta dimensión, las organizaciones deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué información gestionan los servicios?
- ¿Qué información y conocimientos de apoyo se necesitan para prestar y gestionar los servicios?
- ¿Cómo se protegerán, gestionarán, archivarán y eliminarán los activos de información y conocimiento?

Para muchos servicios, la gestión de la información es el medio principal para habilitar el valor para el cliente. Por ejemplo, un servicio de recursos humanos facilita la creación de valor para sus clientes al permitir que la organización acceda y mantenga información precisa sobre sus empleados, su empleo y sus beneficios, sin exponer la información privada a partes no autorizadas. Un servicio de administración de red facilita la creación de valor para sus usuarios al mantener y proporcionar información precisa sobre la utilización y las conexiones de red activas de una organización, lo que le permite ajustar la capacidad de ancho de banda de su red. La información es generalmente el resultado clave de la mayoría de los servicios de TI que consumen los clientes comerciales.

Otra consideración clave en esta dimensión es cómo se intercambia información entre diferentes servicios y componentes de servicio. La arquitectura de la información de los diversos servicios debe entenderse bien y optimizarse continuamente, teniendo en cuenta criterios como la disponibilidad, confiabilidad, accesibilidad, oportunidad, precisión y relevancia de la información proporcionada a los usuarios e intercambiada entre servicios.

Los desafíos de la gestión de la información, como los que presenta la seguridad

y los requisitos de cumplimiento normativo, también son un foco de esta dimensión. Por ejemplo, una organización puede estar sujeta al Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea, que influye en sus políticas y prácticas de gestión de la información. Otras industrias o países pueden tener regulaciones que impongan restricciones a la recopilación y gestión de datos de corporaciones multinacionales. Por ejemplo, en los EE. UU., La Ley de Responsabilidad y Portabilidad de Seguros de Salud de 1996 proporciona disposiciones de seguridad y privacidad de los datos para proteger la información médica.

La mayoría de los servicios de hoy en día se basan en TI y dependen en gran medida de ella. Al considerar una tecnología para su uso en la planificación, diseño, transición u operación de un producto o servicio, las preguntas que una organización puede hacer incluyen:

- ¿Esta tecnología es compatible con la arquitectura actual de la organización y sus clientes? ¿Trabajan juntos los diferentes productos tecnológicos utilizados por la organización y sus grupos de interés? ¿Cómo es probable que las tecnologías emergentes (como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y la Internet de las cosas) interrumpan el servicio o la organización?
- ¿Esta tecnología plantea problemas de cumplimiento normativo o de otro tipo con las políticas y los controles de seguridad de la información de la organización, o con los de sus clientes?
- ¿Es esta una tecnología que seguirá siendo viable en el futuro previsible? ¿Está la organización dispuesta a aceptar el riesgo de utilizar tecnología obsoleta o de adoptar tecnología emergente o no probada?
- ¿Esta tecnología se alinea con la estrategia del proveedor de servicios o sus consumidores de servicios?
- ¿Tiene la organización las habilidades adecuadas en todo su personal y proveedores para respaldar y mantener la tecnología?
- ¿Esta tecnología tiene suficientes capacidades de automatización para garantizar que se pueda desarrollar, implementar y operar de manera eficiente?
- ¿Ofrece esta tecnología capacidades adicionales que podrían aprovecharse para otros productos o servicios?
- ¿Esta tecnología introduce nuevos riesgos o limitaciones a la organización (por ejemplo, encerrándola en un proveedor específico)?

La cultura de una organización puede tener un impacto significativo en las tecnologías que elige utilizar. Algunas organizaciones pueden tener más interés en estar a la vanguardia de los avances tecnológicos que otras. Igualmente, la cultura de algunas organizaciones puede ser más tradicional. Una empresa puede estar interesada en aprovechar la inteligencia artificial, mientras que otra apenas puede estar preparada para herramientas avanzadas de análisis de datos.

La naturaleza del negocio también afectará la tecnología que utiliza. Por ejemplo, una empresa que hace negocios importantes con clientes gubernamentales puede

tienen restricciones en el uso de algunas tecnologías o tienen problemas de seguridad significativamente más altos que deben abordarse. Otras industrias, como las finanzas o las ciencias de la vida, también están sujetas a restricciones en cuanto al uso de la tecnología. Por ejemplo, normalmente no pueden utilizar los servicios públicos y de código abierto cuando tratan con datos confidenciales.

La historia de ITIL: información y tecnología de Axle

Enrique: *La dimensión de información y tecnología de Axle Car Hire representa la información creada y administrada por los equipos. También incluye las tecnologías que respaldan y habilitan nuestros servicios. Las aplicaciones y bases de datos, como nuestra aplicación de reservas y nuestro sistema financiero, también forman parte de la dimensión de la información y la tecnología.*

Definición: computación en la nube

Un modelo para permitir el acceso a la red bajo demanda a un grupo compartido de recursos informáticos configurables que se pueden proporcionar rápidamente con un mínimo esfuerzo de administración o interacción con el proveedor.

ITSM en el mundo moderno: computación en la nube

ITSM se ha centrado en el valor para los usuarios y clientes durante años, y este enfoque suele ser independiente de la tecnología: lo que importa no es la tecnología, sino las oportunidades que crea para los clientes. Aunque en su mayor parte este es un enfoque perfectamente aceptable, las organizaciones no pueden ignorar las nuevas soluciones arquitectónicas y la evolución de la tecnología en general. La computación en la nube se ha convertido en un cambio arquitectónico en TI, que presenta nuevas oportunidades y riesgos, y las organizaciones han tenido que reaccionar ante él de la manera más beneficiosa para ellas, sus clientes y otras partes interesadas.

Las características clave de la computación en la nube incluyen:

- disponibilidad bajo demanda (a menudo autoservicio)
- acceso a la red (a menudo acceso a Internet)
- agrupación de recursos (a menudo entre varias organizaciones)
- elasticidad rápida (a menudo automática)

• servicio medido (a menudo desde la perspectiva del consumidor de servicios).

En el contexto de ITSM, la computación en la nube cambia la arquitectura del servicio y la distribución de responsabilidades entre los consumidores de servicios, los proveedores de servicios y sus socios. Se aplica especialmente a los proveedores de servicios internos, es decir, los departamentos de TI internos de la organización. En una situación típica, adopción del modelo de computación en la nube:

- reemplaza alguna infraestructura, previamente administrada por el proveedor de servicios, con un servicio en la nube de un socio
- Disminuye o elimina la necesidad de experiencia en administración de infraestructura y los recursos del proveedor de servicios.
- cambia el enfoque de la supervisión y el control del servicio de la infraestructura interna a los servicios de un socio
- cambia la estructura de costos del proveedor de servicios, eliminando gastos de capital específicos e introduciendo nuevos gastos operativos y la necesidad de administrarlos adecuadamente
- introduce requisitos más altos para la disponibilidad y seguridad de la red
- introduce nuevos requisitos y riesgos de seguridad y cumplimiento, aplicables tanto al proveedor de servicios como a su socio que proporciona el servicio en la nube
- Brinda a los usuarios oportunidades para escalar el consumo de servicios utilizando el autoservicio a través de solicitudes estándar simples, o incluso sin ninguna solicitud.

Todos estos afectan las prácticas de múltiples proveedores de servicios, que incluyen, entre otros:

- gestión del nivel de servicio
- medición y presentación de informes
- gestión de la seguridad de la información
- gestión de la continuidad del servicio
- administración de suministros
- administracion de incidentes
- manejo de problemas
- gestión de solicitudes de servicio
- gestión de la configuración del servicio.

Otro efecto importante de la computación en la nube, que resulta de la elasticidad de los recursos informáticos, es que la infraestructura de la nube puede permitir una implementación significativamente más rápida de servicios nuevos y modificados, lo que respalda la prestación de servicios de alta velocidad. La capacidad de configurar e implementar recursos informáticos con la misma velocidad que las nuevas aplicaciones es un requisito previo importante para el éxito de DevOps e iniciativas similares. Esto apoya a las organizaciones modernas

en su necesidad de un tiempo de comercialización más rápido y la digitalización de sus servicios.

Teniendo en cuenta la influencia de la computación en la nube en las organizaciones, es importante tomar decisiones sobre el uso de este modelo a nivel estratégico de la organización, involucrando a todos los niveles de partes interesadas, desde la gobernanza hasta las operaciones.

3.3 Socios y proveedores

La tercera dimensión de la gestión de servicios son los socios y proveedores. Cada organización y cada servicio dependen en cierta medida de los servicios prestados por otras organizaciones.

Mensaje clave

La dimensión de socios y proveedores abarca las relaciones de una organización con otras organizaciones que están involucradas en el diseño, desarrollo, implementación, entrega, soporte y / o mejora continua de los servicios. También incorpora contratos y otros acuerdos entre la organización y sus socios o proveedores.

Las relaciones entre organizaciones pueden implicar varios niveles de integración y formalidad. Esto va desde contratos formales con una clara separación de responsabilidades hasta asociaciones flexibles en las que las partes comparten objetivos y riesgos comunes y colaboran para lograr los resultados deseados. En la Tabla 3.1 se muestran algunos ejemplos de relaciones. Tenga en cuenta que las formas de cooperación descritas no son fijas sino que existen como un espectro. Una organización que actúa como proveedor de servicios tendrá una posición en este espectro, que variará según su estrategia y objetivos para las relaciones con los clientes. Asimismo, cuando una organización actúa como consumidor de servicios, el rol que asume dependerá de su estrategia y objetivos de abastecimiento y gestión de proveedores. Cuando se trata de utilizar socios y proveedores, la estrategia de una organización debe basarse en sus objetivos, cultura y entorno empresarial. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden creer que se beneficiarán mejor si centran su atención en el desarrollo de determinadas competencias básicas, utilizando socios y proveedores para satisfacer otras necesidades. Otras organizaciones pueden optar por confiar tanto como sea posible en sus propios recursos, utilizando socios y proveedores lo menos posible. Por supuesto, existen muchas variaciones entre estos dos enfoques opuestos.

Tabla 3.1 Relaciones entre organizaciones

Form of cooperation	Outputs	Responsibility for the outputs	Responsibility for achievement of the outcomes	Level of formality	Examples
Goods supply	Goods supplied	Supplier	Customer	Formal supply contract/invoices	Procurement of computers and phones
Service delivery	Services delivered	Provider	Customer	Formal agreements and flexible cases	Cloud computing (infrastructure of platform as a service)
Service partnership	Value co-created	Shared between provider and customer	Shared between provider and customer	Shared goals, generic agreements, flexible case-based arrangements	Employee onboarding (shared between HR, facilities and IT)

Un método que una organización puede utilizar para abordar la dimensión de socios y proveedores es la integración y gestión de servicios. Esto implica el uso de un integrador especialmente establecido para garantizar que las relaciones de servicio se coordinen adecuadamente. La integración y la gestión de servicios pueden mantenerse dentro de la organización, pero también pueden delegarse a un socio de confianza.

Los factores que pueden influir en la estrategia de una organización al utilizar proveedores incluyen:

- Enfoque estratégico Algunas organizaciones pueden preferir centrarse en su competencia principal y subcontratar funciones de apoyo no esenciales a terceros; otros pueden preferir mantenerse lo más autosuficientes posible, manteniendo el control total sobre todas las funciones importantes.

- Cultura corporativa Algunas organizaciones tienen una preferencia histórica por un enfoque sobre otro. Los prejuicios culturales de larga data son difíciles de cambiar sin razones convincentes.
- Escasez de recursos Si un recurso o un conjunto de habilidades requeridos escasean, puede ser difícil para el proveedor de servicios adquirir lo que necesita sin contratar a un proveedor.
- Preocupaciones por los costos Una decisión puede verse influenciada por si el proveedor de servicios cree que es más económico obtener un requisito particular de un proveedor.

- Experiencia en el tema El proveedor de servicios puede creer que es menos riesgoso utilizar un proveedor que ya tiene experiencia en un área requerida, en lugar de tratar de desarrollar y mantener la experiencia en la materia en casa.
- Restricciones externas Las regulaciones o políticas gubernamentales, los códigos de conducta de la industria y las restricciones sociales, políticas o legales pueden afectar la estrategia de proveedores de una organización.

- Patrones de demanda La actividad del cliente o la demanda de servicios puede ser estacional o demostrar altos grados de variabilidad. Estos patrones pueden afectar la medida en que las organizaciones utilizan proveedores de servicios externos para hacer frente a la demanda variable.

La última década ha sido testigo de una explosión de empresas que ofrecen recursos técnicos (infraestructura) o capacidades (plataformas, software) 'como servicio'. Estas empresas

agrupar bienes y servicios en una única oferta de productos que se puede consumir como utilidad y, por lo general, se contabiliza como gasto operativo. Esto libera a las empresas de invertir en costosos activos de software e infraestructura que deben contabilizarse como gastos de capital.

La historia de ITIL: socios y proveedores de Axle

Enrique: *La dimensión de socios y proveedores de Axle incluye proveedores como Go Go Gas y Craig's Cleaning, así como desarrolladores y proveedores de servicios de Internet.*

3.4 Flujos y procesos de valor

La cuarta dimensión de la gestión de servicios son las corrientes de valor y los procesos. Al igual que las demás dimensiones, esta dimensión es aplicable tanto a la SVS en general como a productos y servicios específicos. En ambos contextos define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para lograr los objetivos acordados.

Mensaje clave

Aplicada a la organización y su SVS, la dimensión de flujos de valor y procesos se ocupa de cómo las diversas partes de la organización funcionan de manera integrada y coordinada para permitir la creación de valor a través de productos y servicios. La dimensión se centra en las actividades que emprende la organización y cómo se organizan, así como en cómo la organización se asegura de que está permitiendo la creación de valor para todas las partes interesadas de manera eficiente y efectiva.

ITIL brinda a las organizaciones que actúan como proveedores de servicios un modelo operativo que cubre todas las actividades clave necesarias para administrar productos y servicios de manera efectiva. Esto se conoce como la cadena de valor del servicio ITIL (consulte la sección 4.5).

El modelo operativo de la cadena de valor del servicio es genérico y en la práctica puede seguir diferentes patrones. Estos patrones dentro de la operación de la cadena de valor se denominan flujos de valor.

3.4.1 Flujos de valor para la gestión de servicios

Mensaje clave

Un flujo de valor es una serie de pasos que utiliza una organización para crear y entregar productos y servicios a un consumidor de servicios. Un flujo de valor es una combinación de las actividades de la cadena de valor de la organización (consulte la sección 4.5 para obtener más detalles sobre las actividades de la cadena de valor y el Apéndice A para ver ejemplos de flujos de valor).

Definición: flujo de valor

Una serie de pasos que emprende una organización para crear y entregar productos y servicios a los consumidores.

Identificar y comprender las diversas corrientes de valor que tiene una organización es fundamental para mejorar su desempeño general. La estructuración de las actividades de la organización en forma de flujos de valor le permite tener una idea clara de lo que ofrece y cómo, y realizar mejoras continuas en sus servicios.

Las organizaciones deben examinar cómo realizan su trabajo y mapear todas las corrientes de valor que puedan identificar. Esto les permitirá analizar su estado actual e identificar las barreras al flujo de trabajo y las actividades que no agregan valor, es decir, el desperdicio. Deben eliminarse las actividades derrochadoras para aumentar la productividad.

Se pueden encontrar oportunidades para aumentar las actividades de valor agregado en toda la cadena de valor del servicio. Estas pueden ser nuevas actividades o modificaciones a las existentes, que pueden hacer que la organización sea más productiva. La optimización del flujo de valor puede incluir la automatización de procesos o la adopción de tecnologías emergentes y formas de trabajar para obtener eficiencias o mejorar la experiencia del usuario.

Las organizaciones deben definir los flujos de valor para cada uno de sus productos y servicios. Dependiendo de la estrategia de la organización, las corrientes de valor pueden redefinirse para reaccionar a la demanda cambiante y otras circunstancias, o permanecer estables durante un tiempo.

una cantidad significativa de tiempo. En cualquier caso, deben mejorarse continuamente para asegurar que la organización logre sus objetivos de manera óptima. El mapeo del flujo de valor se describe con más detalle en otras publicaciones de ITIL 4.

3.4.2 Procesos

Mensaje clave

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas. Los procesos describen lo que se hace para lograr un objetivo, y los procesos bien definidos pueden mejorar la productividad dentro y entre las organizaciones. Por lo general, se detallan en los procedimientos, que describen quién está involucrado en el proceso, y las instrucciones de trabajo, que explican cómo se llevan a cabo.

Definición: Proceso

Un conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman las entradas en salidas. Un proceso toma una o más entradas definidas y las convierte en salidas definidas. Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias.

Cuando se aplica a productos y servicios, esta dimensión ayuda a responder las siguientes preguntas, críticas para el diseño, la entrega y la mejora del servicio:

- ¿Cuál es el modelo de prestación genérico del servicio y cómo funciona?
- ¿Cuáles son las corrientes de valor involucradas en la entrega de los resultados acordados del servicio?
- ¿Quién o qué realiza las acciones de servicio requeridas?

Las respuestas específicas a estas preguntas variarán según la naturaleza y la arquitectura del servicio.

La historia de ITIL: flujos de valor y procesos de Axle

Radhika: *La dimensión de flujos de valor y procesos representa la serie de actividades que se llevan a cabo dentro de Axle. Los flujos de valor ayudan a Axle a identificar la actividad derrochadora y eliminar los obstáculos que obstaculizan la productividad de la organización.*

3.5 Factores externos

Los proveedores de servicios no operan de forma aislada. Se ven afectados por muchos factores externos y funcionan en entornos dinámicos y complejos que pueden exhibir altos grados de volatilidad e incertidumbre e imponer restricciones sobre cómo puede trabajar el proveedor de servicios. Para analizar estos factores externos se utilizan marcos como el modelo PESTLE (o PESTEL). PESTLE es un acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que limitan o influyen en la forma en que opera un proveedor de servicios.

En conjunto, estos factores influyen en la forma en que las organizaciones configuran sus recursos y abordan las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Por ejemplo:

- Las actitudes del gobierno y de la sociedad hacia productos y servicios respetuosos con el medio ambiente pueden hacer que la organización invierta más en herramientas y tecnologías que cumplan con las expectativas externas. Una organización puede optar por asociarse con otras organizaciones (u obtener servicios de proveedores externos) que puedan demostrar credenciales respetuosas con el medio ambiente. Por ejemplo, algunas empresas publican informes medioambientales de productos que describen el rendimiento de sus productos frente a sus políticas sobre cambio climático, materiales más seguros y otros recursos.
- Los factores económicos y sociales pueden influir en las organizaciones para crear varias versiones del mismo producto para dirigirse a varios grupos de consumidores que muestran diferentes patrones de compra. Un ejemplo son los servicios de transmisión de música y video, muchos de los cuales tienen un nivel gratuito (con publicidad), un nivel premium (sin publicidad) y, en algunos casos, un 'plan familiar' que permite múltiples perfiles individuales en una cuenta de pago.
- Las leyes o regulaciones de protección de datos (como GDPR) han cambiado la forma en que las empresas deben recopilar, procesar, acceder y almacenar los datos de los clientes, así como la forma en que trabajan con socios y proveedores externos.

3.6 Resumen

Las cuatro dimensiones representan un enfoque holístico de la gestión de servicios, y las organizaciones deben asegurarse de que haya un equilibrio de enfoque entre cada una de ellas.

dimensión. También debe considerarse el impacto de factores externos en las cuatro dimensiones. Las cuatro dimensiones y los factores externos que las afectan deben abordarse a medida que evolucionan, teniendo en cuenta las tendencias y oportunidades emergentes. Es esencial que la SVS de una organización se considere desde las cuatro dimensiones, ya que la falla en abordar o tomar en cuenta adecuadamente una dimensión, o un factor externo, puede conducir a productos y servicios subóptimos.

La historia de ITIL: equilibrar las cuatro dimensiones

Marco: *Para que los servicios de Axle sean lo más eficaces posible, utilizamos la mejor combinación de nuestra gente, nuestros equipos, nuestras corrientes de valor y nuestras formas de trabajar. Ahora adoptamos un enfoque combinado para la gestión de servicios, incorporando DevOps, Design Thinking y Agile en el desarrollo de productos. También utilizamos nuevas tecnologías como robótica, inteligencia artificial y aprendizaje automático, esforzándonos por ser eficientes y ajustados, y automatizar siempre que sea posible.*

CAPÍTULO 4

EL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO ITIL

4 El sistema de valores de servicio de ITIL

4.1 Descripción general del sistema de valor de servicio

Para que la gestión de servicios funcione correctamente, debe funcionar como un sistema. La SVS de ITIL describe las entradas a este sistema (oportunidad y demanda), los elementos de este sistema (gobernanza organizacional, gestión de servicios, mejora continua y las capacidades y recursos de la organización) y las salidas (logro de los objetivos organizacionales y valor para la organización). organización, sus clientes y otras partes interesadas).

Mensaje clave

ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. La SVS de cada organización tiene interfaces con otras organizaciones, formando un ecosistema que a su vez puede facilitar el valor para esas organizaciones, sus clientes y otras partes interesadas.

Las aportaciones clave a la SVS son la oportunidad y la demanda. Las oportunidades representan opciones o posibilidades para agregar valor a las partes interesadas o mejorar de otro modo la organización. La demanda es la necesidad o el deseo de productos y servicios entre los consumidores internos y externos. El resultado de la SVS es el valor, es decir, los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo. ITIL SVS puede permitir la creación de muchos tipos diferentes de valor para un amplio grupo de partes interesadas.

ITIL SVS incluye los siguientes componentes:

- Principios rectores Recomendaciones que pueden orientar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.
- Gobernanza Los medios por los cuales se dirige y controla una organización.
- Cadena de valor del servicio Un conjunto de actividades interconectadas que realiza una organización para entregar un producto o servicio valioso a sus consumidores y

Facilitar la realización del valor.

- Prácticas Conjuntos de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo.
- Mejora continua Una actividad organizacional recurrente que se realiza en todos los niveles para garantizar que el desempeño de una organización satisfaga continuamente las expectativas de las partes interesadas. ITIL 4 apoya la mejora continua con el modelo de mejora continua de ITIL.

El propósito de la SVS es asegurar que la organización co-crea continuamente valor con todas las partes interesadas a través del uso y la gestión de productos y servicios. La estructura de la SVS se muestra en la Figura 4.1. El lado izquierdo de la figura muestra la oportunidad y la demanda que ingresan al SVS desde fuentes internas y externas. El lado derecho muestra el valor creado para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

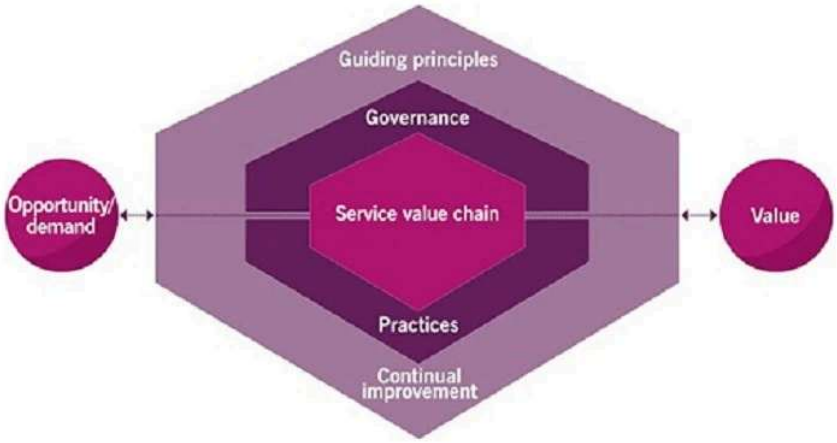

Figura 4.1 El sistema de valor del servicio de ITIL

ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. Estos componentes y actividades, junto con los recursos de la organización, se pueden configurar y reconfigurar en múltiples combinaciones de manera flexible a medida que cambian las circunstancias, pero esto requiere la integración y coordinación de actividades, prácticas, equipos, autoridades y responsabilidades, y que todas las partes estén verdaderamente eficaz.

Uno de los mayores desafíos que puede enfrentar una organización cuando intenta trabajar de manera efectiva y eficiente con una visión compartida, o para volverse más ágil y resistente, es la presencia de silos organizacionales. Los silos organizacionales pueden formarse de muchas maneras y por muchas razones diferentes. Los silos pueden ser resistentes al cambio y pueden impedir el fácil acceso a la información y la experiencia especializada que existe en toda la organización, lo que a su vez puede reducir la eficiencia y aumentar tanto el costo como el riesgo. Los silos también dificultan la comunicación o la colaboración entre diferentes grupos.

Una organización aislada no puede actuar rápidamente para aprovechar las oportunidades o para optimizar el uso de los recursos en toda la organización. A menudo es incapaz de tomar decisiones efectivas sobre los cambios debido a la visibilidad limitada y muchas agendas ocultas. Las prácticas también pueden convertirse en silos. Muchas organizaciones han implementado prácticas como la gestión de cambios organizacionales o la gestión de incidentes sin interfaces claras con otras prácticas. Todas las prácticas deben tener múltiples interfaces entre sí. El intercambio de información entre prácticas debe desencadenarse en puntos clave del flujo de trabajo y es fundamental para el correcto funcionamiento de la organización.

La arquitectura de ITIL SVS permite específicamente la flexibilidad y desalienta el trabajo en silos. Las actividades y prácticas de la cadena de valor del servicio en la SVS no forman una estructura fija y rígida. Más bien, se pueden combinar en múltiples flujos de valor para abordar las necesidades de la organización en una variedad de escenarios. Esta publicación proporciona ejemplos de flujos de valor de servicio, pero ninguno de ellos es definitivo o prescriptivo. Las organizaciones deben poder definir y redefinir sus flujos de valor de una manera flexible, pero segura y eficiente. Esto requiere que se lleve a cabo una actividad de mejora continua en todos los niveles de la organización; el modelo de mejora continua de ITIL ayuda a estructurar esta actividad. Finalmente, la mejora continua y el funcionamiento general de una organización están conformados por los principios rectores de ITIL.

Con estos componentes, ITIL SVS admite muchos enfoques de trabajo, como Agile, DevOps y Lean (ver Glosario), así como la gestión tradicional de procesos y proyectos, con un modelo operativo flexible orientado al valor.

Una organización puede adoptar cualquier número de formas, incluidas, entre otras, comerciante individual, empresa, corporación, firma, empresa, autoridad, asociación, caridad o institución, o cualquier parte o combinación de las mismas, ya sea incorporada o no, y ser público o privado. Esto significa que el alcance de la SVS puede ser una organización completa o un subconjunto más pequeño de esa organización. Para lograr el máximo valor de la SVS y abordar adecuadamente el problema de los silos organizacionales, es preferible incluir a toda la organización en el alcance en lugar de un subconjunto.

El resto de este capítulo explorará cada elemento de la SVS.

Agilidad organizacional y resiliencia organizacional

Para que una organización tenga éxito, debe lograr la agilidad organizativa para respaldar los cambios internos y la capacidad de recuperación de la organización para resistir e incluso prosperar en circunstancias externas cambiantes. La organización también debe ser considerada como parte de un ecosistema más grande de organizaciones, todas entregando,

coordinar y consumir productos y servicios.

La agilidad organizacional es la capacidad de una organización para moverse y adaptarse de manera rápida, flexible y decisiva para respaldar los cambios internos. Estos pueden incluir cambios en el alcance de la organización, fusiones y adquisiciones, cambios en las prácticas organizacionales o tecnologías que requieren diferentes habilidades o estructura organizacional y cambios en las relaciones con socios y proveedores.

La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse tanto a los cambios incrementales como a las interrupciones repentinas desde una perspectiva externa. Las influencias externas pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales o ambientales. La resiliencia no se puede lograr sin un entendimiento común de las prioridades y objetivos de la organización, lo que establece la dirección y promueve la alineación incluso cuando cambian las circunstancias externas.

ITIL SVS proporciona los medios para lograr agilidad y resiliencia organizacional y para facilitar la adopción de una dirección unificada fuerte, enfocada en el valor y entendida por todos en la organización. También permite la mejora continua en toda la organización.

4.2 Oportunidad, demanda y valor

Mensaje clave

La oportunidad y la demanda desencadenan actividades dentro de ITIL SVS, y estas actividades conducen a la creación de valor. La oportunidad y la demanda siempre están ingresando al sistema, pero la organización no acepta automáticamente todas las oportunidades ni satisface todas las demandas.

La oportunidad representa opciones o posibilidades para agregar valor a las partes interesadas o mejorar la organización. Es posible que aún no haya demanda para estas oportunidades, pero aún pueden generar trabajo dentro del sistema. Las organizaciones deben priorizar los servicios nuevos o modificados con oportunidades de mejora para garantizar que sus recursos se asignen correctamente.

La demanda representa la necesidad o el deseo de productos y servicios internos y

clientes externos. En el Capítulo 2 se puede encontrar una definición de valor y lo que constituye valor para las diferentes partes interesadas.

4.3 Los principios rectores de ITIL

Mensaje clave

Un principio rector es una recomendación que guía a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión. Un principio rector es universal y duradero.

Tabla 4.1 Resumen de los principios rectores

Dirección principal, guía principal	Descripción
Centrarse en el valor	Todo lo que hace la organización debe mapear, directa o indirectamente, el valor para las partes interesadas. El principio de enfoque en el valor abarca muchas perspectivas, incluida la experiencia de clientes y usuarios.
Empiece donde está	No empiece desde cero y cree algo nuevo sin tener en cuenta lo que ya está disponible para aprovechar. Es probable que haya mucho en los servicios, procesos, programas, proyectos y personas actuales que se puedan utilizar para crear el resultado deseado. El estado actual debe investigarse y observarse directamente para asegurarse de que se comprenda completamente.
Progrese iterativamente con comentarios	No intente hacer todo a la vez. Incluso las grandes iniciativas deben llevarse a cabo de forma iterativa. Al organizar el trabajo en secciones más pequeñas y manejables que se pueden ejecutar y completar de manera oportuna, es más fácil mantener un enfoque más nítido en cada esfuerzo. El uso de retroalimentación antes, durante y después de cada iteración asegurará que las acciones estén enfocadas y sean apropiadas, incluso si las circunstancias cambian.
Colaborar y promover la visibilidad	Trabajar juntos más allá de las fronteras produce resultados que tienen una mayor aceptación, más relevancia para los objetivos y una mayor probabilidad de éxito a largo plazo. El logro de los objetivos requiere información, comprensión y confianza. El trabajo y las consecuencias deben hacerse visibles, evitar agendas ocultas y compartir la información en la mayor medida posible.
Piense y trabaje de manera integral	Ningún servicio, o elemento utilizado para proporcionar un servicio, es independiente. Los resultados logrados por el proveedor de servicios y el consumidor de servicios se verán afectados a menos que la organización trabaje en el servicio como un todo, no solo en sus partes. Los resultados se entregan a los clientes internos y externos a través de la gestión eficaz y eficiente y la integración dinámica de la información, la tecnología, la organización, las personas, las prácticas, los socios y los acuerdos, que deben coordinarse para brindar un valor definido.

Mantenlo simple y práctico	Si un proceso, servicio, acción o métrica no proporciona valor o produce un resultado útil, elimínelo. En un proceso o procedimiento, utilice el número mínimo de pasos necesarios para lograr el objetivo (s). Utilice siempre el pensamiento basado en resultados para producir soluciones prácticas que generen resultados.
Optimizar y automatizar	Los recursos de todo tipo, en particular los de RR.HH., deben utilizarse de la mejor manera. Elimine todo lo que sea realmente un desperdicio y use la tecnología para lograr todo lo que sea capaz de hacer. La intervención humana solo debería ocurrir donde realmente aporte valor.

Los principios rectores definidos aquí encarnan los mensajes centrales de ITIL y de la gestión de servicios en general, respaldando acciones exitosas y buenas decisiones de todo tipo y en todos los niveles. Se pueden utilizar para guiar a las organizaciones en su trabajo a medida que adoptan un enfoque de gestión de servicios y adaptan la guía de ITIL a sus propias necesidades y circunstancias específicas. Los principios rectores animan y apoyan a las organizaciones en la mejora continua en todos los niveles.

Estos principios también se reflejan en muchos otros marcos, métodos, estándares, filosofías y / o cuerpos de conocimiento, como Lean, Agile, DevOps y COBIT. Esto permite a las organizaciones integrar eficazmente el uso de múltiples métodos en un enfoque general de la gestión de servicios.

Los principios rectores son aplicables a prácticamente cualquier iniciativa y a todas las relaciones con los grupos de interés. Por ejemplo, el primer principio, centrarse en el valor, puede (y debe) aplicarse no solo a los consumidores de servicios, sino a todas las partes interesadas pertinentes y sus respectivas definiciones de valor.

La Tabla 4.1 proporciona una introducción de alto nivel a los principios rectores. Más adelante en este capítulo se presentan detalles adicionales para cada principio.

ITIL, ágil y DevOps

Los métodos ágiles, cuando se aplican al desarrollo de software, se enfocan en la entrega de cambios incrementales a los productos de software mientras responden a las necesidades cambiantes (o en evolución) de los usuarios. Fomentan una cultura de aprendizaje continuo, flexibilidad y voluntad para probar nuevos enfoques y adaptarse a las necesidades que cambian rápidamente. Las formas ágiles de trabajar incluyen técnicas tales como el trabajo de timeboxing, los equipos autoorganizados y multifuncionales, y la colaboración y comunicación continuas con clientes y usuarios.

Los equipos de desarrollo de software ágil a menudo se enfocan en la entrega rápida de incrementos de productos a expensas de una visión más holística que considera la operatividad, confiabilidad y facilidad de mantenimiento de estos productos en un entorno en vivo. Del mismo modo, las iniciativas de aprendizaje y mejora continuos pueden centrarse en mejorar la articulación y priorización de las necesidades del usuario, o en agilizar los procedimientos para desarrollar, probar e implementar software de trabajo. Si bien estas iniciativas pueden proporcionar resultados valiosos, también corren el riesgo de no estar sincronizados con otras iniciativas a nivel de servicio.

Así como las técnicas ágiles brindan a las organizaciones de servicios un flujo de incrementos de productos y software, ITIL también puede brindar a las organizaciones de desarrollo de software una perspectiva y un lenguaje más amplios con los que involucrar a otros equipos de servicio. La adopción de Agile sin ITIL puede generar costos más altos con el tiempo, como los costos de adoptar diferentes tecnologías y arquitecturas, y los costos de lanzamiento, operación y mantenimiento de incrementos de software. De manera similar, implementar ITIL sin técnicas ágiles puede correr el riesgo de perder el enfoque en el valor para los clientes y usuarios, creando burocracias de movimiento lento y altamente centralizadas.

Cuando Agile e ITIL se adoptan juntos, el desarrollo de software y la gestión de servicios pueden progresar a una cadencia similar, compartir una terminología común y garantizar que la organización continúe co-creando valor con todas sus partes interesadas. Algunas de las formas en que ITIL y Agile pueden trabajar juntos incluyen:

- simplificar prácticas como el control de cambios
- establecer procedimientos para incorporar y priorizar la gestión de interrupciones no planificadas (incidentes) e investigar las causas de las fallas
- separar las interacciones, si es necesario, entre 'sistemas de registro' (por ejemplo, la base de datos de gestión de la configuración) necesarios para gestionar los servicios de los 'sistemas de participación' (por ejemplo, herramientas de colaboración) utilizados por los equipos de desarrollo de software.

Los métodos de DevOps se basan en técnicas de gestión de servicios y desarrollo de software ágiles al enfatizar la estrecha colaboración entre las funciones de desarrollo de software y operaciones técnicas. Utilizando altos grados de automatización para liberar el tiempo de los profesionales capacitados para que puedan enfocarse en actividades de valor agregado, DevOps puede arrojar luz sobre aspectos como la operabilidad, confiabilidad y mantenibilidad de los productos de software que pueden ayudar en la administración. de servicios. Los aspectos culturales que defienden los profesionales de DevOps pueden y deben extenderse a través de la cadena de valor y todas las actividades de la cadena de valor del servicio para que los equipos de productos y servicios estén alineados con los mismos objetivos y utilicen los mismos métodos.

A menudo se dice que DevOps combina técnicas de desarrollo de software (Agile), buen gobierno y un enfoque holístico de la co-creación de valor (ITIL), y una obsesión por aprender y mejorar la forma en que se genera valor (Lean). Como tal, la adopción de métodos DevOps presenta más oportunidades para mejorar la forma en que se desarrollan y administran los productos de software, tales como:

- crear ciclos de retroalimentación rápidos desde la entrega y el soporte hasta el desarrollo de software y las operaciones tecnológicas
- racionalizar las actividades de la cadena de valor y los flujos de valor para que la demanda de

el trabajo se puede convertir rápidamente en valor para múltiples partes interesadas

- diferenciar la gestión de la implementación de la gestión de la versión
- Abogar por una "visión de sistemas" que enfatice la estrecha colaboración entre la gobernanza empresarial, los equipos de servicio, el desarrollo de software y las operaciones tecnológicas.

4.3.1 Centrarse en el valor

Mensaje clave

Todas las actividades realizadas por la organización deben vincularse, directa o indirectamente, con el valor para sí misma, sus clientes y otras partes interesadas.

Esta sección se centra principalmente en la creación de valor para los consumidores de servicios. Sin embargo, un servicio también contribuye a generar valor para la organización y otras partes interesadas. Este valor puede presentarse en varias formas, como ingresos, lealtad del cliente, menor costo u oportunidades de crecimiento. Las siguientes recomendaciones se pueden adaptar para abordar varios grupos de partes interesadas y el valor que la organización crea para ellos.

4.3.1.1 ¿Quién es el consumidor de servicios?

Al centrarse en el valor, el primer paso es saber a quién se sirve. En cada situación, el proveedor de servicios debe, por lo tanto, determinar quién es el consumidor del servicio y quiénes son las partes interesadas clave (por ejemplo, clientes, usuarios o patrocinadores; consulte la sección 2.2 para obtener más detalles). Al hacer esto, el proveedor de servicios debe considerar quién recibirá valor de lo que se entrega o mejora.

La historia de ITIL: la nueva tecnología de Axle

Axle está considerando introducir varias piezas de nueva tecnología en sus autos. En las siguientes secciones, el equipo de Axle analiza qué nueva tecnología podría introducirse y utiliza los principios rectores de ITIL para ayudar a decidir el mejor curso de acción.

Su: *Un aspecto de nuestro servicio que estamos considerando es la recogida y devolución de*

vehículos. Este proceso sigue siendo muy manual. Algunos de nuestros depósitos regionales continúan utilizando formularios en papel para registrar clientes. Los clientes no quieren perder tiempo completando formularios de identificación cuando esta información ya ha sido proporcionada durante el proceso de reserva en línea.

Para mejorar el proceso de identificación de clientes, Axle podría utilizar tecnología biométrica para identificar a nuestros clientes.

Marco: *La tecnología biométrica utiliza datos gráficos escaneados para la identificación personal. Es rápido y confiable, y se usa ampliamente en otras industrias. Por ejemplo, la industria de las aerolíneas lo está utilizando para controles de seguridad, facturación e incluso para abordar aviones. Podríamos usar escaneos de reconocimiento facial o de huellas dactilares para identificar rápidamente a nuestros clientes y automatizar el proceso de recolección y devolución de automóviles.*

Radhika: *Debemos tener en cuenta las regulaciones como GDPR y los posibles riesgos para la seguridad de los datos que esta tecnología podría traer.*

Marco: *Axle también quiere probar la identificación automatizada de daños en vehículos devueltos, incluidos rayones, abolladuras y luces rotas. Potencialmente, la tecnología podría incluso identificar los niveles de combustible. Esto automatizaría el cálculo de los cargos por combustible incurridos por nuestros clientes, que también es un proceso manual.*

Su: *Nuestros clientes quieren simplicidad y velocidad al mismo tiempo que mantienen la comodidad y la seguridad en la carretera. La tecnología biométrica y el escaneo de automóviles serían una fuente de oportunidades para satisfacer las cambiantes demandas de los clientes.*

Marco: *Nuestros servicios ya se basan en la tecnología y la inteligencia de los teléfonos inteligentes y dispositivos personales para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La adopción de tecnología biométrica es una progresión natural. Cualquiera que pueda acceder a su teléfono con una huella digital o reconocimiento facial se sentirá cómodo y seguro al usar la misma tecnología para recoger o devolver un automóvil.*

Enrique: *No podemos cometer el error de intentar implementar todas las innovaciones a la vez, incluso si todas parecen la solución ideal para Axle Car Hire. Necesitamos un marco establecido para asegurarnos de que se realice el valor y para gobernar nuestras decisiones. También es importante que ninguno de nuestros clientes actuales esté en desventaja, incluso cuando nos aventuramos en un nuevo entorno. Por ejemplo, no todos nuestros clientes son expertos en tecnología. Esto es especialmente cierto para nuestros clientes mayores, que representan un gran porcentaje de nuestra base de clientes para viajes de placer. También necesitamos equilibrar la innovación con las demandas operativas existentes.*

4.3.1.2 Las perspectivas de valor del consumidor

A continuación, el proveedor de servicios debe comprender qué es realmente valioso para el servicio.

consumidor. El proveedor de servicios debe saber:

- por qué el consumidor usa los servicios
- qué les ayudan a hacer los servicios
- cómo los servicios les ayudan a alcanzar sus objetivos
- el papel de los costos / consecuencias financieras para el consumidor de servicios
- los riesgos involucrados para el consumidor de servicios.

El valor puede presentarse de muchas formas, como aumento de la productividad, reducción del impacto negativo, reducción de costos, la capacidad de buscar nuevos mercados o una mejor posición competitiva. Valor para el consumidor de servicios:

- está definido por sus propias necesidades
- se logra mediante el apoyo de los resultados previstos y la optimización de los costos y riesgos del consumidor del servicio
- cambia con el tiempo y en diferentes circunstancias.

4.3.1.3 La experiencia del cliente

Un elemento importante de valor es la experiencia que tienen los consumidores de servicios cuando interactúan con el servicio y el proveedor de servicios. Esto se denomina frecuentemente experiencia del cliente (CX) o experiencia del usuario (UX) según las definiciones adoptadas, y debe gestionarse de forma activa.

CX se puede definir como la totalidad de las interacciones que tiene un cliente con una organización y sus productos. Esta experiencia puede determinar cómo se siente el cliente acerca de la organización y sus productos y servicios.

CX es tanto objetivo como subjetivo. Por ejemplo, cuando un cliente pide un producto y recibe lo que ordenó al precio prometido y en el tiempo de entrega prometido, el éxito de este aspecto de su experiencia se puede medir objetivamente. Por otro lado, si no les gusta el estilo o el diseño del sitio web desde el que realizan el pedido, esto es subjetivo. Otro cliente podría disfrutar mucho del diseño.

4.3.1.4 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Saber cómo los consumidores de servicios utilizan cada servicio. Comprender sus resultados esperados, cómo cada servicio contribuye a estos y cómo los consumidores de servicios perciben al proveedor de servicios. Recopile comentarios sobre el valor en un
- de forma continua, no solo al comienzo de la relación de servicio. Fomentar un enfoque en el valor entre todo el personal. Enseñar al personal a ser consciente de quiénes son sus clientes.

son y comprender CX.

- Centrarse en el valor durante la actividad operativa normal, así como durante las iniciativas de mejora. La organización en su conjunto contribuye al valor que percibe el cliente, por lo que todos dentro de la organización deben maximizar el valor que crean. La creación de valor no debe dejarse solo en manos de las personas que trabajan en proyectos interesantes y cosas nuevas.
- Incluir el enfoque en el valor en cada paso de cualquier iniciativa de mejora. Todos los involucrados en una iniciativa de mejora deben comprender qué resultados está tratando de facilitar la iniciativa, cómo se medirá su valor y cómo deben contribuir a la co-creación de eso. valor.

La historia de ITIL: enfoque en el valor

Radhika: *Cuando Axle se expandió a la región de Asia y el Pacífico, realizamos una investigación centrada en los clientes que viajaban fuera de sus países de origen. Los resultados encontraron que los clientes estadounidenses y europeos que viajaban a estas áreas tenían preocupaciones acerca de las reglas de tránsito y la seguridad desconocidas.*

Marco: *Axle presenta un sistema de asistencia al conductor de terceros certificado llamado Axle Aware. El sistema verifica el entorno externo y las condiciones internas del automóvil. Incluye cámaras para monitorear el área alrededor del automóvil y un programa de inteligencia artificial con reglas de tránsito locales. Incluso puede avisar al conductor cuando la fatiga comienza a aparecer.*

El sistema alertará al conductor sobre peligros que se aproximan y posibles infracciones de las reglas de la carretera. Por ejemplo, en Australia, las normas viales locales dictan que los conductores deben dar un mínimo de 1 metro cuando rebasan a ciclistas a una velocidad de 60 km / ho menos, o 1,5 metros cuando la velocidad es superior a 60 km / h.

Su: *Muchos turistas visitantes se centrarán principalmente en conducir por el lado correcto de la carretera y no conocerán esta regla, ¡pero el sistema Axle Aware sí!*

Marco: *Los estudios han demostrado que sistemas como este reducen significativamente las tasas de accidentes y lesiones graves.*

Su: *Esto significa que el valor para nuestros consumidores es una experiencia de viaje más segura. ¡También será más barato, ya que tendrán menos sanciones por infringir las reglas con las que no están familiarizados!*

Enrique: *El valor de Axle Car Hire es una mayor satisfacción del cliente, menores costos de reparación y primas de seguro más bajas.*

Marco: *Este tipo de innovación también proporcionará un valor adicional para algunos de*

nuestros socios y proveedores.

Radhika: *Por ejemplo, hemos actualizado nuestro contrato con nuestro socio de mantenimiento de flotas. El mantenimiento ahora incluirá Axle Aware. El valor para nuestro socio de mantenimiento son los ingresos adicionales.*

4.3.2 Empiece donde está

Mensaje clave

En el proceso de eliminar métodos o servicios antiguos que no tuvieron éxito y crear algo mejor, puede haber una gran tentación de eliminar lo que se ha hecho en el pasado y construir algo completamente nuevo. Esto rara vez es necesario o una decisión acertada. Este enfoque puede resultar extremadamente inútil, no solo en términos de tiempo, sino también en términos de pérdida de servicios, procesos, personas y herramientas existentes que podrían tener un valor significativo en el esfuerzo de mejora. No empiece de nuevo sin antes considerar lo que ya está disponible para aprovechar.

La historia de ITIL: la aplicación de reservas de Axle

Marco: *La aplicación de reserva Axle se desarrolló por primera vez hace dos años. La aplicación ya no cumple con los requisitos comerciales. No puede satisfacer los avances tecnológicos que estamos usando ahora, como el sistema biométrico y el sistema de asistencia al conductor.*

Por ejemplo, necesitamos que nuestra aplicación tenga la capacidad de escanear y validar las huellas dactilares e imágenes faciales de nuestros clientes. La codificación actual simplemente no puede soportar eso. ¡Necesitamos una nueva aplicación!

4.3.2.1 Evalúe dónde se encuentra

Los servicios y métodos ya implementados deben medirse y / u observarse directamente para comprender adecuadamente su estado actual y qué se puede reutilizar a partir de ellos. Las decisiones sobre cómo proceder deben basarse en información que sea tan precisa como

posible. Dentro de las organizaciones, con frecuencia existe una discrepancia entre los informes y la realidad. Esto se debe a la dificultad de medir con precisión ciertos datos, o al sesgo o distorsión no intencional de los datos que se producen a través de los informes. Obtener datos de la fuente ayuda a evitar suposiciones que, si se demuestra que son infundadas, pueden ser desastrosas para los plazos, los presupuestos y la calidad de los resultados.

Aquellos que observan una actividad no deben tener miedo de hacer preguntas que puedan parecer estúpidas. A veces, puede ser beneficioso que una persona con poco o ningún conocimiento previo del servicio sea parte de la observación, ya que no tiene ideas preconcebidas sobre el servicio y puede detectar cosas que aquellos que están más estrechamente involucrados con él se perderían.

La historia de ITIL: evaluación del estado actual

Enrique: *A todo el mundo le gusta la idea de una nueva aplicación y el departamento de TI está dispuesto a comenzar a recopilar los requisitos de los usuarios para que podamos comenzar con el desarrollo. Sin embargo, antes de desarrollar una aplicación completamente nueva, evaluemos el estado actual de la aplicación que tenemos para ver si hay alguna funcionalidad que podamos reutilizar.*

El proceso actual para reservar un automóvil cumple con los requisitos básicos y no necesita cambios. Solo necesitamos funcionalidad adicional. Por ejemplo, el proceso para registrar, almacenar y calcular puntos para nuestro programa de lealtad no cambiará.

También debemos considerar los límites de la tecnología que utilizan nuestros clientes. Si queremos introducir el reconocimiento de datos biométricos, los usuarios deberán tener dispositivos modernos. No estoy seguro de que todos lo hagan, por lo que deberíamos investigar las limitaciones y oportunidades aquí.

Marco: *Nuestra aplicación de reserva actual funciona bien. Los datos de incidentes indican que los clientes realizan muy pocas llamadas a la mesa de servicio. Esto indica que la funcionalidad actual es apta para su uso y cumple con los requisitos del cliente.*

Enrique: *Sin embargo, nuestros grupos focales indican que los clientes evitan usar la aplicación porque es lenta y difícil de usar. Anteriormente, las actualizaciones se centraban en la tecnología, no en los requisitos de nuestros clientes. No teníamos la flexibilidad para configurar fácilmente la funcionalidad para que coincidiera con las ofertas de servicios nuevas y cambiantes. Por lo tanto, la confiabilidad y la usabilidad de la aplicación de reserva no se pueden evaluar únicamente con los datos de los incidentes registrados.*

Necesitamos confirmar estos hallazgos con otras investigaciones.

4.3.2.2 El papel de la medición

El uso de la medición es importante para este principio. Sin embargo, debería apoyar

pero no reemplaza lo que se observa, ya que la dependencia excesiva del análisis de datos y la presentación de informes puede introducir involuntariamente sesgos y riesgos en la toma de decisiones. Las organizaciones deben considerar una variedad de técnicas para desarrollar el conocimiento de los entornos en los que trabajan. Si bien es cierto que algunas cosas solo pueden entenderse midiendo su efecto (por ejemplo, fenómenos naturales como el viento), la observación directa debe ser siempre la opción preferida. Con demasiada frecuencia se utilizan datos existentes sin tener en cuenta una investigación personal directa.

Cabe señalar que el acto de medir a veces puede afectar los resultados, haciéndolos inexactos. Por ejemplo, si una mesa de servicio sabe que está siendo monitoreada por el tiempo que pasa en el teléfono, podría enfocarse demasiado en minimizar la participación del cliente (lo que genera buenos informes), en lugar de ayudar a los usuarios a resolver los problemas a su satisfacción. Las personas son muy creativas para encontrar formas de cumplir con las métricas con las que se miden. Por lo tanto, las métricas deben ser significativas y estar directamente relacionadas con el resultado deseado.

> 'Cuando una medida se convierte en un objetivo, deja de ser una buena medida
> *Ley de Goodhart*'

4.3.2.3 Aplicando el principio

Tener una comprensión adecuada del estado actual de los servicios y métodos es importante para seleccionar qué elementos reutilizar, alterar o aprovechar. Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Mire lo que existe de la manera más objetiva posible, utilizando al cliente o al resultado deseado como punto de partida. ¿Los elementos del estado actual son adecuados para el propósito y adecuados para su uso? Es probable que haya muchos elementos de los servicios, prácticas, proyectos y habilidades actuales que se pueden utilizar para crear el estado futuro deseado, siempre que las personas que hacen este juicio sean objetivas.
- Cuando se encuentren ejemplos de prácticas o servicios exitosos en el estado actual, determine si y cómo se pueden replicar o ampliar para lograr el estado deseado. En muchos casos, si no en la mayoría, aprovechar lo que ya existe reducirá la cantidad de trabajo necesario para pasar del estado actual al estado deseado. Debe haber un enfoque en el aprendizaje y la mejora, no solo en la replicación y expansión.
- Aplicar sus habilidades de gestión de riesgos. Existen riesgos asociados con la reutilización de prácticas y procesos existentes, como la continuación de comportamientos antiguos que son dañinos para el servicio. También existen riesgos asociados con la implementación de algo nuevo, como que los nuevos procedimientos no se realicen correctamente. Estos deben considerarse como parte del proceso de toma de decisiones, y los riesgos de hacer o no hacer un cambio deben evaluarse para decidir el mejor curso de acción.
- Reconozca que a veces no se puede reutilizar nada del estado actual.

Independientemente de lo deseable que sea reutilizar, reutilizar y reciclar, o incluso reciclar, habrá ocasiones en las que la única forma de lograr el resultado deseado es comenzar de nuevo por completo. Sin embargo, cabe señalar que estas situaciones son muy raras.

4.3.3 Progrese iterativamente con comentarios

Mensaje clave

Resista la tentación de hacer todo a la vez. Incluso las grandes iniciativas deben llevarse a cabo de forma iterativa. Al organizar el trabajo en secciones más pequeñas y manejables que se pueden ejecutar y completar de manera oportuna, el enfoque en cada esfuerzo será más nítido y fácil de mantener.

Las iteraciones de mejora pueden ser secuenciales o simultáneas, según los requisitos de la mejora y los recursos disponibles. Cada iteración individual debe ser manejable y administrada, asegurando que los resultados tangibles se devuelvan de manera oportuna y se construyan para crear una mejora adicional.

Una iniciativa o programa de mejora importante puede organizarse en varias iniciativas de mejora significativas, y cada una de ellas, a su vez, puede comprender esfuerzos de mejora más pequeños. La iniciativa o programa general, así como las iteraciones que la componen, deben reevaluarse continuamente y posiblemente revisarse para reflejar cualquier cambio en las circunstancias y garantizar que el enfoque en el valor no se haya perdido. Esta reevaluación debe hacer uso de una amplia gama de canales y métodos de retroalimentación para garantizar que se comprenda adecuadamente el estado de la iniciativa y su progreso.

4.3.3.1 El papel de la retroalimentación

Ya sea que trabaje para mejorar un servicio, grupo de servicios, práctica, proceso, entorno técnico u otro elemento de gestión de servicios, no se produce una iteración de mejora en el vacío. Mientras se lleva a cabo la iteración, las circunstancias pueden cambiar y pueden surgir nuevas prioridades, y la necesidad de la iteración puede alterarse o incluso eliminarse. Buscar y utilizar comentarios antes, durante y después de cada iteración garantizará que las acciones estén enfocadas y sean apropiadas, incluso en circunstancias cambiantes.

Un ciclo de retroalimentación es un término que se usa comúnmente para referirse a una situación en la que parte del resultado de una actividad se usa para nuevos insumos. En una organización que funcione bien,

La retroalimentación se recopila y procesa activamente a lo largo de la cadena de valor. Los mecanismos de retroalimentación bien construidos facilitan la comprensión de:

- percepción del usuario final y del cliente del valor creado
- la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor
- la eficacia de la gobernanza del servicio, así como de los controles de gestión
- las interfaces entre la organización y su red de socios y proveedores
- la demanda de productos y servicios.

Una vez recibidos, los comentarios se pueden analizar para identificar oportunidades de mejora, riesgos y problemas.

4.3.3.2 Iteración y retroalimentación juntos

Trabajar de manera iterativa y en un tiempo determinado con bucles de retroalimentación integrados en el proceso permite:

- mayor flexibilidad
- respuestas más rápidas a las necesidades comerciales y de los clientes
- la capacidad de descubrir y responder a fallas antes
- una mejora general de la calidad.

Tener ciclos de retroalimentación apropiados entre los participantes de una actividad les da una mejor comprensión de dónde proviene su trabajo, adónde van sus productos y cómo sus acciones y productos afectan los resultados, lo que a su vez les permite tomar mejores decisiones.

La historia de ITIL: Progreso iterativo

Marco: *Han pasado tres meses desde que Axle lanzó la primera versión de su nueva aplicación. Comenzamos por ponerlo a disposición únicamente para clientes VIP de confianza. Trabajamos con sus comentarios para perfeccionar el proceso de reserva.*

Radhika: *Aprendimos que la aplicación debía ser flexible para que pudiéramos realizar cambios fácilmente en función de los requisitos de los clientes en rápida evolución. Por ejemplo, nuestros clientes comerciales querían que la aplicación registrara automáticamente la distancia recorrida. Trabajando con nuestro equipo de producto, pudimos agregar fácilmente esta funcionalidad.*

Su: *La aplicación ahora se puede configurar fácilmente, lo que permite a Axle agregar rápidamente nuevas funciones y características basadas en los comentarios de los clientes.*

4.3.3.3 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Comprender el todo, pero hacer algo A veces, el mayor enemigo del progreso iterativo es el deseo de comprender y dar cuenta de todo. Esto puede llevar a lo que a veces se denomina "parálisis del análisis", en la que se dedica tanto tiempo a analizar la situación que nunca se hace nada al respecto.
- Comprender el panorama general es importante, pero también lo es progresar. El ecosistema cambia constantemente, por lo que la retroalimentación es esencial. El cambio ocurre constantemente, por lo que es muy importante buscar y utilizar la retroalimentación en todo momento y en todos los niveles.

- Rápido no significa incompleto El hecho de que una iteración sea lo suficientemente pequeña como para realizarse rápidamente no significa que no deba incluir todos los elementos necesarios para el éxito. Cualquier iteración debe producirse de acuerdo con el concepto de producto mínimo viable. Un producto mínimo viable es una versión del producto final que permite la máxima cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo.

4.3.4 Colaborar y promover la visibilidad

Mensaje clave

Cuando las iniciativas involucran a las personas adecuadas en los roles correctos, los esfuerzos se benefician de una mejor aceptación, más relevancia (porque hay mejor información disponible para la toma de decisiones) y una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

Se pueden obtener soluciones creativas, contribuciones entusiastas y perspectivas importantes de fuentes inesperadas, por lo que la inclusión es generalmente una política mejor que la exclusión. La cooperación y la colaboración son mejores que el trabajo aislado, que a menudo se denomina "actividad de silos". Los silos pueden ocurrir por el comportamiento de individuos y equipos, pero también por causas estructurales. Esto suele ocurrir cuando las funciones o unidades de negocio de una organización se ven obstaculizadas o no pueden colaborar, porque sus procesos, sistemas, documentación y comunicaciones están diseñados para satisfacer las necesidades de solo una parte específica de la organización. La aplicación del principio rector de pensar y trabajar de manera integral (consulte la sección 4.3.5) puede ayudar a las organizaciones a derribar las barreras entre los silos de trabajo.

El reconocimiento de la necesidad de una colaboración genuina ha sido uno de los factores impulsores en la evolución de lo que ahora se conoce como DevOps. Sin una colaboración eficaz, ni Agile, Lean ni ningún otro marco o método de ITSM funcionará.

Trabajar juntos de una manera que conduzca a un logro real requiere información, comprensión y confianza. El trabajo y sus resultados deben hacerse visibles, deben evitarse agendas ocultas y la información debe compartirse en la mayor medida posible. Cuantas más personas sean conscientes de lo que está sucediendo y por qué, más estarán dispuestas a ayudar.

Cuando la actividad de mejora ocurre en relativo silencio, o con solo un pequeño grupo consciente de los detalles, pueden prevalecer las suposiciones y los rumores. La resistencia al cambio a menudo surgirá cuando los miembros del personal especulen sobre qué está cambiando y cómo podría afectarlos.

4.3.4.1 Con quién colaborar

Identificar y gestionar todos los grupos de partes interesadas con los que trata una organización es importante, ya que las personas y las perspectivas necesarias para una colaboración exitosa pueden obtenerse dentro de estos grupos de partes interesadas. Como sugiere el nombre, una parte interesada es cualquier persona que tenga un interés en las actividades de la organización, incluida la propia organización, sus clientes y / o usuarios, y muchos otros. El alcance de las partes interesadas puede ser extenso.

El primer grupo de partes interesadas y el más obvio son los clientes. El objetivo principal de un proveedor de servicios es facilitar los resultados que interesan a sus clientes, por lo que los clientes tienen un gran interés en la capacidad del proveedor de servicios para administrar los servicios de manera eficaz. Sin embargo, algunas organizaciones no logran interactuar con los clientes. Un proveedor de servicios puede sentir que es demasiado difícil obtener información o comentarios del cliente y que las demoras resultantes son una pérdida de tiempo. Del mismo modo, los clientes pueden sentir que, después de haber definido sus requisitos, se puede dejar que el proveedor de servicios preste el servicio sin necesidad de más contacto. Cuando se trata de la mejora de las prácticas de un proveedor de servicios, es posible que el cliente no vea la necesidad de participar en absoluto. Al final, sin embargo,

Otros ejemplos de colaboración de las partes interesadas incluyen:

- Desarrolladores que trabajan con otros equipos internos para garantizar que lo que se está desarrollando se pueda operar de manera eficiente y eficaz. Los desarrolladores deben colaborar con equipos operativos técnicos y no técnicos para asegurarse de que estén listos, dispuestos y sean capaces de hacer la transición del servicio nuevo o cambiado a la operación, quizás incluso participando en las pruebas. Los desarrolladores también pueden trabajar

con equipos de operaciones para investigar defectos (problemas) y desarrollar soluciones alternativas o arreglos permanentes para resolver estos defectos

- proveedores que colaboran con la organización para definir sus requisitos e intercambiar ideas sobre soluciones a los problemas de los clientes
- gerentes de relaciones que colaboran con los consumidores de servicios para lograr una comprensión integral de las necesidades y prioridades de los consumidores de servicios
- Clientes que colaboran entre sí para crear un entendimiento compartido de sus problemas comerciales.
- Proveedores internos y externos que colaboran entre sí para revisar los procesos compartidos e identificar oportunidades de optimización y automatización potencial.

4.3.4.2 Comunicación para la mejora

Debe entenderse la contribución a la mejora de cada grupo de interesados en cada nivel; También es importante definir los métodos más efectivos para interactuar con ellos. Por ejemplo, la contribución a la mejora de los clientes de un servicio de nube pública puede ser a través de una encuesta o una lista de verificación de opciones para diferentes funcionalidades. Para un grupo de clientes internos, la contribución a la mejora puede provenir de la retroalimentación solicitada a través de un taller o una herramienta de colaboración en la intranet de la organización.

Es posible que algunos contribuyentes deban participar a un nivel muy detallado, mientras que otros simplemente pueden participar como revisores o aprobadores. Dependiendo del servicio y la relación entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios, las expectativas sobre el nivel y el tipo de colaboración pueden variar significativamente.

4.3.4.3 Aumento de la urgencia a través de la visibilidad

Cuando las partes interesadas (ya sean internas o externas) tienen poca visibilidad de la carga de trabajo y la progresión del trabajo, existe el riesgo de crear la impresión de que el trabajo no es una prioridad. Si una iniciativa se comunica a un equipo, departamento u otra organización y luego nunca, o rara vez, se vuelve a mencionar, la percepción será que el cambio no es importante. Del mismo modo, cuando los miembros del personal intentan priorizar el trabajo de mejora frente a otras tareas que tienen una urgencia diaria, el trabajo de mejora puede parecer una actividad de baja prioridad a menos que su importancia se haya hecho transparente y esté respaldada por la dirección de la organización.

La visibilidad insuficiente del trabajo conduce a una mala toma de decisiones, lo que a su vez afecta la capacidad de la organización para mejorar las capacidades internas. Entonces será difícil impulsar las mejoras, ya que no estará claro cuáles tendrán más probabilidades de tener un mayor impacto positivo en los resultados. Para evitar esto, la organización necesita realizar actividades de análisis críticas como:

• comprender el flujo del trabajo en curso

• Identificar cuellos de botella, así como el exceso de capacidad.

• Descubrimiento de residuos.

Es importante involucrar y abordar las necesidades de las partes interesadas en todos los niveles. Los líderes de varios niveles también deben proporcionar información adecuada relacionada con el trabajo de mejora en sus propias comunicaciones con los demás. Juntas, estas acciones servirán para reforzar lo que se está haciendo, por qué se está haciendo y cómo se relaciona con la visión, misión, metas y objetivos establecidos de la organización. La determinación del tipo, método y frecuencia de dichos mensajes es una de las actividades centrales relacionadas con la comunicación.

La historia de ITIL: trabajar en colaboración

Enrique: *Además de ser iterativo, nuestro trabajo en la nueva aplicación de reserva Axle también es colaborativo. Incluimos a muchos de nuestros equipos, como desarrolladores, evaluadores y personal de soporte y, por supuesto, a nuestros clientes y usuarios. Este enfoque nos permite mejorar nuestros servicios de una manera más receptiva y específica, en función de los comentarios.*

4.3.4.4 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

• Colaboración no significa consenso. No es necesario, ni siquiera siempre prudente, obtener el consenso de todos los involucrados en una iniciativa antes de proceder. Algunas organizaciones están tan preocupadas por lograr el consenso que intentan hacer felices a todos y terminan sin hacer nada o produciendo algo.

• que no se adapte adecuadamente a las necesidades de nadie. Comuníquese de una manera que la audiencia pueda escuchar En un intento de involucrar a diferentes partes interesadas, muchas organizaciones usan métodos de comunicación muy tradicionales, o usan el mismo método para todas las comunicaciones. Seleccionar el método y el mensaje correctos para cada audiencia es fundamental para el éxito.

• Las decisiones solo se pueden tomar con datos visibles. Tomar decisiones en ausencia de datos es arriesgado. Se deben tomar decisiones sobre qué datos se necesitan y, por lo tanto, qué trabajo debe hacerse visible. La recopilación de datos puede tener un costo y la organización debe equilibrar ese costo con el beneficio y el uso previsto de los datos.

4.3.5 Piense y trabaje de manera integral

Mensaje clave

Ningún servicio, práctica, proceso, departamento o proveedor está solo. Los productos que la organización se entrega a sí misma, a sus clientes y a otras partes interesadas se verán afectados a menos que trabaje de manera integrada para manejar sus actividades como un todo, en lugar de como partes separadas. Todas las actividades de la organización deben centrarse en la entrega de valor.

Los servicios se prestan a los consumidores de servicios internos y externos mediante la coordinación e integración de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (véase el Capítulo 3).

Adoptar un enfoque holístico de la gestión de servicios incluye establecer una comprensión de cómo todas las partes de una organización trabajan juntas de manera integrada. Requiere visibilidad de extremo a extremo de cómo se captura la demanda y se traduce en resultados. En un sistema complejo, la alteración de un elemento puede afectar a otros y, cuando sea posible, estos impactos deben identificarse, analizarse y planificarse.

La historia de ITIL: pensar y trabajar de manera integral

Su: *Actualmente, Axle está trabajando en muchas iniciativas. Tenemos un calendario de lanzamientos iterativos de nuestra nueva aplicación de reserva, así como nuestro sistema avanzado de asistencia al conductor Axle Aware y el nuevo escaneo biométrico para la recolección y devolución de vehículos.*

Enrique: *Con tanta actividad, necesitamos comprender los impactos tanto aguas arriba como aguas abajo. Por ejemplo, la decisión de expandir nuestra aplicación de reservas con una nueva funcionalidad debería considerar cualquier limitación de recursos para nuestros equipos de soporte.*

4.3.5.1 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Reconocer la complejidad de los sistemas Los diferentes niveles de complejidad requieren diferentes heurísticas para la toma de decisiones. La aplicación de métodos y reglas diseñados para un sistema simple puede ser ineficaz o incluso perjudicial en un sistema complejo, donde las relaciones entre los componentes son complicadas y cambian más.
- frecuentemente. La colaboración es clave para pensar y trabajar de manera integral Si lo correcto

Si se implementan mecanismos para que todas las partes interesadas pertinentes colaboren de manera oportuna, será posible abordar cualquier problema de manera integral sin retrasos indebidos.

- Siempre que sea posible, busque patrones en las necesidades y las interacciones entre los elementos del sistema. Aproveche el conocimiento en cada área para identificar qué es esencial para el éxito y qué relaciones entre los elementos influyen en los resultados. Con esta información, se pueden anticipar las necesidades, se pueden establecer estándares y se puede lograr un punto de vista holístico.
- La automatización puede facilitar el trabajo de manera integral. Cuando la oportunidad y los recursos suficientes están disponibles, la automatización puede respaldar la visibilidad de un extremo a otro para la organización y proporcionar un medio eficiente de gestión integrada.

4.3.6 Mantenlo simple y práctico

Mensaje clave

Utilice siempre el número mínimo de pasos para lograr un objetivo. El pensamiento basado en resultados debe utilizarse para producir soluciones prácticas que generen resultados valiosos. Si un proceso, servicio, acción o métrica no proporciona valor o produce un resultado útil, elimínelo. Aunque este principio puede parecer obvio, con frecuencia se ignora, lo que da como resultado métodos de trabajo demasiado complejos que rara vez maximizan los resultados o minimizan los costos.

Tratar de proporcionar una solución para cada excepción a menudo conducirá a una complicación excesiva. Al crear un proceso o un servicio, los diseñadores deben pensar en las excepciones, pero no pueden cubrirlas todas. En su lugar, se deben diseñar reglas que puedan usarse para manejar excepciones en general.

La historia de ITIL: juzgar qué conservar

Su: *El departamento de marketing de Axle ha indicado que les gustaría lanzar una nueva promoción de fin de año. La promoción incluiría una actualización gratuita a un vehículo de lujo durante febrero y la oportunidad de ganar unas vacaciones en el extranjero.*

Para participar, los clientes enviarán un artículo titulado "Mi mejor aventura de conducción en las vacaciones". Luego, el equipo de marketing recopilará y analizará los datos del cliente y creará una aplicación que se adapte a sus preferencias de viaje.

Enrique: *Nuestros desarrolladores ya están ocupados con un cronograma de implementación de servicios biométricos. Necesitamos velocidad de comercialización para esta funcionalidad. Debemos priorizar nuestro trabajo en función del valor esperado.*

4.3.6.1 Juzgando que guardar

Al analizar una práctica, proceso, servicio, métrica u otro objetivo de mejora, siempre pregunte si contribuye a la creación de valor.

Al diseñar o mejorar la administración de servicios, es mejor comenzar con un enfoque sencillo y luego agregar cuidadosamente controles, actividades o métricas cuando se ve que son realmente necesarios.

Para mantener la administración de servicios simple y práctica, es fundamental comprender exactamente cómo algo contribuye a la creación de valor. Por ejemplo, el personal operativo involucrado puede percibir un paso en un proceso como una pérdida de tiempo. Sin embargo, desde una perspectiva corporativa, el mismo paso puede ser importante para el cumplimiento normativo y, por lo tanto, valioso de manera indirecta, pero importante. Es necesario establecer y comunicar una visión integral del trabajo de la organización para que los equipos o grupos individuales puedan pensar de manera integral sobre cómo su trabajo está siendo influenciado por otros y, a su vez, influye en ellos.

La historia de ITIL: juzgar qué conservar

Marco: *Nuestra aplicación de reserva original capturó una gran cantidad de datos, como cuánto tiempo le tomó a un cliente completar cada formulario en la aplicación de reserva. Pero descubrimos que los datos aportaron poco valor para la toma de decisiones. El verdadero valor radica en cuánto tiempo tomó el proceso de reserva en general. Refinamos los campos de la aplicación de reserva y mejoramos su velocidad general al eliminar esta función de captura de datos.*

4.3.6.2 Objetivos en conflicto

Al diseñar, administrar u operar prácticas, tenga en cuenta los objetivos en conflicto. Por ejemplo, la administración de una organización puede querer recopilar una gran cantidad de datos para tomar decisiones, mientras que las personas que deben llevar los registros pueden querer un proceso más simple que no requiera tanta entrada de datos. Mediante la aplicación de este y otros principios rectores, la organización debe acordar un equilibrio entre sus objetivos en competencia. En este ejemplo, esto podría significar que los servicios solo deben generar datos que realmente brinden valor al proceso de toma de decisiones, y el mantenimiento de registros debe simplificarse y automatizarse donde sea posible para maximizar el valor y reducir el trabajo que no agrega valor.

4.3.6.3 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Garantizar el valor Toda actividad debe contribuir a la creación de valor.
- La simplicidad es la máxima sofisticación. Puede parecer más difícil de simplificar, pero es
- a menudo más eficaz. Haga menos cosas, pero hágalas mejor Minimizar las actividades para incluir solo aquellas que tienen valor para una o más partes interesadas permitirá centrarse más en la calidad de esas acciones.
- Respetar el tiempo de las personas involucradas Un proceso demasiado complicado y burocrático es un mal uso del tiempo de las personas involucradas.
- Más fácil de entender, más propenso a adoptar Para incorporar una práctica, asegúrese de que sea fácil de seguir.
- La simplicidad es la mejor ruta para lograr ganancias rápidas Ya sea en un proyecto o cuando se mejoran las actividades operativas diarias, las ganancias rápidas permiten a las organizaciones demostrar el progreso y gestionar las expectativas de las partes interesadas. Trabajar de forma iterativa con retroalimentación proporcionará rápidamente un valor incremental a intervalos regulares.

4.3.7 Optimizar y automatizar

Mensaje clave

Las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo realizado por sus recursos humanos y técnicos. El modelo de cuatro dimensiones (descrito en el Capítulo 3) proporciona una visión holística de las diversas limitaciones, tipos de recursos y otras áreas que deben considerarse al diseñar, administrar u operar una organización. La tecnología puede ayudar a las organizaciones a escalar y asumir tareas frecuentes y repetitivas, lo que permite que los recursos humanos se utilicen para tomar decisiones más complejas. Sin embargo, no siempre se debe confiar en la tecnología sin la capacidad de la intervención humana, ya que la automatización por el bien de la automatización puede aumentar los costos y reducir la solidez y resistencia de la organización.

Optimización significa hacer algo tan efectivo y útil como debe ser. Antes de que una actividad pueda automatizarse de forma eficaz, debe optimizarse en la medida de lo posible y razonable. Es fundamental que se establezcan límites a la

optimización de servicios y prácticas, tal como existen dentro de un conjunto de restricciones que pueden incluir limitaciones financieras, requisitos de cumplimiento, limitaciones de tiempo y disponibilidad de recursos.

4.3.7.1 El camino hacia la optimización

Hay muchas formas de optimizar las prácticas y los servicios. Los conceptos y prácticas descritos en ITIL, en particular las prácticas de mejora continua y medición y generación de informes (ver secciones 5.1.2 y 5.1.5), son esenciales para este esfuerzo. Las prácticas específicas que utiliza una organización para mejorar y optimizar el rendimiento pueden basarse en la orientación de ITIL, Lean, DevOps, Kanban y otras fuentes. _____ Independientemente de las técnicas específicas, el camino hacia la optimización sigue estos pasos de alto nivel:

- Comprender y acordar el contexto en el que existe la optimización propuesta.
- incluye acordar la visión y los objetivos generales de la organización. Evaluar el estado actual de la optimización propuesta Esto ayudará a comprender dónde se puede mejorar y qué oportunidades de mejora pueden producir el mayor impacto positivo.
- Acordar cuál debería ser el estado futuro y las prioridades de la organización, enfocándose en la simplificación y el valor. Esto generalmente también incluye la estandarización de prácticas y servicios, lo que facilitará la automatización u optimización adicional en un momento posterior.
- Asegúrese de que la optimización tenga el nivel adecuado de participación y compromiso de las partes interesadas.
- Ejecute las mejoras de manera iterativa. Utilice métricas y otros comentarios para verificar el progreso, mantenerse en el camino correcto y ajustar el enfoque de la optimización según sea necesario.
- Monitorear continuamente el impacto de la optimización Esto ayudará a identificar oportunidades para mejorar los métodos de trabajo.

4.3.7.2 Usando la automatización

Por lo general, la automatización se refiere al uso de la tecnología para realizar un paso o una serie de pasos de manera correcta y coherente con una intervención humana limitada o nula. Por ejemplo, en las organizaciones que adoptan la implementación continua, se refiere a la liberación automática y continua del código desde el desarrollo hasta la versión en vivo y, a menudo, las pruebas automáticas que ocurren en cada entorno. Sin embargo, en su forma más simple, la automatización también podría significar la estandarización y racionalización de las tareas manuales, como definir las reglas de parte de un proceso para permitir que las decisiones se tomen "automáticamente". La eficiencia se puede incrementar en gran medida reduciendo la necesidad de participación humana para detener y evaluar cada parte de un proceso.

Las oportunidades de automatización se pueden encontrar en toda la organización. Buscar oportunidades para automatizar tareas estándar y repetidas puede ayudar a ahorrar costos de organización, reducir el error humano y mejorar la experiencia de los empleados.

La historia de ITIL: optimizar y automatizar

Marco: *Axle ha comenzado a probar la nueva tecnología biométrica y las pruebas van bien. Estamos ansiosos por implementar esta tecnología en todos nuestros depósitos.*

Radhika: *Antes de que Axle introdujera la biometría, existían muchos procesos manuales basados en papel. El personal de Axle utilizó listas de verificación en papel para realizar comprobaciones de daños a los vehículos. Luego, sus notas debían ingresarse en una base de datos, que solo estaba disponible en computadoras de escritorio. No fue en tiempo real ni accesible a través de otros sistemas.*

Su: *Por lo general, este trabajo se dejaba a un lado para el final del día y los detalles a menudo se perdían. Tuvimos que mejorar el proceso de captura de datos antes de automatizarlo.*

Radhika: *Podemos automatizar casi cualquier cosa. Pero primero establezcamos correctamente las reglas y los procesos comerciales.*

4.3.7.3 Aplicando el principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Simplifique y / u optimice antes de automatizar Es poco probable que intentar automatizar algo que es complejo o subóptimo logre el resultado deseado. Tómese el tiempo para trazar los procesos estándar y repetidos en la medida de lo posible, y optimice donde pueda (optimizar). A partir de ahí, puede comenzar a automatizar.
- Defina sus métricas El resultado previsto y real de la optimización debe evaluarse utilizando un conjunto apropiado de métricas. Utilice las mismas métricas para definir la línea de base y medir los logros. Asegúrese de que las métricas sean
- basado en resultados y centrado en el valor. Utilice los otros principios rectores al aplicar este Al optimizar y automatizar, es inteligente seguir los otros principios también:
  - Progreso iterativo con retroalimentación La optimización iterativa y la automatización harán que el progreso sea visible y aumentará la aceptación de las partes interesadas para futuras iteraciones.
  - Manténgalo simple y práctico Es posible que algo sea simple, pero no optimizado, así que use estos dos principios juntos al seleccionar mejoras.

- Centrarse en el valor La selección de qué optimizar y automatizar y cómo hacerlo debe basarse en lo que creará el mejor valor para la organización.
- Empiece donde está La tecnología que ya está disponible en la organización puede tener características y funcionalidades que actualmente no se han aprovechado o se han subutilizado. Aproveche lo que ya existe para implementar oportunidades de optimización y automatización de forma rápida y económica.

4.3.8 Interacción del principio

Además de conocer los principios rectores de ITIL, también es importante reconocer que interactúan y dependen unos de otros. Por ejemplo, si una organización se compromete a progresar iterativamente con comentarios, también debe pensar y trabajar de manera integral para garantizar que cada iteración de una mejora incluya todos los elementos necesarios para entregar resultados reales. Del mismo modo, hacer uso de la retroalimentación adecuada es clave para la colaboración, y centrarse en lo que realmente será valioso para el cliente hace que sea más fácil mantener las cosas simples y prácticas.

Las organizaciones no deben usar solo uno o dos de los principios, sino que deben considerar la relevancia de cada uno de ellos y cómo se aplican juntos. No todos los principios serán críticos en todas las situaciones, pero todos deben revisarse en cada ocasión para determinar qué tan apropiados son.

4.4 Gobernanza

4.4.1 Órganos de gobierno y gobernanza

Mensaje clave

Cada organización está dirigida por un órgano de gobierno, es decir, una persona o grupo de personas que son responsables al más alto nivel del desempeño y cumplimiento de la organización. Todos los tamaños y tipos de organizaciones realizan actividades de gobernanza; el órgano de gobierno puede ser un consejo de administración o gerentes ejecutivos que asumen un rol de gobierno separado cuando realizan actividades de gobierno. El órgano de gobierno es responsable del cumplimiento de la organización con las políticas y regulaciones externas.

El gobierno organizacional es un sistema por el cual una organización es dirigida y

revisado. La gobernanza se realiza a través de las siguientes actividades:

- Evaluar La evaluación de la organización, su estrategia, carteras y relaciones con otras partes. El órgano de gobierno evalúa la organización
- de forma regular a medida que evolucionan las necesidades de las partes interesadas y las circunstancias externas. Directo El órgano de gobierno asigna la responsabilidad y dirige la preparación e implementación de la estrategia y las políticas organizacionales. Las estrategias establecen la dirección y la priorización de la actividad organizacional, inversiones futuras, etc. Las políticas establecen los requisitos de comportamiento en toda la organización y, cuando sea relevante, proveedores, socios y otras partes interesadas.
- Supervisar El órgano de gobierno supervisa el desempeño de la organización y sus prácticas, productos y servicios. El propósito de esto es asegurar que el desempeño esté de acuerdo con las políticas y la dirección.

El gobierno de la organización evalúa, dirige y supervisa todas las actividades de la organización, incluidas las de gestión de servicios.

4.4.2 Gobernanza en la SVS

El rol y la posición de la gobernanza en ITIL SVS depende de cómo se aplique la SVS en una organización. El SVS es un modelo universal que se puede aplicar a una organización en su conjunto, oa una o más de sus unidades o productos. En el último caso, algunas organizaciones delegan autoridad para realizar actividades de gobernanza en diferentes niveles. El órgano de gobierno de la organización debería mantener la supervisión de esto para asegurar la alineación con los objetivos y prioridades de la organización.

En ITIL 4, los principios rectores y la mejora continua se aplican a todos los componentes de la SVS, incluida la gobernanza. En una organización, el órgano de gobierno puede adoptar los principios rectores de ITIL y adaptarlos, o definir su propio conjunto específico de principios y comunicarlos a toda la organización. El órgano de gobierno también debe tener visibilidad de los resultados de las actividades de mejora continua y la medición del valor para la organización y sus partes interesadas.

Independientemente del alcance del SVS y del posicionamiento de los componentes, es fundamental asegurarse de que:

- la cadena de valor del servicio y las prácticas de la organización funcionan de acuerdo con la dirección dada por el órgano de gobierno
- el órgano de gobierno de la organización, ya sea directamente o mediante delegación de autoridad, mantiene la supervisión de la SVS
- tanto el órgano de gobierno como la dirección en todos los niveles mantienen la alineación a través de un conjunto claro de principios y objetivos compartidos
- La gobernanza y la gestión en todos los niveles se mejoran continuamente para cumplir con las expectativas de las partes interesadas.

4.5 Cadena de valor del servicio

El elemento central de la SVS es la cadena de valor del servicio, un modelo operativo que describe las actividades clave necesarias para responder a la demanda y facilitar la realización del valor a través de la creación y gestión de productos y servicios.

Como se muestra en la Figura 4.2, la cadena de valor del servicio ITIL incluye seis actividades de la cadena de valor que conducen a la creación de productos y servicios y, a su vez, valor.

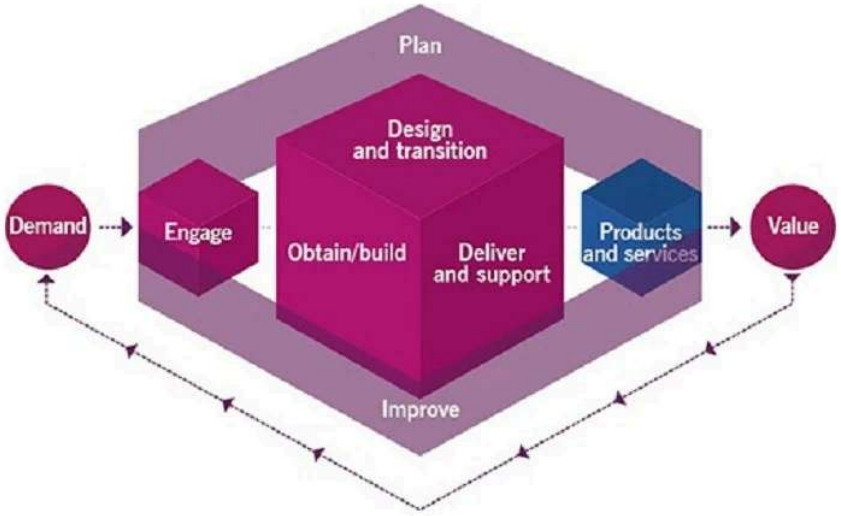

Figura 4.2 La cadena de valor del servicio ITIL

Mensaje clave

Las seis actividades de la cadena de valor son:

- plan
- mejorar
- comprometerse
- diseño y transición
- obtener / construir
- entregar y apoyar.

Estas actividades representan los pasos que da una organización en la creación de valor. Cada actividad transforma las entradas en salidas. Estas entradas pueden ser

demanda externa a la cadena de valor o productos de otras actividades. Todas las actividades están interconectadas, y cada actividad recibe y proporciona desencadenantes para acciones posteriores.

Para convertir los insumos en productos, las actividades de la cadena de valor utilizan diferentes combinaciones de prácticas ITIL (conjuntos de recursos para realizar ciertos tipos de trabajo), basándose en recursos, procesos, habilidades y competencias internas o de terceros, según sea necesario. Por ejemplo, la actividad de participación puede basarse en la gestión de proveedores, la gestión de la mesa de servicio, la gestión de relaciones y la gestión de solicitudes de servicio para responder a las nuevas demandas de productos y servicios, o información de varias partes interesadas (consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre las prácticas).

Independientemente de las prácticas que se implementen, existen algunas reglas comunes cuando se utiliza la cadena de valor del servicio:

- Todas las interacciones entrantes y salientes con partes externas a la cadena de valor se realizan a través de *comprometerse*
- Todos los nuevos recursos se obtienen a través *obtener / construir*
- La planificación en todos los niveles se realiza a través de *plan*
- Las mejoras en todos los niveles se inician y gestionan a través de *mejorar*.

Para llevar a cabo una determinada tarea o responder a una situación particular, las organizaciones crean flujos de valor de servicio. Se trata de combinaciones específicas de actividades y prácticas, y cada una está diseñada para un escenario particular. Una vez diseñadas, las corrientes de valor deben estar sujetas a una mejora continua.

Un flujo de valor podría, por ejemplo, crearse para una situación en la que un usuario de un servicio necesita que se resuelva un incidente. El flujo de valor se diseñará específicamente para resolver este problema y proporcionará una guía completa de las actividades, prácticas y roles involucrados. En el Apéndice A se puede encontrar un esquema más detallado de este y otros ejemplos de corrientes de valor.

Ejemplo de una cadena de valor de servicios, sus prácticas y flujos de valor

Una empresa de desarrollo de aplicaciones móviles tiene una cadena de valor que permite el ciclo completo de desarrollo y gestión de aplicaciones, desde el análisis empresarial hasta el desarrollo, lanzamiento y soporte. La empresa ha desarrollado una serie de prácticas, apoyadas con recursos y técnicas especializadas:

- análisis empresarial
- desarrollo
- prueba
- lanzamiento y despliegue

• apoyo.

Aunque los pasos de alto nivel son universales, diferentes productos y clientes necesitan diferentes flujos de trabajo. Por ejemplo:

- El desarrollo de una nueva aplicación para un nuevo cliente comienza con el compromiso inicial (preventa), luego continúa con el análisis comercial, la creación de prototipos, la elaboración de acuerdos, el desarrollo, las pruebas y, finalmente, el lanzamiento y el soporte.
- Cambiar una aplicación existente para cumplir con los nuevos requisitos de los clientes existentes no incluye la preventa e implica el análisis, el desarrollo, las pruebas y el soporte del negocio de una manera diferente.
- La reparación de un error en una aplicación en vivo puede iniciarse en el soporte, continuar con la reversión a una versión estable anterior (lanzamiento) y luego pasar al desarrollo, prueba y lanzamiento de una solución.
- Los experimentos con aplicaciones nuevas o existentes para expandir la audiencia objetivo pueden comenzar con la planificación de la innovación y la creación de prototipos, luego continuar con el desarrollo y, finalmente, con una versión piloto para un grupo limitado de usuarios para probar su percepción de los cambios realizados.

Estos son ejemplos de flujos de valor: combinan prácticas y actividades de la cadena de valor de diversas formas para mejorar los productos y servicios y aumentar el valor potencial para los consumidores y la organización.

ITSM en el mundo moderno: Agile ITSM

Para que una organización tenga éxito, debe poder adaptarse a las circunstancias cambiantes sin dejar de ser funcional y eficaz. Esto podría incluir cambios en los productos y servicios que proporciona y consume, así como cambios en su estructura y prácticas. En el mundo moderno, donde la TI es esencial para todas las organizaciones, se espera que la TI y la gestión de TI sean ágiles.

Para muchos profesionales de TI, la agilidad se refiere al desarrollo de software y está asociada con el Manifiesto Ágil, proclamado en 2001. El manifiesto promovía nuevos enfoques para el desarrollo de software y valoraba la experiencia del cliente, la colaboración y los cambios rápidos sobre la planificación y documentación detalladas, los controles y requisitos. Desde entonces, muchas empresas y equipos de software han adoptado métodos ágiles de desarrollo de software y, en muchos casos, han demostrado su eficacia.

El desarrollo de software ágil generalmente incluye:

- requisitos en constante evolución, recopilados mediante análisis de retroalimentación y

observación directa

- dividir el trabajo de desarrollo en pequeños incrementos e iteraciones
- establecer equipos multifuncionales basados en productos
- Presentar visualmente (Kanban) y discutir con regularidad (reuniones diarias) el progreso del trabajo.
- Presentar un software funcional (al menos, el mínimo viable) a las partes interesadas al final de cada iteración.

Si se aplica con éxito, el desarrollo de software ágil permite respuestas rápidas a las necesidades cambiantes de los consumidores de servicios. Sin embargo, en muchas organizaciones, el desarrollo de software ágil no ha proporcionado los beneficios esperados, a menudo debido a la falta de métodos ágiles en las otras fases del ciclo de vida del servicio. Esta agilidad fragmentada tiene poco sentido para la organización, ya que el desempeño general de la cadena de valor se define por el de la parte más lenta. Se debe adoptar un enfoque holístico de la cadena de valor del servicio para asegurarse de que el proveedor de servicios sea ágil durante todo el ciclo de vida del servicio. Esto significa que la agilidad debe convertirse en una cualidad de todas las dimensiones de la gestión de servicios y todas las actividades de la cadena de valor del servicio.

Uno de los mayores obstáculos para la agilidad de la cadena de valor del servicio solía ser la rigidez de las soluciones de infraestructura. Podría llevar meses implementar la infraestructura necesaria para un nuevo programa de software, lo que hizo que toda la agilidad del desarrollo fuera invisible e irrelevante para el consumidor de servicios. Este problema, en gran medida, se ha resuelto a medida que la tecnología ha evolucionado. La virtualización, las conexiones móviles y de banda ancha rápidas y la computación en la nube han permitido a las organizaciones tratar su infraestructura de TI como un servicio o como un código, proporcionando así cambios de infraestructura con una velocidad que antes solo era posible para el software. Una vez que se resolvió el problema técnico, los métodos ágiles podrían aplicarse a la configuración e implementación de la infraestructura. Esto estimuló la integración entre los equipos de software e infraestructura,

Muchos principios del desarrollo ágil pueden y deben aplicarse a las operaciones de servicio y al soporte. Los cambios operativos y las solicitudes de servicio se pueden manejar en pequeñas iteraciones por equipos dedicados centrados en productos o servicios, con comentarios constantes y alta visibilidad. Las actividades operativas diarias pueden y deben ser visibles y priorizadas junto con otras tareas. Todas las actividades de gestión de servicios pueden y deben proporcionar, recopilar y procesar comentarios de forma continua.

La agilidad no es una característica de desarrollo de software; es una cualidad importante de las organizaciones en su totalidad. Las actividades ágiles requieren financiación ágil y controles financieros y de cumplimiento ajustados, recursos ágiles, contratación ágil, adquisiciones ágiles, etc.

medio ambiente. Aplicados de manera fragmentada, los métodos ágiles pueden convertirse en una complicación costosa y derrochadora.

La historia de ITIL: cadenas de valor y flujos de valor

Enrique: *En Axle Car Hire, la cadena de valor es la forma en que opera nuestra empresa. Tiene múltiples corrientes de valor. Cada flujo de valor adopta y adapta las actividades de la cadena de valor para llevar a cabo tareas particulares. Por ejemplo, existe una corriente de valor para la innovación y otra para proporcionar servicios estándar a los clientes existentes.*

El flujo de valor para brindar servicios estándar a los clientes existentes representa las actividades que se llevan a cabo cuando un cliente alquila un automóvil. Esto comienza con el compromiso, cuando un cliente se pone en contacto con Axle, y luego continúa con la entrega, cuando recibe un automóvil (aunque el compromiso aún puede ocurrir en esta etapa).

Algunas actividades de la cadena de valor pueden estar en curso a lo largo de una corriente de valor en particular, o pueden no estar involucradas en absoluto. En esta corriente, la actividad de planificación es continua, pero las actividades de diseño y adquisiciones no suelen estar involucradas. La transmisión termina con más actividades de participación, cuando los clientes devuelven los automóviles, se brindan comentarios y se cierran los pedidos.

Marco: *Las actividades de la cadena de valor no tienen que suceder en un orden particular. El flujo de valor de innovación de Axle se activa por la oportunidad y luego pasa a la planificación, el diseño, la construcción u obtención, la transición y finalmente la entrega. Esta corriente a menudo incluye actividades de adquisiciones. Por ejemplo, adquirimos software y hardware para nuestras soluciones biométricas.*

Enrique: *Gestionamos flujos de valor para diferentes objetivos, combinando las actividades de la cadena de valor y apoyándolas con prácticas. Cada flujo de valor debe ser eficaz y eficiente, y estar sujeto a una mejora continua.*

Las siguientes secciones describen las actividades de la cadena de valor y definen el propósito, las entradas y las salidas de cada una. Como cada flujo de valor se compone de una combinación diferente de actividades y prácticas, las entradas y salidas enumeradas no siempre se aplicarán, ya que son específicas de flujos de valor particulares. Por ejemplo, el resultado de los 'planes estratégicos, tácticos y operativos' de la actividad de la cadena de valor del plan se forma como resultado de la planificación estratégica, táctica y operativa, respectivamente. Es probable que cada uno de estos niveles involucre diferentes recursos, tenga un ciclo de planificación diferente y sea desencadenado por diferentes eventos. Las listas de entradas y salidas proporcionadas no son prescriptivas y pueden y deben ajustarse cuando las organizaciones diseñan sus flujos de valor.

4.5.1 Plan

Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor del plan es asegurar una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora para las cuatro dimensiones y todos los productos y servicios en toda la organización.

Los insumos clave para esta actividad son:

- políticas, requisitos y restricciones proporcionados por el órgano de gobierno de la organización
- demandas consolidadas y oportunidades proporcionadas por *comprometerse*
- información de desempeño de la cadena de valor, informes de estado de mejora e iniciativas de mejora de *mejorar*
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de *diseño y transición*, y *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *comprometerse*.

Los resultados clave de esta actividad son:

- planes estratégicos, tácticos y operativos
- decisiones de cartera para *diseño y transición*
- arquitecturas y políticas para *diseño y transición*
- oportunidades de mejora para *mejorar*
- una cartera de productos y servicios para *comprometerse*
- requisitos de contrato y acuerdo para *comprometerse*.

4.5.2 Mejorar

Mensaje clave

El propósito de la actividad de mejorar la cadena de valor es garantizar la mejora continua de los productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Los insumos clave para esta actividad de la cadena de valor son:

- información de rendimiento de productos y servicios proporcionada por *entregar y apoyar*
- retroalimentación de las partes interesadas proporcionada por *comprometerse*
- información de desempeño y oportunidades de mejora que brindan todas las actividades de la cadena de valor
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de *diseño y transición*, y *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *comprometerse*.

Los resultados clave de esta actividad de la cadena de valor son:

- iniciativas de mejora para todas las actividades de la cadena de valor
- información sobre el desempeño de la cadena de valor para *plan* y el cuerpo de gobierno
- informes de estado de mejora para todas las actividades de la cadena de valor
- requisitos de contrato y acuerdo para *comprometerse*
- información sobre el rendimiento del servicio para *diseño y transición*.

4.5.3 Comprometerse

Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor de participación es proporcionar una buena comprensión de las necesidades de las partes interesadas, la transparencia y la participación continua y las buenas relaciones con todas las partes interesadas.

Los insumos clave para esta actividad de la cadena de valor son:

- una cartera de productos y servicios proporcionada por *plan*
- demanda de alto nivel de servicios y productos proporcionados por clientes internos y externos
- requisitos detallados para los servicios y productos proporcionados por los clientes

- solicitudes y comentarios de los clientes
- incidentes, solicitudes de servicio y comentarios de los usuarios
- información sobre la finalización de las tareas de soporte al usuario de *entregar y apoyar*
- oportunidades de marketing de clientes y usuarios actuales y potenciales
- oportunidades de cooperación y comentarios proporcionados por socios y proveedores
- requisitos de contratos y acuerdos de todas las actividades de la cadena de valor
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de *diseño y transición*, y *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de proveedores y socios
- información de rendimiento de productos y servicios de *entregar y apoyar*
- iniciativas de mejora de *mejorar*
- informes de estado de mejora de *mejorar*.

Los resultados clave de esta actividad de la cadena de valor son:

- demandas y oportunidades consolidadas para *plan*
- requisitos de productos y servicios para *diseño y transitio*norte
- tareas de apoyo al usuario para *entregar y apoyar*
- oportunidades de mejora y comentarios de las partes interesadas para *mejorar*
- solicitudes de cambio o inicio de proyecto para *obtener / construir*
- contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos para *diseño y transición*, y *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros para todas las actividades de la cadena de valor
- informes de desempeño del servicio para los clientes.

4.5.4 Diseño y transición

Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor de diseño y transición es garantizar que los productos y servicios satisfagan continuamente las expectativas de las partes interesadas en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización.

Los insumos clave para esta actividad son:

- decisiones de cartera proporcionadas por *plan*
- arquitecturas y políticas proporcionadas por *plan*
- requisitos de productos y servicios proporcionados por *comprometerse*
- iniciativas de mejora proporcionadas por *mejorar*
- informes de estado de mejora de *mejorar*
- información sobre el desempeño del servicio proporcionada por *entregar y apoyar*, y *mejorar*
- componentes de servicio de *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *comprometerse*
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de *obtener / construir*
- Contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos proporcionados por Engage.

Los resultados clave de esta actividad son:

- requisitos y especificaciones para *obtener / construir*
- requisitos de contrato y acuerdo para *comprometerse*
- productos y servicios nuevos y modificados para *entregar y apoyar*
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados para todas las actividades de la cadena de valor
- información de desempeño y oportunidades de mejora para *mejorar*.

4.5.5 Obtener / construir

Mensaje clave

El propósito de la actividad de obtención / construcción de la cadena de valor es garantizar que los componentes del servicio estén disponibles cuando y donde se necesiten, y que cumplan con las especificaciones acordadas.

Los insumos clave para esta actividad son:

- arquitecturas y políticas proporcionadas por *plan*
- contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos

proporcionado por *comprometerse*

- bienes y servicios proporcionados por proveedores y socios externos e internos
- requisitos y especificaciones proporcionados por d*diseño y transición*
- iniciativas de mejora proporcionadas por *mejorar*
- informes de estado de mejora de *mejorar*
- solicitudes de cambio o inicio de proyecto proporcionadas por *comprometerse*
- solicitudes de cambio proporcionadas por *entregar y apoyar*
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de *diseño y transición*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *comprometerse*.

Los resultados clave de esta actividad son:

- componentes de servicio para *entregar y apoyar*
- componentes de servicio para *diseño y transitio*norte
- conocimiento e información sobre componentes de servicios nuevos y modificados para todas las actividades de la cadena de valor
- requisitos de contrato y acuerdo para *comprometerse*
- información de desempeño y oportunidades de mejora para *mejorar*.

4.5.6 Entregar y apoyar

Mensaje clave

El propósito de la actividad de entrega y soporte de la cadena de valor es asegurar que los servicios se entreguen y respalden de acuerdo con las especificaciones acordadas y las expectativas de las partes interesadas.

Los insumos clave para esta actividad son:

- productos y servicios nuevos y modificados proporcionados por *diseño y transición*
- componentes de servicio proporcionados por *obtener / construir*
- iniciativas de mejora proporcionadas por *improvisación*mi
- informes de estado de mejora de *mejorar*
- tareas de apoyo al usuario proporcionadas por *comprometerse*

- conocimiento e información sobre servicios y componentes de servicio nuevos y modificados de *diseño y transición*, y *obtener / construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *comprometerse*.

Los resultados clave de esta actividad son:

- servicios prestados a clientes y usuarios
- información sobre la finalización de las tareas de soporte al usuario para *comprometerse*
- información de rendimiento de productos y servicios para *comprometerse* y *mejorar*
- oportunidades de mejora para *mejorar*
- requisitos de contrato y acuerdo para *comprometerse*
- solicitudes de cambio para *obtener / construir*
- información sobre el rendimiento del servicio para *diseño y transición*.

Se pueden encontrar más detalles sobre las actividades de la cadena de valor del servicio en otras publicaciones de ITIL 4 y materiales complementarios.

4.6 Mejora continua

La mejora continua tiene lugar en todas las áreas de la organización y en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo. Para maximizar la eficacia de los servicios, cada persona que contribuya a la prestación de un servicio debe tener presente la mejora continua y siempre debe buscar oportunidades para mejorar.

El modelo de mejora continua se aplica a la SVS en su totalidad, así como a todos los productos, servicios, componentes de servicio y relaciones de la organización. Para respaldar la mejora continua en todos los niveles, ITIL SVS incluye:

- el modelo de mejora continua de ITIL, que proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado para implementar mejoras
- La mejora de la actividad de la cadena de valor del servicio, que integra la mejora continua en la cadena de valor.
- la práctica de mejora continua, apoyando a las organizaciones en sus esfuerzos de mejora diaria.

El modelo de mejora continua de ITIL se puede utilizar como una guía de alto nivel para respaldar las iniciativas de mejora. El uso del modelo aumenta la probabilidad de que las iniciativas de ITSM tengan éxito, pone un fuerte enfoque en el valor del cliente y asegura que los esfuerzos de mejora puedan vincularse con la visión de la organización. El modelo admite un enfoque iterativo de mejora, dividiendo el trabajo en partes manejables con objetivos separados que se pueden lograr de forma incremental.

La Figura 4.3 proporciona una descripción general de alto nivel del modelo de mejora continua de ITIL.

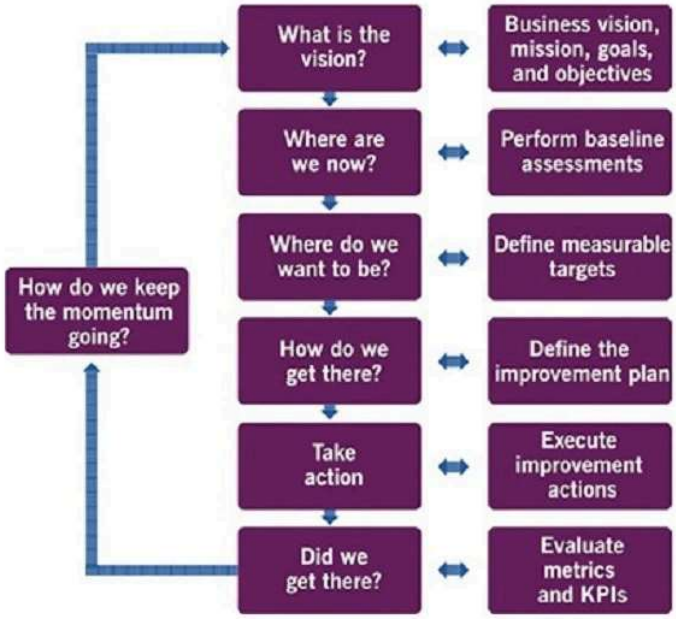

Figura 4.3 El modelo de mejora continua

La historia de ITIL: Mejorando Axle

A Henri le gustaría que Axle se convierta en una empresa más ecológica e introduzca prácticas más respetuosas con el medio ambiente en su trabajo. En las siguientes secciones, el equipo de Axle utiliza los pasos del modelo de mejora continua para implementar cambios en la organización.

Enrique: *En Axle nos esforzamos por la mejora continua en todos los niveles. Uno de nuestros objetivos es ser una empresa más ecológica e incorporar principios sostenibles en cada decisión empresarial. Mi equipo está comprometido con esta iniciativa. Como parte de nuestro modelo de relación de servicio, nuestros socios y proveedores también están involucrados en esto.*

Es importante recordar que el alcance y los detalles de cada paso del modelo variarán significativamente según el tema y el tipo de mejora. Debe reconocerse que este modelo puede servir como un flujo de trabajo, pero también se puede utilizar simplemente como un recordatorio de alto nivel de un proceso de pensamiento sólido para garantizar que las mejoras se gestionen correctamente. El flujo busca asegurar que las mejoras estén vinculadas a los objetivos de la organización y se prioricen adecuadamente, y que las acciones de mejora produzcan resultados sostenibles.

Siempre debe prevalecer la lógica y el sentido común a la hora de utilizar el modelo de mejora continua. Los pasos de este modelo no necesitan llevarse a cabo en un

de forma lineal, y puede ser necesario reevaluar y volver a un paso anterior en algún momento. Siempre se debe aplicar un juicio crítico al utilizar este modelo.

4.6.1 Pasos del modelo de mejora continua

Esta sección proporciona más detalles sobre cada paso del modelo de mejora continua. Una organización puede ajustar estos pasos a su cultura y objetivos. El modelo es simple y flexible, y puede usarse tan fácilmente en una cultura ágil como en una cultura de cascada más tradicional.

4.6.4.1 Paso 1: ¿Cuál es la visión?

Mensaje clave

Cada iniciativa de mejora debe respaldar las metas y los objetivos de la organización. El primer paso del modelo de mejora continua es definir la visión de la iniciativa. Esto proporciona contexto para todas las decisiones posteriores y vincula las acciones individuales con la visión de futuro de la organización.

Este paso se centra en dos áreas clave:

- La visión y los objetivos de la organización deben traducirse para la unidad de negocio, departamento, equipo y / o individuo específicos, de modo que se comprendan el contexto, los objetivos y los límites de cualquier iniciativa de mejora.
- Es necesario crear una visión de alto nivel para la mejora planificada.

El trabajo dentro de este paso debe garantizar que:

- se ha entendido la dirección de alto nivel
- la iniciativa de mejora planificada se describe y comprende en ese contexto
- Se han comprendido las partes interesadas y sus roles.
- se entiende y se acuerda el valor esperado a realizar
- El rol de la persona o equipo responsable de llevar a cabo la mejora es claro en relación con el logro de la visión de la organización.

Si se omite este paso, es posible que las mejoras solo se optimicen para las personas o equipos involucrados en lugar de para toda la organización, o las actividades que no agregan valor pueden convertirse en el único foco de las mejoras.

La historia de ITIL: ¿Cuál es la visión?

Enrique: *La visión de Axle es que la empresa se convierta en una de las tres principales empresas de alquiler de vehículos ecológicos a nivel mundial. Con este fin se creó una iniciativa de mejora continua denominada Axle Green.*

Craig: *Como proveedor de servicios de limpieza de Axle, los apoyaré en esta iniciativa de mejora.*

4.6.1.2 Paso 2: ¿Dónde estamos ahora?

Mensaje clave

El éxito de una iniciativa de mejora depende de una comprensión clara y precisa del punto de partida y el impacto de la iniciativa. Se puede pensar en una mejora como un viaje del punto A al punto B, y este paso define claramente cómo se ve el punto A. No se puede trazar un viaje si no se conoce el punto de partida.

Un elemento clave en este paso es una evaluación del estado actual. Se trata de una evaluación de los servicios existentes, incluyendo la percepción de los usuarios sobre el valor recibido, las competencias y habilidades de las personas, los procesos y procedimientos involucrados y / o las capacidades de las soluciones tecnológicas disponibles. La cultura de la organización, es decir, los valores y actitudes predominantes en todos los grupos de partes interesadas, también debe entenderse para decidir qué nivel de gestión del cambio organizacional se requiere.

Las evaluaciones del estado actual deben realizarse mediante mediciones objetivas siempre que sea posible. Esto permitirá una comprensión precisa de los problemas asociados con el estado actual y, una vez implementada la iniciativa, permitirá una medición adecuada del nivel de mejora alcanzado en comparación con el estado inicial. Si se cuenta con un buen sistema de medición, es posible que la información para cumplir con este paso ya se haya proporcionado cuando se documentó inicialmente la mejora propuesta.

Si se omite este paso, no se entenderá el estado actual y no habrá una medición de línea de base objetiva. Por lo tanto, será difícil rastrear y medir la efectividad de las actividades de mejora, ya que el nuevo estado no puede

compararse con un estado anterior en un punto posterior.

La historia de ITIL: ¿Dónde estamos ahora?

Su: *Necesitamos comprender la línea de base. ¿Cómo sabemos si hemos mejorado, si no sabemos dónde empezamos? Actualmente, solo el 5 por ciento de los vehículos de nuestra flota son eléctricos.*

Craig: *Solo el 20 por ciento de mis productos de limpieza son biodegradables.*

4.6.1.3 Paso 3: ¿Dónde queremos estar?

Mensaje clave

Así como el paso anterior (Paso 2) describe el Punto A en el viaje de mejora, el Paso 3 describe cómo debería verse el Punto B, el estado objetivo para el siguiente paso del viaje. Un viaje no se puede trazar si el destino no está claro.

Con base en los resultados de los dos primeros pasos, se puede realizar un análisis de brechas, que evalúa el alcance y la naturaleza de la distancia a recorrer desde el punto de partida hasta el logro de la visión de la iniciativa. Es importante señalar que la visión inicial de la iniciativa es aspiracional y puede que nunca se logre por completo. La mejora es la meta, no la perfección. Este paso debe definir una o más acciones priorizadas a lo largo del camino para completar la visión para la mejora, en base a lo que se conoce en el punto de partida. Las oportunidades de mejora se pueden identificar y priorizar en función del análisis de brechas, y se pueden establecer objetivos de mejora, junto con factores críticos de éxito (CSF) e indicadores clave de rendimiento (KPI).

Los objetivos, los CSF y los KPI acordados deben seguir lo que se conoce como el principio SMART. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados. Es mucho más fácil definir la ruta del viaje de mejora si se conoce el destino exacto. Es importante señalar que el estado objetivo representa el progreso hacia la visión, no el logro de la visión completa.

Si se omite este paso, el estado de destino no quedará claro. Será difícil preparar una explicación satisfactoria de lo que las partes interesadas clave pueden ganar con la iniciativa de mejora, lo que puede resultar en un apoyo bajo o incluso en un retroceso.

La historia de ITIL: ¿Dónde queremos estar?

Su: *Dentro de cinco años, queremos que el 50 por ciento de nuestra flota esté compuesta por vehículos eléctricos. La otra mitad debe cumplir con los requisitos ecológicos más estrictos para los automóviles de gasolina y diésel.*

Craig: *Uno de mis objetivos es que el 90 por ciento de mis productos de limpieza sean biodegradables en los próximos dos años.*

Radhika: *Esta es una gran iniciativa. En nuestro equipo de TI, queremos utilizar vasos biodegradables. También nos gustaría que Axle utilizara bombillas ecológicas en todas nuestras oficinas.*

4.6.1.4 Paso 4: ¿Cómo llegamos allí?

Ahora que se han definido los puntos de inicio y finalización del viaje de mejora, se puede acordar una ruta específica. Sobre la base de la comprensión de la visión de la mejora y los estados actuales y objetivo, y combinando ese conocimiento con la experiencia en la materia, se puede crear un plan para abordar los desafíos de la iniciativa.

Mensaje clave

El plan para el Paso 4 puede ser una ruta sencilla y directa para completar una sola mejora simple, o puede ser más complicado. El enfoque más eficaz para ejecutar la mejora puede no estar claro y, a veces, será necesario diseñar experimentos que prueben qué opciones tienen el mayor potencial.

Incluso si el camino a seguir es claro, puede ser más efectivo realizar el trabajo en una serie de iteraciones, cada una de las cuales hará avanzar la mejora en una parte del camino. Con cada iteración, existe la oportunidad de verificar el progreso, reevaluar el enfoque y cambiar de dirección si corresponde.

Si se omite este paso, es probable que la ejecución de la mejora fracase y no logre lo que se requiere de ella. Las mejoras fallidas erosionan la confianza y pueden dificultar la obtención de soporte para futuras mejoras.

La historia de ITIL: ¿Cómo llegamos allí?

Craig: *Mi plan es reemplazar nuestras existencias actuales de productos de limpieza con opciones biodegradables a medida que se agoten. Mientras tanto, probaremos nuevos productos para encontrar el equilibrio óptimo entre precio y calidad.*

Su: *A veces, saber cómo llegar es fácil, pero reemplazar la mitad de nuestra flota con autos eléctricos es un desafío mayor. No queremos autos en exceso en nuestros lotes de autos si no se están utilizando. También debemos considerar las especificaciones y la infraestructura en diferentes países, así como las regulaciones locales.*

Radhika: *Fomentamos el uso de vasos de cerámica sobre los de plástico. Estamos descontinuando la compra de vasos de plástico y estamos comprando vasos de cerámica para todas nuestras oficinas.*

4.6.1.5 Paso 5: Actúa

Mensaje clave

En el Paso 5, se actúa sobre el plan de mejora. Esto podría implicar un enfoque tradicional de estilo cascada, pero podría ser más apropiado seguir un enfoque ágil experimentando, iterando, cambiando de dirección o incluso volviendo a los pasos anteriores.

Algunas mejoras se llevan a cabo como parte de una gran iniciativa que genera muchos cambios, mientras que otras mejoras son pequeñas pero significativas. En algunos casos, se efectúa un cambio mayor mediante la implementación de múltiples iteraciones de mejora más pequeñas. Incluso si el camino para completar la mejora parecía claro cuando se planeó, es importante permanecer abierto al cambio a lo largo del enfoque. Lograr los resultados deseados es el objetivo, no la adherencia rígida a una visión de cómo proceder.

Durante la mejora, debe haber un enfoque continuo en medir el progreso hacia la visión y gestionar los riesgos, así como garantizar la visibilidad y el conocimiento general de la iniciativa. Las prácticas de ITIL como la gestión del cambio organizacional (sección 5.1.6), la medición y la presentación de informes (sección 5.1.5), la gestión de riesgos (sección 5.1.10) y, por supuesto, la mejora continua (sección 5.1.2) son factores importantes para lograr éxito en este paso.

Una vez que se complete este paso, el trabajo estará en el punto final del viaje, lo que dará como resultado un nuevo estado actual.

La historia de ITIL: Actúe

Craig: *Hemos comenzado a reemplazar nuestras existencias de productos de limpieza con opciones biodegradables. Hemos encontrado algunos productos nuevos excelentes para usar, e incluso logramos ahorrar dinero mediante el uso de alternativas más baratas que no comprometen la calidad.*

Su: *Hemos comenzado a eliminar gradualmente algunos de nuestros coches de gasolina y diésel más antiguos y a reemplazarlos por nuevos modelos eléctricos. Hemos llevado a cabo un control exhaustivo de los coches de gasolina y diésel que mantenemos para asegurarnos de que cumplen con los requisitos ecológicos, y tomaremos medidas para solucionar este problema cuando no lo hagan.*

Radhika: *Hemos traído los nuevos vasos biodegradables y las bombillas ecológicas a nuestras oficinas y empezamos a retirar los vasos de plástico.*

4.6.1.6 Paso 6: ¿Llegamos allí?

Este paso implica verificar el destino del viaje para asegurarse de que se haya alcanzado el punto deseado.

Mensaje clave

Con demasiada frecuencia, una vez que se pone en marcha un plan de mejora, se supone que se han logrado los beneficios esperados y que la atención se puede reorientar hacia la próxima iniciativa. En realidad, el camino hacia la mejora está lleno de varios obstáculos, por lo que el éxito debe ser validado.

Para cada iteración de la iniciativa de mejora, es necesario verificar y confirmar tanto el progreso (¿se han logrado los objetivos originales?) Como el valor (¿esos objetivos siguen siendo relevantes?). Si no se ha logrado el resultado deseado, se seleccionan y emprenden acciones adicionales para completar el trabajo, lo que comúnmente resulta en una nueva iteración.

Si se omite este paso, es difícil estar seguro de si se lograron realmente los resultados deseados o prometidos, y se perderán las lecciones de esta iteración, que respaldarían una corrección del rumbo si fuera necesario.

La historia de ITIL: ¿Llegamos allí?

Craig: *Después de unos meses, logramos alcanzar nuestro objetivo de que el 90 por ciento de nuestros productos fueran biodegradables.*

Su: *Se están introduciendo los coches eléctricos, pero por motivos logísticos está resultando más difícil sustituir los coches de gasolina y diésel de lo que habíamos previsto. Tendremos que hacer esto a un ritmo más rápido si queremos alcanzar nuestro objetivo de cinco años. Es posible que ahora tengamos que reconsiderar nuestro objetivo y decidir si debemos hacer más para apoyarlo o si es necesario revisarlo.*

Radhika: *Nuestras oficinas ahora tienen vasos biodegradables y bombillas ecológicas. Algunos de los vasos de plástico viejos todavía se están usando, pero hemos dejado de comprar más, por lo que una vez que se agoten se habrán ido.*

4.6.1.7 Paso 7: ¿Cómo mantenemos el impulso?

Mensaje clave

Si la mejora ha proporcionado el valor esperado, el enfoque de la iniciativa debe cambiar a comercializar estos éxitos y reforzar cualquier método nuevo introducido. Esto es para garantizar que el progreso realizado no se pierda y para generar apoyo e impulso para las próximas mejoras.

Las prácticas de gestión del cambio organizacional y gestión del conocimiento deben usarse para incorporar los cambios en la organización y garantizar que las mejoras y los comportamientos modificados no corran el riesgo de reversión. Líderes y

Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com

los gerentes deben ayudar a sus equipos a integrar verdaderamente nuevos métodos de trabajo en su trabajo diario e institucionalizar nuevos comportamientos.

Si no se lograron los resultados esperados de la mejora, las partes interesadas deben ser informadas de las razones del fracaso de la iniciativa. Esto requiere un análisis exhaustivo de la mejora, documentando y comunicando las lecciones aprendidas. Esto debe incluir una descripción de lo que se puede hacer de manera diferente en la siguiente iteración, según la experiencia acumulada. La transparencia es importante para los esfuerzos futuros, independientemente de los resultados de la iteración actual.

Si se omite este paso, es probable que las mejoras sigan siendo iniciativas aisladas e independientes, y cualquier progreso realizado puede perderse con el tiempo. También puede ser difícil obtener apoyo para futuras mejoras e incorporar la mejora continua en la cultura de la organización.

La historia de ITIL: ¿Cómo mantenemos el impulso?

Craig: *Ahora que hemos alcanzado nuestro objetivo, monitorearemos cualquier producto nuevo que compremos para asegurarnos de que cumplan con nuestros estándares de biodegradabilidad. También estaremos atentos a cualquier oportunidad para reemplazar nuestros productos no biodegradables restantes con alternativas más ecológicas.*

Su: *Hemos tenido un gran comienzo al agregar nuevos vehículos eléctricos a la flota de Axle, pero aún no hemos alcanzado nuestros objetivos. Ahora necesitamos analizar qué nos ha impedido alcanzar nuestros objetivos, registrar qué lecciones hemos aprendido y decidir qué se puede hacer de manera diferente en el futuro para que la introducción de los coches eléctricos sea más eficaz.*

Radhika: *Seguiremos comprando vasos de cerámica y bombillas ecológicas para nuestras oficinas. También consideraremos otras formas de hacer que nuestras oficinas sean más ecológicas y realizaremos campañas con los miembros del personal para alentarlos a ser más conscientes del medio ambiente.*

4.6.2 Mejora continua y principios rectores

Siguiendo el modelo de mejora continua, una organización puede beneficiarse significativamente de la aplicación de los principios rectores de ITIL. Todos los principios son aplicables y relevantes en cada paso de una iniciativa de mejora. Sin embargo, algunos de los principios rectores son especialmente relevantes para pasos específicos del modelo de mejora continua. Seguir estos principios en cada paso de una mejora aumenta las posibilidades de éxito de los pasos y la iniciativa de mejora general. La Tabla 4.2 describe a qué pasos del modelo de mejora continua cada uno de los principios rectores es particularmente relevante, aunque todos los principios son aplicables a todos los pasos en algún nivel.

La mejora continua no es solo una parte integral de Lean, sino también Agile (retrospectivas), DevOps (experimentación y aprendizaje continuos y dominio) y otros marcos. Es uno de los componentes clave de ITIL SVS, que proporciona, junto con los principios rectores, una plataforma sólida para una gestión de servicios exitosa.

Tabla 4.2 Los pasos del modelo de mejora continua vinculados a los principios rectores de ITIL más relevantes

	Focus on value	Start where you are	Progress iteratively with feedback	Collaborate and promote visibility	Think and work holistically	Keep it simple and practical	Optimize and automate
What is the vision?	✔	✓	✓	✔	✔	✓	✓
Where are we now?	✓	✔	✓	✔	✓	✓	✓
Where do we want to be?	✓	✓	✔	✓	✔	✔	✔
How do we get there?	✓	✓	✔	✔	✔	✔	✓
Take action	✔	✓	✔	✔	✓	✓	✓
Did we get there?	✔	✓	✓	✔	✔	✓	✓
How do we keep the momentum going?	✔	✓	✓	✔	✔	✓	✔

Mejora continua y teoría de las limitaciones.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, la capacidad de una empresa para cambiar rápidamente, ya sea en respuesta a factores externos o para alterar el mercado, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Al planificar las mejoras, es fundamental centrarse en el trabajo que tiene la máxima prioridad. Según la teoría de las restricciones (ToC), el eslabón más débil de la cadena de valor determina el flujo y el rendimiento del sistema. El eslabón más débil debe elevarse tanto como sea posible (a veces revelando un nuevo eslabón más débil), y todos los demás pasos de la cadena de valor deben organizarse en torno a él.

El eslabón más débil de una cadena de valor se puede determinar con el mapeo de la cadena de valor. Esta es una práctica Lean que examina el flujo, cuantifica su desperdicio (por ejemplo, un retraso) y, al hacerlo, identifica su eslabón más débil. Si el eslabón más débil es el desarrollo de sistemas de información, entonces la aplicación de principios y prácticas ágiles puede mejorar la calidad y la velocidad con la que se desarrolla la funcionalidad. Esto incluye la interacción crítica entre el negocio y la TI en la que la funcionalidad requerida se define junto con los requisitos no funcionales. Las prácticas de ITIL 4 que ayudan con esto incluyen, entre otras, el desarrollo y la gestión de software, el análisis empresarial y la gestión de relaciones.

Si el eslabón más débil es la velocidad y la confiabilidad de la implementación, entonces el uso de los principios de DevOps, las prácticas técnicas y las herramientas pueden marcar una diferencia significativa. Las prácticas de ITIL 4 que son relevantes para esto incluyen la implementación

gestión, gestión de versiones y gestión de cambios organizativos.

Finalmente, si el eslabón más débil es la entrega y el soporte de los servicios de TI, entonces se pueden utilizar las prácticas y herramientas de operaciones de TI, como las prácticas de ITIL 4 de gestión de incidentes, gestión de problemas, mesa de servicio y gestión de infraestructura y plataforma.

4.7 Prácticas

Una práctica es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. Estos recursos se agrupan en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (consulte el Capítulo 3). ITIL SVS incluye prácticas de gestión general, gestión de servicios y gestión técnica, como se describe en el Capítulo 5.

4.8 Resumen

ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. La SVS de cada organización tiene interfaces con otras organizaciones, formando un ecosistema que facilita la creación de valor para las organizaciones, sus clientes y otras partes interesadas.

ITIL SVS es una construcción holística poderosa para la gobernanza y la gestión de productos y servicios modernos que permite a las organizaciones co-crear valor con los consumidores. La SVS incluye las actividades de la cadena de valor del servicio apoyadas en prácticas universales y holísticas que permiten a la organización gestionar demandas de todo tipo. Estos van desde demandas estratégicas que permiten a la organización prosperar en un panorama competitivo, hasta solicitudes operativas de información, servicios o soporte. Cada organización participa en alguna forma de las actividades de la cadena de valor descritas aquí, incluso cuando muchas de ellas son realizadas por proveedores y socios. La guía de ITIL 4 se puede adaptar y adoptar para facilitar el valor, la retroalimentación y la mejora continua en toda la SVS.

CAPÍTULO 5

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ITIL

5 prácticas de gestión de ITIL

ITIL SVS incluye 14 prácticas de gestión general, 17 prácticas de gestión de servicios y tres prácticas de gestión técnica, todas las cuales están sujetas a las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (ver Capítulo 3).

Mensaje clave

En ITIL, una práctica de gestión es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. Los orígenes de las prácticas son los siguientes:

- Se han adoptado y adaptado prácticas de gestión general para la gestión de servicios de los dominios de gestión empresarial general.
- Se han desarrollado prácticas de gestión de servicios en las industrias de gestión de servicios e ITSM.
- Las prácticas de gestión técnica se han adaptado de los dominios de gestión de tecnología para fines de gestión de servicios al expandir o cambiar su enfoque de las soluciones tecnológicas a los servicios de TI.

Las 34 prácticas de gestión de ITIL se enumeran en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Las prácticas de gestión de ITIL

Prácticas generales de gestión	Prácticas de gestión de servicios	Prácticas de gestión técnica
Gestión de la arquitectura	Gestión de disponibilidad	Gestión de la implementación
Mejora continua	Análisis empresarial	Administración de infraestructura y plataformas
Gestión de la seguridad de la información	Administración de capacidad y rendimiento	Desarrollo y gestión de software
Gestión del conocimiento	Cambio de control	
Medición e informes	Administracion de incidentes	
Cambio organizacional administración	Gestión de activos de TI	
Gestión de la cartera	Seguimiento y gestión de eventos	
Gestión de proyectos	Gestión de problemas	
Gestión de relaciones	Gestión de la liberación	
Gestión de riesgos	Gestión del catálogo de servicios	
Servicio de gestión financiera	Gestión de la configuración del servicio	
Gestión de estrategia	Gestión de la continuidad del servicio	

Administración de suministros	Diseño de servicio
Mesa de servicio de gestión de personal y talento	
	Gestión del nivel de servicio
	Gestión de solicitudes de servicio
	Validación y pruebas del servicio

ITSM en el mundo moderno: prestación de servicios de alta velocidad

En innovación y diferenciación empresarial, la velocidad de comercialización es un factor clave de éxito. Si una organización tarda demasiado en implementar una nueva idea de negocio, es probable que otra persona lo haga más rápido. Debido a esto, las organizaciones han comenzado a exigir un tiempo de comercialización más corto a sus proveedores de servicios de TI.

Para los proveedores de servicios que siempre han utilizado la tecnología moderna, esto no ha sido un gran desafío. Han adoptado formas modernas de escalar sus recursos y establecido prácticas apropiadas para la gestión de proyectos y productos, pruebas, integración, implementación, lanzamiento, entrega y soporte de servicios de TI. Estas prácticas se han documentado y han desencadenado el desarrollo de nuevos movimientos y prácticas de gestión de TI, como DevOps. Sin embargo, para las organizaciones que tienen un legado de antiguas arquitecturas de TI y prácticas de gestión de TI centradas en el control y la rentabilidad, la nueva demanda empresarial ha presentado un desafío mayor.

El paradigma de prestación de servicios de alta velocidad incluye:

- centrarse en la entrega rápida de servicios de TI nuevos y modificados a los usuarios
- análisis continuo de la retroalimentación proporcionada para los servicios de TI en cada etapa de su ciclo de vida
- agilidad en el procesamiento de la retroalimentación, dando lugar a una mejora continua y rápida de los servicios de TI
- un enfoque integral del ciclo de vida del servicio, desde la ideación, pasando por la creación y entrega, hasta el consumo de los servicios
- integración de prácticas de gestión de productos y servicios
- digitalización de la infraestructura de TI y adopción de la computación en la nube
- Amplia automatización de la cadena de prestación de servicios.

La prestación de servicios de alta velocidad influye en todas las prácticas de un proveedor de servicios, incluidas las prácticas de gestión general, las prácticas de gestión de servicios y las prácticas de gestión técnica. Por ejemplo, una organización que busca brindar y mejorar sus servicios más rápido que otras debe considerar:

- Gestión de proyectos ágiles
- Gestión financiera ágil

- estructura organizativa basada en productos
- gestión de riesgos adaptativa y gestión de auditoría y cumplimiento
- gestión de arquitectura flexible
- Soluciones tecnológicas de arquitectura específicas, como microservicios.
- entornos complejos de socios y proveedores
- seguimiento continuo de las innovaciones tecnológicas y la experimentación
- diseño centrado en el ser humano
- gestión de la infraestructura enfocada en la computación en la nube.

Incluso si solo algunos de los servicios en la cartera de un proveedor necesitan una entrega de alta velocidad, se requieren cambios organizacionales de una escala significativa para permitir esto, especialmente si la organización tiene un legado de servicios, prácticas y hábitos de baja velocidad. Además, la TI bimodal, en la que la gestión de servicios de alta velocidad se combina con las prácticas tradicionales, presenta aún más complejidad y mayores desafíos. Sin embargo, para muchas organizaciones modernas, la prestación de servicios de alta velocidad ya no es una opción sino una necesidad, y deben mejorar sus prácticas de gestión de servicios para responder a este desafío.

5.1 Prácticas generales de gestión

5.1.1 Gestión de arquitectura

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la arquitectura es proporcionar una comprensión de todos los diferentes elementos que componen una organización y cómo esos elementos se interrelacionan, permitiendo que la organización logre eficazmente sus objetivos actuales y futuros. Proporciona los principios, estándares y herramientas que permiten a una organización gestionar cambios complejos de forma estructurada y ágil.

Así como el entorno y el ecosistema de la organización moderna se han vuelto más complejos, también lo han hecho sus desafíos. Estos incluyen no solo cómo aumentar la eficiencia y la automatización, sino también cómo gestionar mejor la complejidad del entorno.

y cómo lograr agilidad y resiliencia organizacional. Sin la visibilidad y la coordinación que hace posible una práctica de gestión de arquitectura adecuada, una organización puede convertirse en un laberinto de contratos de terceros, procesos variantes en diferentes silos organizacionales, varios productos y servicios que se han personalizado innecesariamente para diferentes clientes y una infraestructura heredada. . El resultado es un panorama complejo donde cualquier cambio se vuelve mucho más difícil de implementar e introduce un riesgo mucho mayor.

Una práctica de gestión de la arquitectura completa debe abordar todos los dominios de la arquitectura: negocios, servicios, información, tecnología y medio ambiente. Para una organización más pequeña y menos compleja, el arquitecto puede desarrollar una única arquitectura integrada.

Tipos de arquitectura

Arquitectura empresarial

La arquitectura empresarial permite a la organización ver sus capacidades en términos de cómo se alinean con todas las actividades detalladas necesarias para crear valor para la organización y sus clientes. Luego, estos se comparan con la estrategia de la organización y se realiza un análisis de brechas del estado objetivo frente a las capacidades actuales. Se priorizan las brechas identificadas entre la línea de base y el estado objetivo y estas brechas de capacidad se abordan de manera incremental. Una 'hoja de ruta' describe la transformación del estado actual al futuro para lograr la estrategia de la organización.

Arquitectura de servicio

La arquitectura de servicio brinda a la organización una vista de todos los servicios que brinda, incluidas las interacciones entre los servicios y los modelos de servicio que describen la estructura (cómo encajan los componentes del servicio) y la dinámica (actividades, flujo de recursos e interacciones) de cada servicio. . Un modelo de servicio se puede utilizar como plantilla o anteproyecto para múltiples servicios.

Arquitectura de sistemas de información, incluidas arquitecturas de datos y aplicaciones

La arquitectura de la información describe los activos de datos lógicos y físicos de la organización y los recursos de gestión de datos. Muestra cómo se gestionan y comparten los recursos de información en beneficio de la organización.

La información es un activo valioso para la organización, con valor real y medible. La información es la base para la toma de decisiones, por lo que siempre debe ser completa, precisa y accesible para quienes estén autorizados a acceder a ella. Por tanto, los sistemas de información deben diseñarse y gestionarse con

estos conceptos en mente.

Arquitectura tecnológica

La arquitectura tecnológica define la infraestructura de software y hardware necesaria para respaldar la cartera de productos y servicios.

Arquitectura ambiental

La arquitectura ambiental describe los factores externos que impactan a la organización y los impulsores del cambio, así como todos los aspectos, tipos y niveles de control ambiental y su gestión. El entorno incluye influencias de desarrollo, tecnológicas, comerciales, operativas, organizativas, políticas, económicas, legales, regulatorias, ecológicas y sociales.

La Figura 5.1 muestra la contribución de la gestión de la arquitectura a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor; sin embargo, es fundamental para planificar, mejorar y diseñar y realizar la transición de las actividades de la cadena de valor:

- Plan La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de desarrollar y mantener una arquitectura de referencia que describa las arquitecturas actuales y de destino para las perspectivas de negocio, información, datos, aplicaciones, tecnología y entorno. Esto se utiliza como base para toda la actividad de la cadena de valor del plan.

- Mejorar Se identifican muchas oportunidades de mejora mediante la revisión de las arquitecturas comercial, de servicios, de información, técnica y ambiental.
- Comprometerse La práctica de gestión de la arquitectura facilita la capacidad de comprender la preparación de la organización para abordar mercados nuevos o desatendidos y una variedad más amplia de productos y servicios, y responder más rápidamente a circunstancias cambiantes. La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de evaluar las capacidades de la organización en términos de cómo se alinean con todas las actividades detalladas requeridas para co-crear valor para la organización y sus clientes.

- Diseño y transición Una vez que se aprueba el desarrollo de un producto o servicio nuevo o modificado, los equipos de arquitectura, diseño y construcción evaluarán continuamente si el producto / servicio cumple con los objetivos de inversión. La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de la arquitectura del servicio, que describe la estructura (cómo encajan los componentes del servicio) y la dinámica (actividades, flujo de recursos e interacciones) del servicio. Un modelo de servicio se puede utilizar como plantilla o anteproyecto para múltiples servicios y es esencial para la actividad de diseño y transición.

- Obtener / construir Las arquitecturas de referencia (empresarial, de servicio, de información, técnica y medioambiental) facilitan la identificación de qué productos, servicios,

o es necesario obtener o construir componentes de servicio.

- Entregar y apoyar Las arquitecturas de referencia se utilizan continuamente como parte de la operación, restauración y mantenimiento de productos y servicios.

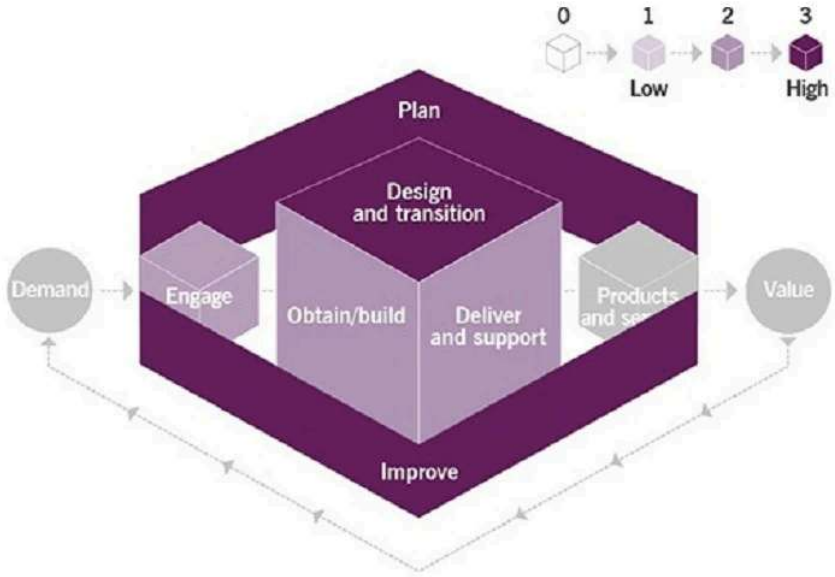

Figura 5.1 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la arquitectura a la cadena de valor ocupaciones

5.1.2 Mejora continua

Mensaje clave

El propósito de la práctica de mejora continua es alinear las prácticas y servicios de la organización con las necesidades comerciales cambiantes a través de la mejora continua de productos, servicios y prácticas, o cualquier elemento involucrado en la gestión de productos y servicios.

Incluido en el alcance de la práctica de mejora continua está el desarrollo de métodos y técnicas relacionados con la mejora y la propagación de una cultura de mejora continua en toda la organización, en alineación con la estrategia general de la organización. El compromiso y la práctica de la mejora continua deben integrarse en cada fibra de la organización. Si no es así, existe un riesgo real de que las preocupaciones operativas diarias y el trabajo importante del proyecto eclipsen la continuidad.

esfuerzos de mejora.

Las actividades clave que forman parte de las prácticas de mejora continua incluyen:

- Fomentar la mejora continua en toda la organización.
- Asegurar tiempo y presupuesto para la mejora continua.
- identificar y registrar oportunidades de mejora
- evaluar y priorizar oportunidades de mejora
- Elaboración de casos comerciales para acciones de mejora.
- planificación e implementación de mejoras
- medir y evaluar los resultados de la mejora
- coordinar las actividades de mejora en toda la organización.

Hay muchos métodos, modelos y técnicas que se pueden emplear para realizar mejoras. Los diferentes tipos de mejora pueden requerir diferentes métodos de mejora. Por ejemplo, algunas mejoras pueden organizarse mejor en un proyecto multifásico, mientras que otras pueden ser más apropiadas como un solo esfuerzo rápido.

ITIL SVS incluye el modelo de mejora continua (ver Figura 4.3), que se puede aplicar a cualquier tipo de mejora, desde cambios organizacionales de alto nivel hasta servicios individuales y elementos de configuración (CI). El modelo se describe en la sección 4.6.

Al evaluar el estado actual, hay muchas técnicas que pueden emplearse, como un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), una revisión del cuadro de mando integral, evaluaciones y auditorías internas y externas, o tal vez incluso una combinación de varias. técnicas. Las organizaciones deben desarrollar competencias en metodologías y técnicas que satisfagan sus necesidades.

En muchos lugares se pueden encontrar enfoques para la mejora continua. Los métodos lean brindan perspectivas sobre la eliminación de desperdicios. Los métodos ágiles se centran en realizar mejoras de forma incremental a una cadencia. Los métodos de DevOps funcionan de manera integral y garantizan que las mejoras no solo se diseñen bien, sino que se apliquen de manera efectiva. Aunque hay varios métodos disponibles, las organizaciones no deberían intentar comprometerse formalmente con demasiados enfoques diferentes. Es una buena idea seleccionar algunos métodos clave que sean apropiados para los tipos de mejora que la organización maneja normalmente y cultivar esos métodos. De esta manera, los equipos tendrán un entendimiento compartido de cómo trabajar juntos en mejoras para facilitar una mayor cantidad de cambios a un ritmo más rápido.

Sin embargo, esto no significa que la organización no deba probar nuevos enfoques o permitir la innovación. Se debe alentar a aquellos en la organización con habilidades en métodos alternativos a aplicarlos cuando tenga sentido, y si este esfuerzo tiene éxito, el método alternativo puede agregarse al repertorio de la organización.

Los métodos más antiguos pueden retirarse gradualmente en favor de otros nuevos si se obtienen mejores resultados.

La mejora continua es responsabilidad de todos. Aunque puede haber un grupo de miembros del personal que se concentran en este trabajo a tiempo completo, es fundamental que todos en la organización comprendan que la participación activa en las actividades de mejora continua es una parte fundamental de su trabajo. Para asegurarse de que esto sea más que una buena intención, es aconsejable incluir la contribución a la mejora continua en todas las descripciones de funciones y los objetivos de cada empleado, así como en los contratos con proveedores y contratistas externos.

Los niveles más altos de la organización deben asumir la responsabilidad de incorporar la mejora continua en la forma en que las personas piensan y trabajan. Sin su liderazgo y compromiso visible con la mejora continua, las actitudes, el comportamiento y la cultura no evolucionarán hasta un punto en el que se consideren mejoras en todo lo que se haga, en todos los niveles.

Se debe proporcionar capacitación y otra asistencia de habilitación a los miembros del personal para ayudarlos a sentirse preparados para contribuir a la mejora continua. Aunque todos deberían contribuir de alguna manera, al menos debería haber un pequeño equipo dedicado a tiempo completo a liderar los esfuerzos de mejora continua y promover la práctica en toda la organización. Este equipo puede servir como coordinadores, guías y mentores, ayudando a otros miembros de la organización a desarrollar las habilidades que necesitan y superando las dificultades que puedan surgir.

Cuando los proveedores externos forman parte del panorama del servicio, también deben ser parte del esfuerzo de mejora. Al contratar el servicio de un proveedor, el contrato debe incluir detalles de cómo medirá, informará y mejorará sus servicios durante la vigencia del contrato. Si se requerirán datos de los proveedores para operar mejoras internas, eso también debe especificarse en el contrato. Los datos precisos, cuidadosamente analizados y comprendidos, son la base de la toma de decisiones para la mejora basada en hechos. La práctica de mejora continua debe estar respaldada por fuentes de datos relevantes y análisis de datos para garantizar que cada mejora potencial se comprenda y priorice lo suficiente.

Para rastrear y gestionar las ideas de mejora desde la identificación hasta la acción final, las organizaciones utilizan una base de datos o un documento estructurado llamado registro de mejora continua (CIR). Puede haber más de un CIR en una organización, ya que se pueden mantener varios CIR a nivel individual, de equipo, departamental, de unidad de negocio y organizacional. Algunas organizaciones mantienen un solo CIR maestro, pero segmentan cómo se usa y quién lo usa a un nivel más granular.

Las ideas de mejora también pueden capturarse inicialmente en otros lugares y a través de otras prácticas, como durante la ejecución del proyecto o las actividades de desarrollo de software. En este caso, es importante documentar para llamar la atención las ideas de mejora que surgen como parte de la mejora continua. A medida que se documentan nuevas ideas,

Los CIR se utilizan para priorizar constantemente las oportunidades de mejora. El uso de CIR proporciona un valor adicional porque ayudan a hacer las cosas visibles. Esto no se limita a lo que se está haciendo actualmente, sino también a lo que ya está completo y lo que se ha reservado para un examen más detenido en una fecha posterior.

No importa exactamente cómo está estructurada la información en un CIR, o cómo se llaman las colecciones de ideas de mejora en una organización determinada. Lo importante es que las ideas de mejora se capturen, documenten, evalúen, prioricen y se actúe de manera adecuada para garantizar que la organización y sus servicios siempre se mejoren.

La práctica de mejora continua es parte integral del desarrollo y mantenimiento de todas las demás prácticas, así como del ciclo de vida completo de todos los servicios y, de hecho, de la propia SVS. Dicho esto, hay algunas prácticas que hacen una contribución especial a la mejora continua. Por ejemplo, la práctica de gestión de problemas de la organización puede descubrir problemas que se gestionarán mediante la mejora continua. Los cambios iniciados a través de la mejora continua pueden fallar sin las contribuciones críticas de la gestión del cambio organizacional. Y muchas iniciativas de mejora utilizarán prácticas de gestión de proyectos para organizar y gestionar su ejecución.

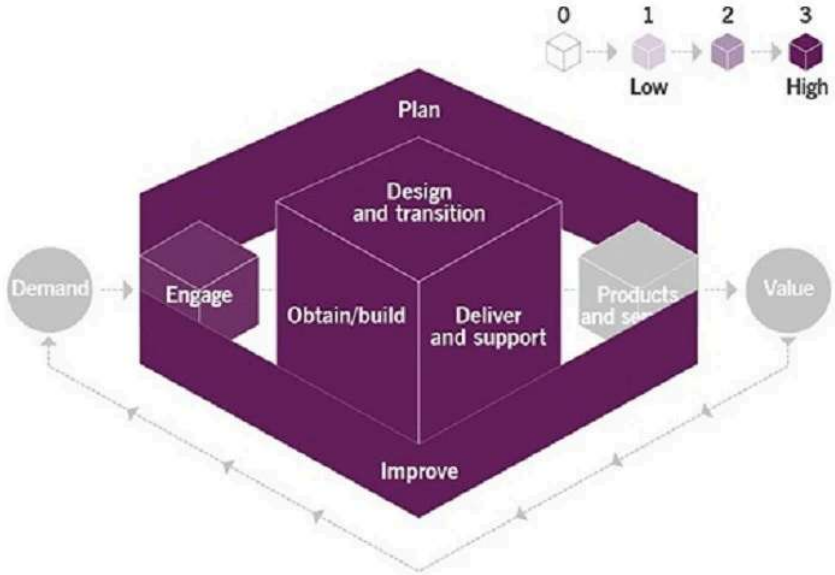

Figura 5.2 Mapa de calor de la contribución de la mejora continua a la cadena de valor

ocupaciones

La Figura 5.2 muestra la contribución de la mejora continua a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La práctica de mejora continua se aplica a la planificación de actividades, métodos y técnicas para asegurarse de que sean relevantes para la organización.

objetivos y contexto actuales.

- Mejorar La práctica de mejora continua es clave para esta actividad de la cadena de valor. Estructura los recursos y las actividades, permitiendo la mejora en todos los niveles de la organización y la SVS.
- Involucrar, diseñar y hacer la transición, obtener / construir y entregar y brindar soporte Cada una de estas actividades de la cadena de valor está sujeta a una mejora continua, y la práctica de mejora continua se aplica a todas ellas.

5.1.3 Gestión de la seguridad de la información

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la seguridad de la información es proteger la información que necesita la organización para llevar a cabo su negocio. Esto incluye comprender y gestionar los riesgos para la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, así como otros aspectos de la seguridad de la información, como la autenticación (asegurarse de que alguien sea quien dice ser) y el no repudio (asegurarse de que alguien no pueda negar que tomó una acción).

La seguridad requerida se establece mediante políticas, procesos, comportamientos, gestión de riesgos y controles, los cuales deben mantener un equilibrio entre:

- Prevención Asegurarse de que no ocurran incidentes de seguridad
- Detección Detección rápida y confiable de incidentes que no se pueden prevenir
- Corrección Recuperarse de incidentes una vez detectados.

También es importante lograr un equilibrio entre proteger a la organización de daños y permitirle innovar. Los controles de seguridad de la información que son demasiado restrictivos pueden hacer más daño que bien, o pueden ser eludidos por personas que intentan trabajar más fácilmente. Los controles de seguridad de la información deben considerar todos los aspectos de la organización y alinearse con su apetito por el riesgo.

La gestión de la seguridad de la información interactúa con todas las demás prácticas. Crea controles que cada práctica debe considerar al planificar cómo se realizará el trabajo. También depende de otras prácticas para ayudar a proteger la información.

La gestión de la seguridad de la información debe ser impulsada desde el nivel más alto de la organización, sobre la base de requisitos de gobernanza claramente entendidos y

políticas organizacionales. La mayoría de las organizaciones tienen un equipo de seguridad de la información dedicado, que lleva a cabo evaluaciones de riesgos y define políticas, procedimientos y controles. En entornos de alta velocidad, la seguridad de la información se integra tanto como sea posible en el trabajo diario de desarrollo y operaciones, cambiando la dependencia del control del proceso hacia la verificación de condiciones previas como la experiencia y la integridad.

La seguridad de la información depende fundamentalmente del comportamiento de las personas en toda la organización. El personal que ha recibido una buena formación y presta atención a las políticas de seguridad de la información y otros controles puede ayudar a detectar, prevenir y corregir incidentes de seguridad de la información. El personal mal capacitado o insuficientemente motivado puede ser una gran vulnerabilidad.

Se requieren muchos procesos y procedimientos para respaldar la gestión de la seguridad de la información. Éstos incluyen:

- un proceso de gestión de incidentes de seguridad de la información
- un proceso de gestión de riesgos
- un proceso de revisión y auditoría de control
- un proceso de gestión de identidad y acceso
- gestión de eventos
- procedimientos para pruebas de penetración, escaneo de vulnerabilidades, etc.
- procedimientos para gestionar cambios relacionados con la seguridad de la información, como cambios en la configuración del cortafuegos.

La Figura 5.3 muestra la contribución de la gestión de la seguridad de la información a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La seguridad de la información debe tenerse en cuenta en todas las actividades de planificación y debe integrarse en cada práctica y servicio.
- Mejorar La seguridad de la información debe tenerse en cuenta en toda la actividad de la cadena de valor de mejora para garantizar que no se introduzcan vulnerabilidades al realizar mejoras.
- Comprometerse Se deben comprender y capturar los requisitos de seguridad de la información para servicios nuevos y modificados. Todos los niveles de participación, desde el operativo hasta el estratégico, deben respaldar la seguridad de la información y fomentar los comportamientos necesarios. Todas las partes interesadas deben contribuir a la seguridad de la información, incluidos clientes, usuarios, proveedores, etc.

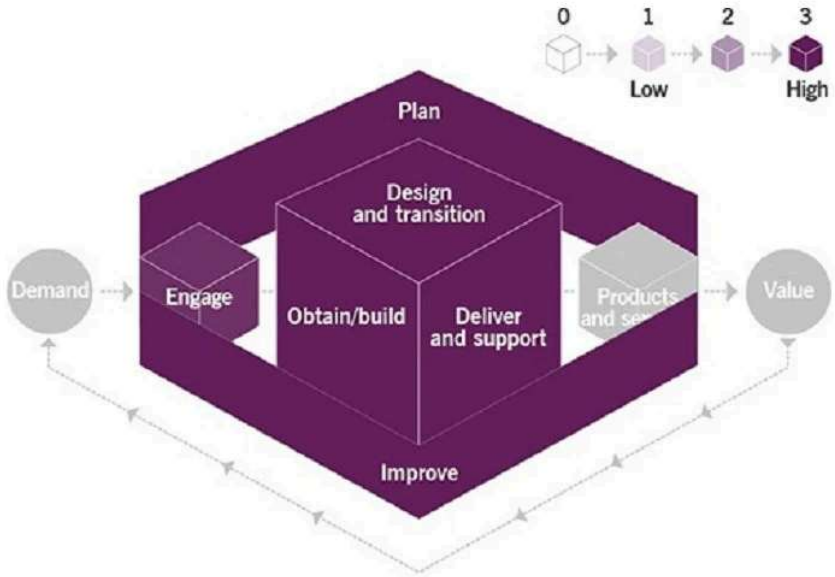

Figura 5.3 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la seguridad de la información a actividades de la cadena de valor

- Diseño y transición La seguridad de la información debe tenerse en cuenta a lo largo de esta actividad de la cadena de valor, con el diseño de controles efectivos y la transición a la operación. El diseño y la transición de todos los servicios deben considerar los aspectos de seguridad de la información, así como todos los demás requisitos de utilidad y garantía.
- Obtener / construir La seguridad de la información debe integrarse en todos los componentes, basándose en el análisis de riesgos, las políticas, los procedimientos y los controles definidos por la gestión de la seguridad de la información. Esto se aplica tanto si los componentes se fabrican internamente como si se adquieren a proveedores.
- Entregar y apoyar La detección y corrección de incidentes de seguridad de la información debe ser una parte integral de esta actividad de la cadena de valor.

La historia de ITIL: gestión de la seguridad de la información de Axle

Su: *Nuestra aplicación de viajes almacena una gran cantidad de datos confidenciales, incluidos los datos del cliente y de la tarjeta de crédito. Nuestro papel es asegurarnos de que estos datos estén seguros.*

Marco: *Algunos de los datos también son almacenados y procesados por nuestros socios, quienes nos ayudaron a desarrollar la aplicación y continuar apoyando la aplicación en nuestro nombre.*

Radhika: *Usamos los datos para analizar la demanda de los clientes y el uso de nuestra flota, rastrear las condiciones de nuestros autos y analizar las preferencias de nuestros clientes para crear ofertas personalizadas.*

Su: *Nuestros consumidores necesitan saber que sus datos están seguros y no se utilizarán indebidamente. Regularmente nos sometemos a auditorías externas para brindar seguridad a nuestros grupos de interés y confirmar el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales.*

Enrique: *Como CIO, me aseguro de que todos los que trabajan en Axle y con ellos sean conscientes de la importancia de la seguridad de la información y sigan las políticas y procedimientos de Axle relacionados con la gestión de la seguridad de la información.*

5.1.4 Conocimiento administrativo

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del conocimiento es mantener y mejorar el uso eficaz, eficiente y conveniente de la información y el conocimiento en toda la organización.

El conocimiento es uno de los activos más valiosos de una organización. La práctica de la gestión del conocimiento proporciona un enfoque estructurado para definir, construir, reutilizar y compartir el conocimiento (es decir, información, habilidades, prácticas, soluciones y problemas) en varias formas. A medida que los métodos para capturar y compartir conocimientos se mueven más hacia soluciones digitales, la práctica de la gestión del conocimiento se vuelve aún más valiosa.

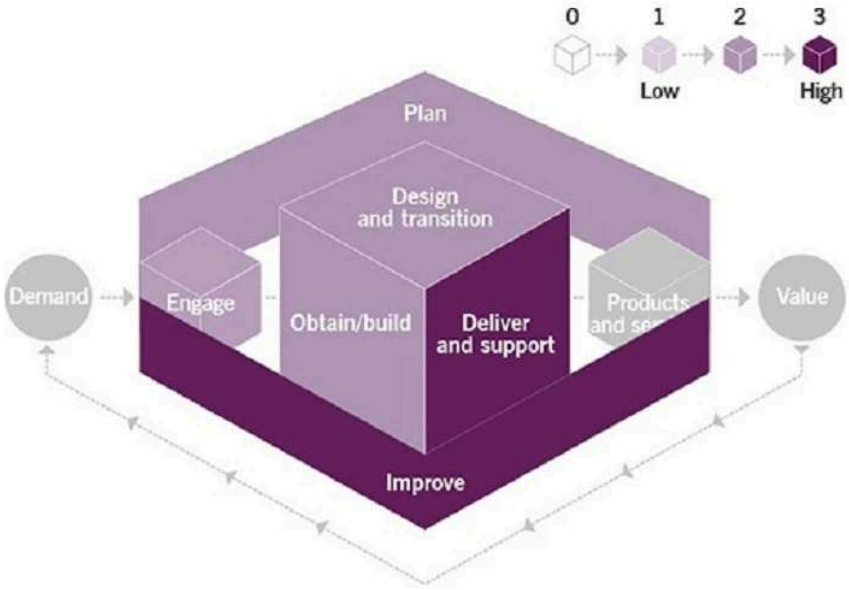

Figura 5.4 Mapa de calor de la contribución de la gestión del conocimiento a la cadena de valor

ocupaciones

Es importante comprender que el "conocimiento" no es simplemente información. El conocimiento es el uso de información en un contexto particular. Esto debe entenderse teniendo en cuenta tanto al usuario del conocimiento como a la situación relevante. Por ejemplo, la información presentada en forma de manual de 300 páginas no es útil para un analista de la mesa de servicio que necesita encontrar una solución rápida. Un mejor ejemplo de conocimiento que es adecuado para su propósito podría ser un conjunto simplificado de instrucciones o puntos de referencia que le permitan al analista encontrar el contenido relevante rápidamente.

La gestión del conocimiento tiene como objetivo garantizar que las partes interesadas obtengan la información correcta, en el formato adecuado, en el nivel adecuado y en el momento adecuado, de acuerdo con su nivel de acceso y otras políticas relevantes. Esto requiere un procedimiento para la adquisición de conocimientos, incluido el desarrollo, la captura y la recolección de conocimientos no estructurados, ya sean formales y documentados o informales y tácitos.

La Figura 5.4 muestra la contribución de la gestión del conocimiento a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión del conocimiento ayuda a la organización a tomar decisiones acertadas sobre la cartera y a definir su estrategia y otros planes, y respalda la gestión financiera.

- Mejorar Esta actividad de la cadena de valor se basa en la comprensión de la situación y las tendencias actuales, respaldada por información histórica. La gestión del conocimiento proporciona un contexto para la evaluación de los logros y la planificación de la mejora.

- Comprometerse Las relaciones en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo, se basan en un

comprensión del contexto y la historia de esas relaciones. La gestión del conocimiento ayuda a comprender mejor a las partes interesadas.

- Diseño y transición Al igual que con la actividad de obtención / construcción de la cadena de valor, el conocimiento de las soluciones y tecnologías disponibles y la reutilización de la información pueden hacer que esta actividad de la cadena de valor sea más eficaz.
- Obtener / construir La eficiencia de esta actividad de la cadena de valor se puede mejorar significativamente con un conocimiento suficiente de las soluciones y tecnologías disponibles, y mediante la reutilización de la información.
- Entregar y apoyar La actividad continua de la cadena de valor en esta área se beneficia de la gestión del conocimiento mediante la reutilización de soluciones en situaciones estándar y una mejor comprensión del contexto de situaciones no estándar que requieren análisis.

La historia de ITIL: gestión del conocimiento de Axle

Radhika: *Debido a que estamos utilizando una implementación ágil para el desarrollo de nuestra aplicación, debemos asegurarnos de que nuestro personal tenga conocimientos actualizados sobre las nuevas funciones. Igual de importante, el conocimiento debe retirarse cuando esté desactualizado. Por ejemplo, recientemente descubrimos que nuestros clientes no estaban utilizando la función de impresión de nuestra aplicación. Eliminamos la impresión y la reemplazamos con una nueva función para enviar información desde la aplicación por correo electrónico. Como parte de la gestión de versiones, ya hemos proporcionado artículos de conocimientos actualizados a nuestra mesa de servicio para reflejar el cambio.*

Su: *La gestión del conocimiento es más que una mera recopilación de datos. En Axle, nos centramos en la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos. Para promover la colaboración y la visibilidad, nos aseguramos de que la información, los problemas y las inquietudes se compartan abiertamente entre nuestros equipos y sucursales.*

Enrique: *Pero también debemos seguir las políticas de seguridad de la información y asegurarnos de que la apertura no signifique descuido.*

Marco: *Estamos probando nuevos sistemas basados en IA para mejorar nuestra previsión y toma de decisiones en todos los niveles, desde la planificación estratégica hasta la asistencia al usuario.*

5.1.5 Medición e informes

Mensaje clave

El propósito de la práctica de medición y generación de informes es apoyar la buena toma de decisiones y la mejora continua al disminuir los niveles de incertidumbre. Esto se logra mediante la recopilación de datos relevantes sobre varios objetos gestionados y la evaluación válida de estos datos en un contexto apropiado. Los objetos administrados incluyen, entre otros, productos y servicios, prácticas y actividades de la cadena de valor, equipos e individuos, proveedores y socios, y la organización en su conjunto.

Muchos de estos objetos administrados están conectados, al igual que sus respectivas métricas e indicadores. Por ejemplo, para establecer objetivos claros para la medición y la presentación de informes, es necesario comprender los objetivos de la organización. Estos pueden basarse en una serie de áreas: beneficio, crecimiento, ventaja competitiva, retención de clientes, servicio operativo / público, etc. (consulte el principio rector de enfoque en el valor en la sección 4.3.1). En tales casos, es importante establecer una relación clara entre las metas subordinadas y de alto nivel y los objetivos que se relacionan con ellas.

Para los objetivos establecidos, se pueden definir factores operativos críticos de éxito (CSF). Sobre la base de estos CSF, se puede acordar un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados, contra los cuales se puede medir el éxito.

Definiciones

- Factor crítico de éxito (CSF) Una condición previa necesaria para el logro de los resultados previstos.
- Indicador clave de rendimiento (KPI) Una métrica importante que se utiliza para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo.

5.1.5.1 KPI y comportamiento

Los KPI para las personas pueden funcionar como un motivador competitivo, y esto generará resultados positivos si los KPI se establecen para cumplir con objetivos comerciales claros. Sin embargo, el establecimiento de objetivos para las personas también puede tener un lado negativo, lo que genera comportamientos inapropiados o inadecuados. Esto suele suceder si se pone demasiado énfasis en los KPI individuales. Por ejemplo, el personal de la mesa de servicio puede verse fuertemente impulsado a mantener las llamadas breves, pero esto puede tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente, e incluso en los tiempos de resolución, si los problemas no se tratan adecuadamente.

Idealmente, los KPI operativos deberían establecerse para equipos en lugar de centrarse demasiado en las personas. Esto significa que puede haber cierta flexibilidad en los objetivos y comportamientos permitidos por el equipo en su conjunto. Las personas, por supuesto, todavía necesitarán algunas pautas específicas para su desempeño, pero esto debe estar claramente dentro de los objetivos del equipo y la organización, y todos los objetivos deben establecerse en el contexto de proporcionar valor a la organización.

5.1.5.2 Reportando

Los datos recopilados como métricas generalmente se presentan en forma de informes o paneles. Es importante recordar que los informes están destinados a respaldar una buena toma de decisiones, por lo que su contenido debe ser relevante para los destinatarios de la información y estar relacionado con el tema requerido. Los informes y los paneles de control deberían facilitar que el destinatario vea lo que se necesita hacer y luego tomar medidas. Como tal, un buen informe o panel de control debe responder a dos preguntas principales: ¿qué tan lejos estamos de nuestros objetivos y qué obstáculos nos impiden lograr mejores resultados?

La Figura 5.5 muestra la contribución de la medición y la presentación de informes a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La medición y la generación de informes permiten tomar decisiones sobre la cartera de servicios y la estrategia al proporcionar detalles sobre el rendimiento actual de los productos y servicios.
- Mejorar El desempeño se monitorea y evalúa constantemente para respaldar la mejora continua, la alineación y la creación de valor.
- Comprometerse El compromiso con las partes interesadas se basa en información correcta, actualizada y suficiente proporcionada en forma de paneles e informes.
- Diseño y transición La medición y la generación de informes proporcionan información para las decisiones de gestión en cada etapa antes de la puesta en funcionamiento.
- Obtener / construir La práctica garantiza la transparencia de todas las actividades de desarrollo y adquisiciones, lo que permite una gestión e integración efectivas con todas las demás actividades de la cadena de valor.
- Entregar y apoyar La gestión continua de productos y servicios se basa en información de rendimiento correcta, actualizada y suficiente.

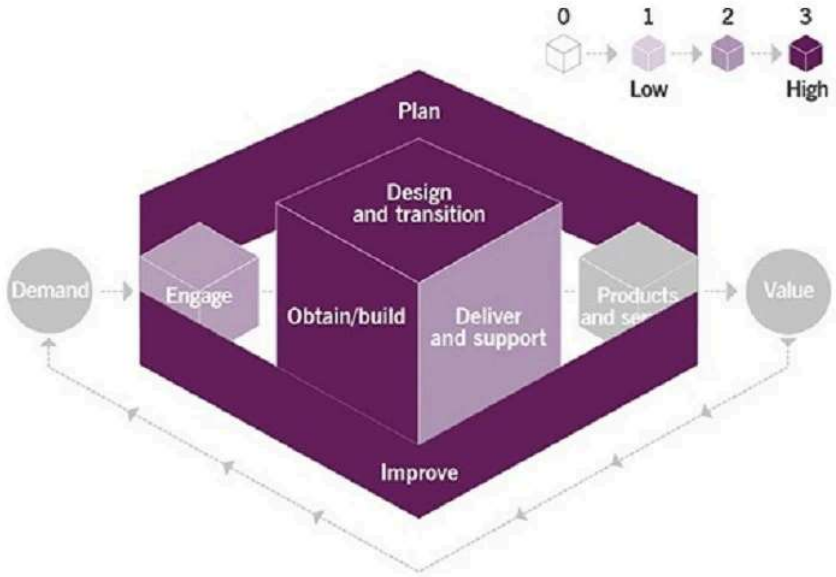

Figura 5.5 Mapa de calor de la contribución de la medición y la presentación de informes al valor actividades en cadena

5.1.6 Gestión del cambio organizacional

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del cambio organizacional es garantizar que los cambios en una organización se implementen sin problemas y con éxito, y que se logren beneficios duraderos mediante la gestión de los aspectos humanos de los cambios.

Las mejoras invariablemente requieren que las personas cambien la forma en que trabajan, su comportamiento y, a veces, su función. Independientemente de si el cambio es en una práctica, la estructura de la organización, relacionada con la tecnología, o es la introducción de un servicio nuevo o modificado, las personas son esenciales para el éxito del cambio. La práctica de gestión del cambio organizacional tiene como objetivo garantizar que todos los afectados por el cambio lo acepten y lo apoyen. Esto se logra eliminando o reduciendo la resistencia al cambio, eliminando o abordando los impactos adversos y proporcionando capacitación, concientización y otros medios para asegurar una transición exitosa al estado cambiado.

La gestión del cambio organizacional contribuye a cada parte de la SVS, donde se requiere la cooperación, participación y entusiasmo de las personas involucradas. Para que una iniciativa de mejora tenga éxito, sin importar el nivel o alcance del cambio, existen ciertos elementos que son esenciales para abordar el factor humano. La gestión del cambio organizacional debe garantizar que se establezca y mantenga lo siguiente durante todo el cambio:

- Objetivos claros y relevantes Para ganar apoyo, los objetivos del cambio deben ser claros y tener sentido para las partes interesadas, en función del contexto de la organización. Debe considerarse que el cambio tiene un valor real.
- Liderazgo fuerte y comprometido Es fundamental que el cambio cuente con el apoyo activo de los patrocinadores y los líderes del día a día dentro de la organización. Un patrocinador es un gerente o líder empresarial que defenderá y podrá autorizar el cambio. Los líderes deben apoyar visiblemente y comunicar de manera consistente su compromiso con el cambio.
- Participantes dispuestos y preparados Para tener éxito, los participantes dispuestos a realizar un cambio deben realizar un cambio. En parte, esta disposición vendrá de que los participantes estén convencidos de la importancia del cambio. Además, cuanto más preparados se sientan los participantes para realizar los cambios que se les solicitan mediante la formación pertinente, la concienciación y las comunicaciones periódicas, más deseosos estarán de seguir adelante.
- Mejora sostenida Muchos cambios fracasan porque, pasado algún tiempo, la gente vuelve a las viejas formas de trabajar. La gestión del cambio organizacional busca reforzar continuamente el valor del cambio a través de una comunicación regular, abordando los impactos y consecuencias del cambio, y el apoyo de patrocinadores y líderes. La comunicación de valor será más fuerte cuando se utilicen métricas para validar el mensaje.

5.1.6.1 Actividades de gestión del cambio organizacional

Las actividades clave de la gestión eficaz del cambio organizacional se describen en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Actividades de gestión del cambio organizacional

Actividad	Ayuda a entregar
Creación de un sentido de urgencia	Objetivos claros y relevantes, participantes dispuestos
Gestión de las partes interesadas	Participantes fuertes y comprometidos
Gestión de patrocinadores	Liderazgo fuerte y comprometido
Comunicación	Participantes dispuestos y preparados
Empoderamiento	Participantes preparados
Manejo de la resistencia	Participantes dispuestos
Reforzamiento	Mejora sostenida

Las actividades de la gestión del cambio organizacional interactúan con las de muchas otras prácticas, en particular la mejora continua y la gestión de proyectos. Otro

Las prácticas con vínculos importantes con la gestión del cambio organizacional incluyen la medición y la presentación de informes, la gestión de la fuerza laboral y del talento y la gestión de relaciones.

Es necesario identificar los distintos públicos afectados por el cambio y definir sus características. No todas las personas responderán a los mismos mensajes ni estarán motivadas por los mismos conductores. Es particularmente importante en la gestión del cambio organizacional tener en cuenta las diferencias culturales, ya sea que se basen en la geografía, la nacionalidad, la historia corporativa u otros factores.

A diferencia de otras prácticas, la responsabilidad de la gestión del cambio organizacional no se puede transferir a un proveedor externo. Alguien dentro de la propia organización debe ser responsable de la gestión del cambio organizativo, incluso si la ejecución de algunas o la mayoría de las actividades de gestión del cambio organizativo se delega a otras personas o grupos, incluidos los proveedores. Sin embargo, se puede buscar experiencia externa para complementar las capacidades de gestión del cambio organizacional de una organización. A veces, las organizaciones luchan con las habilidades clave necesarias para la gestión del cambio organizacional y pueden beneficiarse del apoyo y la orientación de un proveedor externo. Incluso si se utiliza ayuda externa, el apoyo general del liderazgo debe provenir de la propia organización.

La Figura 5.6 muestra la contribución de la gestión del cambio organizacional a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

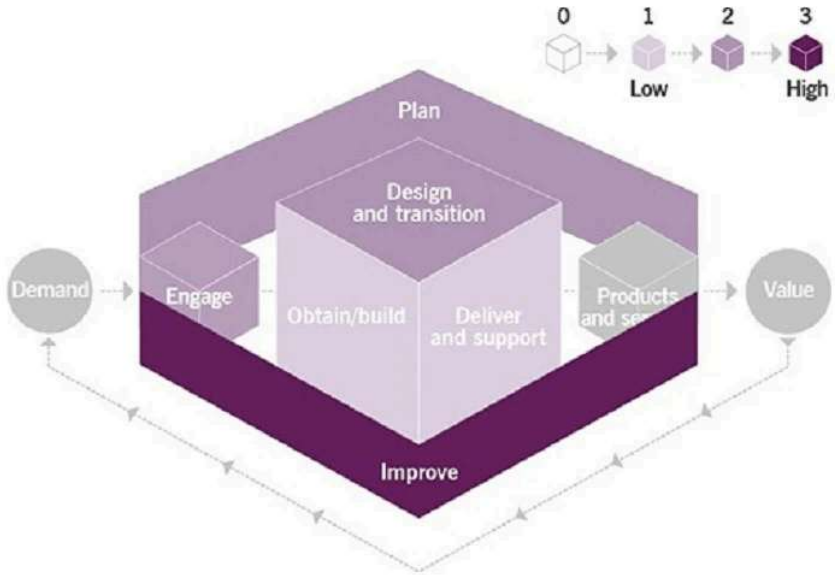

Figura 5.6 Mapa de calor de la contribución de la gestión del cambio organizacional a actividades de la cadena de valor

- Plan Las decisiones relativas al cambio a nivel de la cartera provocan el inicio de la gestión del cambio organizativo para respaldar una iniciativa aprobada.

- Mejorar Sin una gestión adecuada del cambio organizacional, la mejora no puede sostenerse.
- Comprometerse La práctica de gestión del cambio organizacional se involucra activamente con las partes interesadas en todas las etapas de un cambio.
- Diseño y transición La gestión del cambio organizacional es esencial para la implementación de un nuevo servicio o un cambio significativo en uno existente.
- Obtener / construir La gestión del cambio organizacional garantiza el compromiso y la cooperación dentro y entre proyectos.
- Entregar y apoyar La gestión del cambio organizacional continúa durante las operaciones en vivo y el soporte para garantizar que el cambio se haya adoptado y se mantenga.

5.1.7 Gestión de la cartera

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de carteras es garantizar que la organización tenga la combinación adecuada de programas, proyectos, productos y servicios para ejecutar la estrategia de la organización dentro de sus limitaciones de recursos y financiación.

La gestión de la cartera es una colección coordinada de decisiones estratégicas que, en conjunto, permiten el equilibrio más eficaz entre el cambio organizativo y el funcionamiento habitual. La gestión de la cartera logra esto a través de las siguientes actividades:

- Desarrollar y aplicar un marco sistemático para definir y entregar una cartera de productos, servicios, programas y proyectos en apoyo de estrategias y objetivos específicos.
- Definir claramente los productos y servicios y vincularlos con el logro de los resultados acordados, asegurando así que todas las actividades en la cadena de valor del servicio estén alineadas con la definición de valor y los MCA relacionados.
- Evaluar y priorizar propuestas de productos, servicios o proyectos entrantes y otras iniciativas de cambio, en función de las limitaciones de recursos, los compromisos existentes y la estrategia y los objetivos de la organización.
- Implementar una evaluación estratégica de inversiones y un proceso de toma de decisiones basado en la comprensión del valor, los costos, los riesgos, las limitaciones de recursos, las interdependencias y el impacto en las actividades comerciales existentes.

- Analizar y rastrear inversiones basadas en el valor de productos, servicios, programas y proyectos para la organización y sus clientes.
- Monitorear el desempeño de la cartera general y proponer ajustes en respuesta a cualquier cambio en las prioridades organizacionales.
- Revisar las carteras en términos de progreso, resultados, costos, riesgo, beneficios y contribución estratégica.

La gestión de la cartera desempeña un papel importante en la forma en que se asignan, implementan y gestionan los recursos en toda la organización. Esto facilita la alineación de recursos y capacidades con los resultados del cliente como parte de la ejecución de la estrategia dentro de ITIL SVS.

La gestión de carteras abarca una serie de carteras diferentes, incluidas las siguientes:

- Cartera de productos / servicios La cartera de productos / servicios es el conjunto completo de productos y / o servicios que gestiona la organización y representa los compromisos e inversiones de la organización en todos sus clientes y espacios de mercado. También representa los compromisos contractuales actuales, el desarrollo de nuevos productos y servicios y los planes de mejora continua iniciados como resultado de la mejora continua. La cartera también puede incluir productos y servicios de terceros, que son parte integral de las ofertas a clientes internos y externos.
- Proyecto portafolio La cartera de proyectos se utiliza para gestionar y coordinar proyectos que han sido autorizados, asegurando que los objetivos se cumplan dentro de las limitaciones de tiempo y costo y según las especificaciones. La cartera de proyectos también garantiza que los proyectos no se dupliquen, que se mantengan dentro del alcance acordado y que los recursos estén disponibles para cada proyecto. Es la herramienta que se utiliza para gestionar proyectos individuales, así como programas a gran escala que constan de varios proyectos.
- Cartera de clientes La cartera de clientes se mantiene mediante la práctica de gestión de relaciones de la organización, que proporciona información importante para la práctica de gestión de la cartera. La cartera de clientes se utiliza para registrar todos los clientes de la organización y es la vista del gerente de relaciones de los clientes internos y externos que reciben productos y / o servicios de la organización.

  La gestión de la cartera utiliza la cartera de clientes para garantizar que se comprenda bien la relación entre los resultados comerciales, los clientes y los servicios. Documenta estos vínculos y se valida con los clientes a través de la práctica de gestión de relaciones.

Gestión ágil de carteras

Históricamente, el éxito de los programas y proyectos ha sido medido por

la medida en que la implementación se ha completado a tiempo y dentro del presupuesto, y ha entregado los productos, resultados y beneficios requeridos. En muchos casos, sin embargo, las organizaciones han luchado por demostrar un retorno de su inversión a partir del cambio, y existe un reconocimiento cada vez mayor de que el verdadero éxito solo es posible si el programa o proyecto fue la iniciativa 'correcta' para implementar en primer lugar. La gestión ágil de la cartera lleva esto más allá, con un mayor enfoque en la visualización de temas estratégicos y la capacidad de cambiar las prioridades de la cartera rápidamente, aumentar el flujo de trabajo, reducir el tamaño de los lotes de trabajo y controlar la longitud de las colas de desarrollo a más largo plazo.

La gestión de cartera tradicional se centra en la planificación de arriba hacia abajo con el trabajo distribuido en períodos de tiempo más largos, pero la gestión de cartera ágil toma el concepto de ciclos de construcción, medición y aprendizaje que utilizan los equipos ágiles individuales y lo aplica en toda la organización. Los equipos trabajan juntos, utilizan un diseño modular y comparten hallazgos. Esto da como resultado una tremenda flexibilidad, que cambia el enfoque de continuar ejecutando un plan inflexible a entregar valor y lograr un progreso tangible de acuerdo con la estrategia y los objetivos comerciales.

Las organizaciones que practican la gestión ágil de carteras se comunican lo más posible en toda la empresa. Comparten conocimientos y rompen barreras entre los silos organizativos.

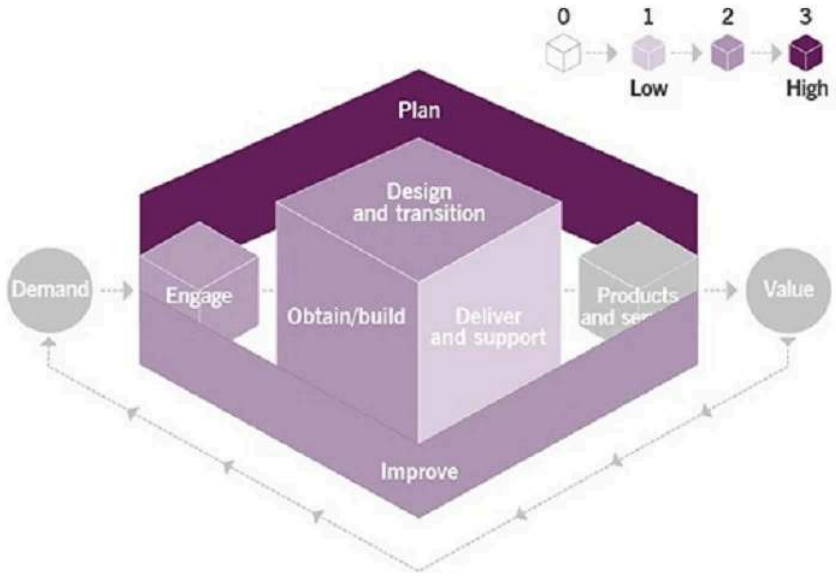

Figura 5.7 Mapa de calor de la contribución de la gestión de carteras a la cadena de valor

ocupaciones

La Figura 5.7 muestra la contribución de la gestión de la cartera a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de la cartera proporciona información importante sobre el estado de los proyectos, productos y servicios que se encuentran actualmente en proceso o catálogo y los objetivos estratégicos para los que se han diseñado, lo cual es fundamental para la planificación. La gestión de la cartera también incluye la revisión de las carteras en términos de progreso, creación de valor, costos, riesgo, beneficios y contribución estratégica.
- Mejorar La gestión de la cartera identifica oportunidades para mejorar la eficiencia y aumentar la colaboración, eliminar la duplicación entre proyectos e identificar y mitigar riesgos. Se priorizan las iniciativas de mejora y, si se aprueban, se pueden agregar a la cartera correspondiente.
- Comprometerse Cuando la organización identifica oportunidades o demandas, las decisiones sobre cómo priorizarlas se toman en función de la estrategia de la organización más la evaluación de riesgos y la disponibilidad de recursos.
- Diseñar y hacer la transición, obtener / construir y entregar y brindar soporte La gestión de la cartera es responsable de garantizar que los productos y servicios estén claramente definidos y vinculados al logro de los resultados comerciales, de modo que estas actividades de la cadena de valor estén alineadas con el valor.

5.1.8 Gestión de proyectos

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de proyectos es garantizar que todos los proyectos de la organización se entreguen con éxito. Esto se logra planificando, delegando, monitoreando y manteniendo el control de todos los aspectos de un proyecto, y manteniendo la motivación de las personas involucradas.

Los proyectos son uno de los medios por los cuales se introducen cambios significativos en una organización, y pueden definirse como estructuras temporales que se crean con el propósito de entregar uno o más resultados (o productos) de acuerdo con un caso de negocio acordado. Pueden ser una iniciativa independiente o parte de un programa más amplio, junto con otros proyectos interrelacionados, para piezas de transformación más complejas. Sin embargo, incluso los proyectos independientes deben considerarse en el contexto de la cartera de proyectos de la organización.

Existen diferentes enfoques sobre la forma en que se entregan los proyectos, siendo los métodos en cascada y Agile los más comunes:

- El método de cascada funciona bien en entornos donde los requisitos son

conocido por adelantado (y es poco probable que cambie de manera significativa), y donde la definición del trabajo es más importante que la velocidad de entrega.

- El método ágil funciona mejor cuando los requisitos son inciertos y es probable que evolucionen rápidamente con el tiempo (por ejemplo, a medida que cambian las necesidades y prioridades del negocio), y donde la velocidad de entrega a menudo se prioriza sobre la definición de requisitos precisos.

La gestión exitosa del proyecto es importante ya que la organización debe equilibrar su necesidad de:

- mantener las operaciones comerciales actuales de manera efectiva y eficiente
- transformar esas operaciones comerciales para cambiar, sobrevivir y competir en el mercado
- mejorar continuamente sus productos y servicios.

Este equilibrio entre los proyectos y el 'negocio como siempre' puede afectar potencialmente a una serie de áreas, incluidos los recursos (personas, activos, finanzas), niveles de servicio, relaciones con los clientes y productividad, por lo que la capacidad y la capacidad de la organización deben considerarse parte de su enfoque de gestión de proyectos.

Los proyectos dependen del comportamiento de las personas tanto dentro del equipo del proyecto como de la organización en general. El mejor plan de proyecto tiene muy poco valor si las personas adecuadas no están involucradas en el momento adecuado. También se debe considerar la relación entre el proyecto y la organización, ya que muchos miembros del equipo del proyecto serán adscritos de las operaciones comerciales a tiempo completo o parcial.

La Figura 5.8 muestra la contribución de la gestión de proyectos a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de proyectos apoya la planificación estratégica y táctica con métodos y herramientas.
- Mejorar Muchas iniciativas de mejora son grandes y complejas, por lo que la gestión de proyectos es la práctica relevante para gestionarlas.
- Comprometerse La participación de las partes interesadas es un elemento clave para la ejecución exitosa de cualquier proyecto. La gestión de proyectos proporciona a la organización herramientas y técnicas de gestión de las partes interesadas.
- Diseño y transición El diseño de una práctica o servicio se puede gestionar como un proyecto o una iteración en un proyecto más grande; lo mismo se aplica a algunas transiciones.
- Obtener / construir La obtención de nuevos recursos así como el desarrollo y la integración se suele realizar como proyecto. Varias técnicas de gestión de proyectos son aplicables a esta actividad.
- Entregar y apoyar El diseño, la transición y el traspaso a los consumidores de servicios internos o externos para la gestión operativa deben estar bien planificados y ejecutados para garantizar que el negocio como de costumbre no se vea comprometido. El proyecto

la práctica de gestión asegura que esto suceda.

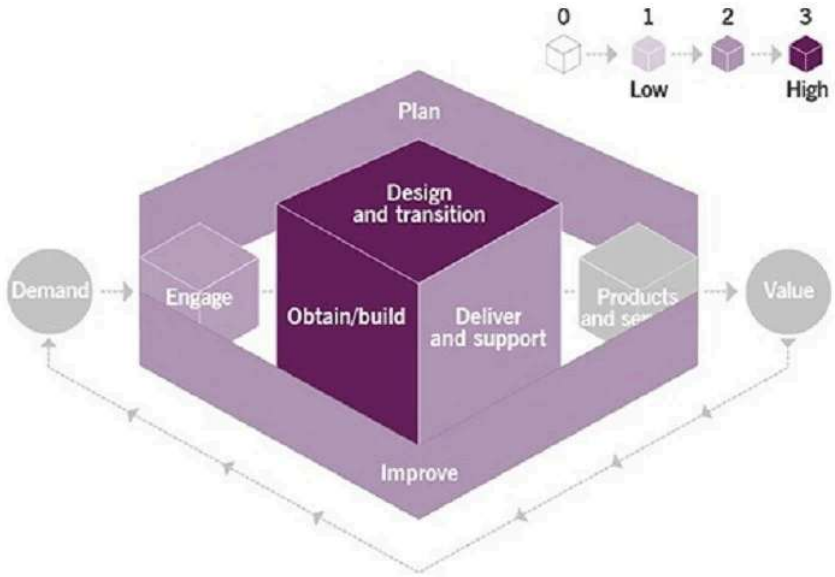

Figura 5.8 Mapa de calor de la contribución de la gestión de proyectos a la cadena de valor ocupaciones

5.1.9 Gestión de relaciones

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de relaciones es establecer y nutrir los vínculos entre la organización y sus partes interesadas a nivel estratégico y táctico. Incluye la identificación, análisis, seguimiento y mejora continua de las relaciones con y entre las partes interesadas.

La práctica de gestión de relaciones asegura que:

- Se entienden las necesidades y los impulsores de las partes interesadas, y los productos y servicios se priorizan de manera adecuada.
- La satisfacción de las partes interesadas es alta y se establece y mantiene una relación constructiva entre la organización y las partes interesadas.
- las prioridades de los clientes para productos y servicios nuevos o modificados, en consonancia

con los resultados comerciales deseados, se establecen y articulan de manera efectiva

- Las quejas y escaladas de las partes interesadas se manejan bien a través de un proceso comprensivo (pero formal)
- Los productos y servicios facilitan la creación de valor para los consumidores de servicios y para la organización.
- la organización facilita la creación de valor para todos los grupos de interés, en línea con su estrategia y prioridades
- los requisitos conflictivos de las partes interesadas se median de manera adecuada.

Los proveedores de servicios, naturalmente, centran la mayor parte de sus esfuerzos en sus relaciones con los consumidores de servicios (patrocinadores, clientes y usuarios). Es un grupo de interés muy importante; sin embargo, las organizaciones deben asegurarse de comprender y gestionar sus relaciones con las diversas partes interesadas, tanto internas como externas. La práctica de gestión de relaciones debe aplicarse a todas las partes relevantes. Esto significa que la práctica contribuye a todas las actividades de la cadena de valor del servicio y a las múltiples corrientes de valor.

La Figura 5.9 muestra la contribución de la gestión de relaciones a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de relaciones proporciona información sobre los requisitos y expectativas de los clientes internos y externos. También ayuda con la evaluación estratégica y la priorización de carteras, así como con la evaluación de los espacios de mercado actuales y futuros, que son aspectos esenciales de la planificación.
- Mejorar La gestión de relaciones busca armonizar y sinergizar diferentes relaciones organizativas con clientes internos y externos para obtener beneficios específicos a través de la mejora continua.
- Comprometerse La gestión de relaciones es la práctica responsable de interactuar con los clientes internos y externos para comprender sus requisitos y prioridades.
- Diseño y transición La gestión de relaciones juega un papel clave en la coordinación de la retroalimentación de los clientes internos y externos como parte del diseño. También garantiza que se eviten o minimicen las molestias y los impactos adversos para los clientes durante la transición.
- Obtener / construir La gestión de relaciones proporciona los requisitos y prioridades del cliente para ayudar a seleccionar productos, servicios o componentes de servicio que se obtendrán o construirán.
- Entregar y apoyar La gestión de relaciones es responsable de garantizar que se establezca y mantenga un alto nivel de satisfacción del cliente y una relación constructiva entre la organización y sus clientes.

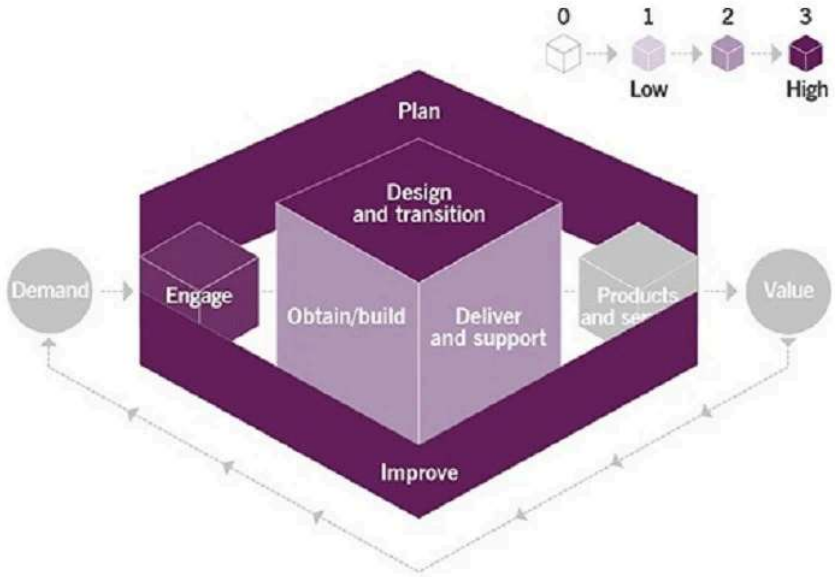

Figura 5.9 Mapa de calor de la contribución de la gestión de relaciones a la cadena de valor

ocupaciones

5.1.10 Gestión de riesgos

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de riesgos es asegurar que la organización comprenda y maneje los riesgos de manera efectiva. La gestión del riesgo es fundamental para garantizar la sostenibilidad continua de una organización y crear valor para sus clientes. La gestión de riesgos es una parte integral de todas las actividades de la organización y, por lo tanto, es fundamental para la SVS de la organización (consulte la sección 2.5.3 para obtener una definición de riesgo).

El riesgo normalmente se percibe como algo que debe evitarse debido a su asociación con amenazas y, aunque esto es cierto en general, el riesgo también se asocia con la oportunidad. No aprovechar las oportunidades puede ser un riesgo en sí mismo. Los costos de oportunidad de los espacios de mercado desatendidos y la demanda insatisfecha son un riesgo que debe evitarse.

La cartera de la organización se puede asignar a una cartera subyacente de riesgos a gestionar. Cuando la gestión de servicios es eficaz, los productos y servicios del catálogo de servicios y la canalización representan oportunidades para crear y capturar valor.

para los clientes, la organización y otras partes interesadas. De lo contrario, esos productos y servicios pueden representar amenazas debido a la posibilidad de fallas asociadas a los patrones de demanda que atraen, los compromisos que requieren y los costos que generan. La implementación de la estrategia a menudo requiere cambios en la cartera de productos y servicios, lo que significa administrar los riesgos asociados.

Las decisiones sobre el riesgo deben equilibrarse para que los beneficios potenciales valgan más para la organización que el costo de abordar el riesgo. Por ejemplo, la innovación es intrínsecamente riesgosa, pero podría proporcionar importantes beneficios para mejorar los productos y servicios, lograr una ventaja competitiva y aumentar la agilidad y la resiliencia. La capacidad de la organización para limitar su exposición al riesgo también será relevante. El objetivo debe ser realizar una evaluación precisa de los riesgos en una situación determinada y analizar los beneficios potenciales. Los riesgos y oportunidades que presenta cada curso de acción deben definirse para identificar las respuestas adecuadas.

Para que la gestión de riesgos sea eficaz, los riesgos deben ser:

- Identificado Incertidumbres que afectarían la consecución de objetivos en el contexto de una determinada actividad organizativa. Estas incertidumbres deben ser consideradas y luego descritas para asegurar que existe un entendimiento común.
- Evaluado Se debe estimar la probabilidad, el impacto y la proximidad de los riesgos individuales para que se puedan priorizar y se entienda el nivel general de riesgo (exposición al riesgo) asociado con la actividad organizacional.
- Tratado Deben planificarse respuestas adecuadas a los riesgos, asignando propietarios y encargados de la acción, y luego implementadas, monitoreadas y controladas.

Los siguientes principios se aplican específicamente a la práctica de gestión de riesgos:

- El riesgo es parte del negocio La organización debería asegurarse de que los riesgos se gestionen de forma adecuada. Esto no significa que deban evitarse todos los riesgos. Por el contrario, es necesario asumir riesgos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, los riesgos deben identificarse, entenderse y evaluarse frente a los niveles de riesgo que la organización está dispuesta a asumir (es decir, el apetito por el riesgo) y gestionarse y supervisarse de forma adecuada.
- La gestión de riesgos debe ser coherente en toda la organización. Es vital que la práctica de gestión de riesgos se gestione de forma integral para lograr la coherencia en toda la organización. Para asegurar la efectividad, debe haber consultas continuas con las partes interesadas y la flexibilidad adecuada para las diferentes partes de la organización. Esta flexibilidad permitirá que se desarrollen procedimientos de gestión de riesgos personalizados de modo que se aborden las unidades organizativas y / o las circunstancias específicas del cliente.
- La cultura y los comportamientos de la gestión de riesgos son importantes La cultura y los comportamientos apropiados demostrados por todos los niveles del personal de la organización son fundamentales y deben integrarse como parte de la "forma en que hacemos las cosas". Esto se demostrará mediante comportamientos y creencias como:

- Entender que la gestión eficaz de riesgos es vital para la sostenibilidad de la organización y respalda el logro de los objetivos comerciales.
- el uso de comportamientos proactivos de gestión de riesgos
- Garantizar la transparencia y claridad de los procedimientos, roles, responsabilidades y rendición de cuentas de la gestión de riesgos.
- Fomentar y hacer un seguimiento activo de la notificación de riesgos, incidentes y oportunidades.
- garantizar que las estructuras de remuneración apoyen los comportamientos deseados (es decir, esto no debe desalentar la notificación de incidentes ni alentar la notificación excesiva)
- Fomentar activamente el aprendizaje y el crecimiento en la madurez a partir de las experiencias de la organización y las experiencias de otras organizaciones.

ISO 31000: 2018 Gestión de riesgos

Estas directrices proporcionan una perspectiva general y general del propósito y los principios de la gestión de riesgos. Son aplicables a todos los niveles en cualquier tipo de organización. ISO 31000 establece que "el propósito de la gestión de riesgos es la creación y protección de valor" y que la gestión de riesgos "mejora el rendimiento, fomenta la innovación y apoya el logro de los objetivos".

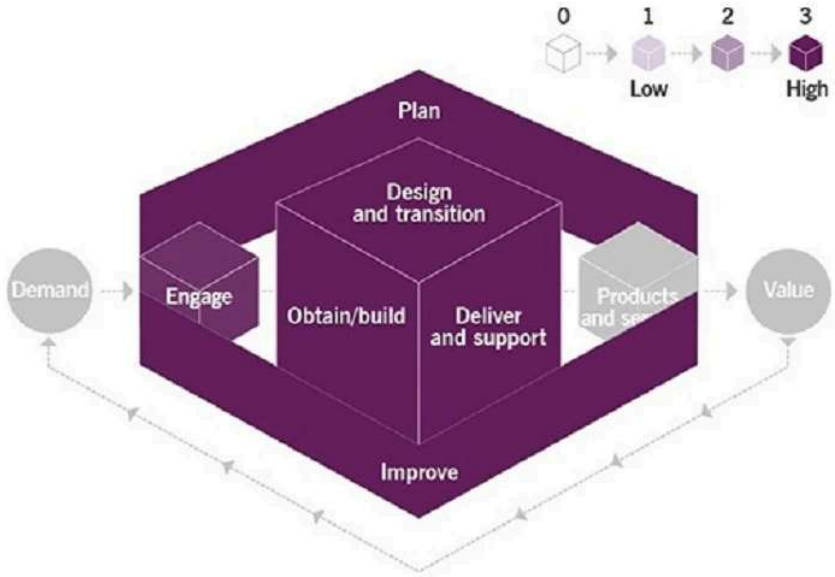

Figura 5.10 Mapa de calor de la contribución de la gestión de riesgos a la cadena de valor

ocupaciones

La figura 5.10 muestra la contribución de la gestión de riesgos a la cadena de valor del servicio,

con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de riesgos proporciona insumos esenciales para la estrategia y la planificación de la organización, con un enfoque en los riesgos que pueden impulsar la variabilidad de los resultados. Éstos incluyen:
  - cambios en la demanda y las prioridades de los clientes
  - cambios legales y regulatorios
  - competidores
  - dependencias de proveedores y socios
  - cambios tecnológicos
  - requisitos conflictivos de las partes interesadas.
- Mejorar Todas las iniciativas de mejora deben ser evaluadas y controladas continuamente por la gestión de riesgos. La práctica establece una perspectiva importante para la priorización, planificación y revisión de mejoras.
- Comprometerse La práctica de gestión de riesgos ayuda a identificar a las partes interesadas clave y optimizar la participación en función de información como el apetito por el riesgo y los perfiles de riesgo.

- Diseño y transición Los productos y servicios deben diseñarse para abordar los riesgos priorizados. Por ejemplo, deben ser escalables para admitir cambios en la demanda a lo largo del tiempo. Para la organización, los servicios nuevos o modificados conllevan distintos niveles de riesgo que deben identificarse y evaluarse antes de que se apruebe el cambio. Si se aprueba, los riesgos deben administrarse como parte del cambio, incluidos lanzamientos, implementaciones y proyectos.
- Obtener / construir La gestión de riesgos debe informar las decisiones sobre la obtención o creación de productos, servicios o componentes de servicios.
- Entregar y apoyar La gestión de riesgos ayuda a garantizar que la entrega continua de productos y servicios se mantenga en el nivel acordado y que todos los eventos se gestionen de acuerdo con los riesgos que introducen.

5.1.11 Gestión financiera de servicios

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión financiera de servicios es respaldar las estrategias y planes de la organización para la gestión de servicios asegurando que los recursos financieros y las inversiones de la organización se utilicen de manera eficaz.

La gestión financiera del servicio apoya la toma de decisiones por parte del órgano de gobierno y la dirección de la organización con respecto a dónde asignar mejor los recursos financieros. Proporciona visibilidad de las actividades de presupuestación, cálculo de costos y contabilidad relacionadas con los productos y servicios. Para ser eficaz en el contexto de la SVS, esta práctica debe estar alineada con las políticas y prácticas de la organización para la gestión de cartera, la gestión de proyectos y la gestión de relaciones.

Finanzas es el lenguaje común que permite a la organización comunicarse de manera efectiva con sus partes interesadas. La gestión financiera del servicio es responsable de gestionar el presupuesto, el cálculo de costes, la contabilidad y el cobro de las actividades de una organización, actuando tanto como proveedor de servicios como consumidor de servicios:

- Presupuesto / cálculo de costos Esta es una actividad enfocada a predecir y controlar los ingresos y gastos de dinero dentro de la organización. La elaboración de presupuestos consiste en un ciclo de negociación periódica para establecer presupuestos y un seguimiento continuo de los presupuestos vigentes. Para lograr este objetivo, se enfoca en capturar la demanda de servicio pronosticada y real. Traduce esta demanda en costos operativos y de proyecto previstos que se utilizan para establecer presupuestos y tarifas para garantizar la financiación adecuada de productos y servicios. El presupuesto basado en servicios busca comprender el presupuesto y establecer modelos de financiamiento basados en el costo total de brindar o consumir un servicio.

- Contabilidad Esta actividad permite a la organización contabilizar completamente la forma en que se gasta su dinero, lo que le permite comparar los costos y gastos previstos con los reales (en particular, la capacidad de identificar el uso y los costos por cliente, servicio y actividad / centro de costos). Por lo general, involucra sistemas contables, incluidos libros de contabilidad, planes de cuentas y diarios.
- Cargando Esta actividad es necesaria para facturar formalmente a los consumidores de servicios (generalmente externos) por los servicios que se les prestan. Es importante señalar que, si bien el cobro es una práctica opcional, todos los servicios requieren un modelo de financiamiento, porque todos los costos deben financiarse adecuadamente mediante un método acordado.

La Figura 5.11 muestra la contribución de la gestión financiera del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan Los planes a todos los niveles necesitan financiación basada en información, incluida la financiera. La administración financiera del servicio respalda la planificación con presupuestos, informes, pronósticos y otra información relevante.
- Mejorar Todas las mejoras deben priorizarse teniendo en cuenta el retorno de la inversión. La gestión financiera del servicio proporciona herramientas e información para la evaluación y priorización de mejoras.
- Comprometerse Las consideraciones financieras son importantes para establecer y mantener relaciones de servicio con consumidores, proveedores y socios de servicios. Para algunas partes interesadas (inversores, patrocinadores), el aspecto financiero de la relación es el

lo más importante. La práctica apoya esta actividad de la cadena de valor proporcionando información financiera.

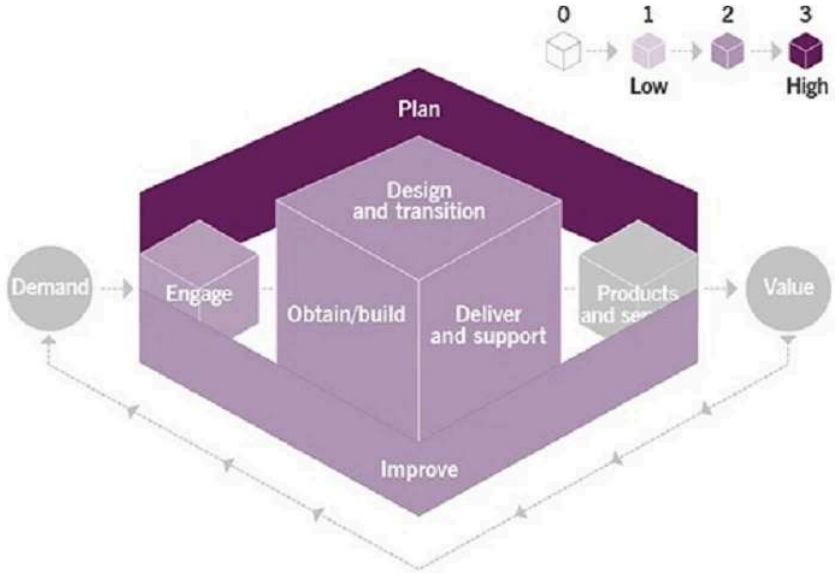

Figura 5.11 Mapa de calor de la contribución de la gestión financiera del servicio al valor actividades en cadena

- Diseño y transición La gestión financiera del servicio ayuda a mantener esta actividad rentable al proporcionar los medios para la planificación y el control financieros. También asegura la transparencia de los costos de los productos y servicios para el proveedor de servicios, contabilizando los gastos de diseño y transición.
- Obtener / construir La obtención de recursos de todo tipo está respaldada por la presupuestación (para garantizar la financiación suficiente) y la contabilidad (para garantizar la transparencia y la evaluación).
- Entregar y apoyar Los costos operativos continuos son una parte importante de los gastos de la organización. Para las organizaciones comerciales, las actividades de prestación de servicios en curso también son la fuente de ingresos. La gestión financiera del servicio ayuda a garantizar una comprensión suficiente de ambos. El cobro (si corresponde) apoya al proveedor de servicios y al consumidor de servicios en sus relaciones con la facturación y los informes.

Evolución de la gestión financiera con nuevas tecnologías

La gestión financiera se refiere a la gestión eficiente y eficaz del dinero de la manera más adecuada para lograr los objetivos financieros de la organización. Desde sus inicios, la disciplina de gestión financiera ha pasado por varios grados de cambio, mejora e innovación. Un componente clave de este cambio ha sido la aparición de nuevas tecnologías.

Muchos desarrollos tecnológicos han impactado en la gestión financiera, pero las tres innovaciones clave son la introducción de un mayor número de tecnologías digitales, blockchain y presupuestos y modelos de pago de TI.

Tecnologías digitales

Las principales instituciones financieras ahora están analizando y utilizando las últimas tecnologías como la nube, big data, análisis e inteligencia artificial (IA) para obtener, o incluso simplemente mantener, una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, las nuevas organizaciones financieras también están utilizando estas tecnologías e iniciando operaciones sin TI heredada, deuda técnica o procesos burocráticos, lo que significa que tienden a ser más ágiles.

Las organizaciones financieras están utilizando macrodatos y análisis para obtener una visión más profunda y una comprensión de sus clientes. La cantidad de datos que se capturan es fenomenal y requiere una potencia informática escalable para procesar los datos de manera eficiente y rentable. A cambio, esta comprensión más profunda del cliente está provocando que las organizaciones financieras desarrollen productos y servicios nuevos e innovadores. Ahora se hace referencia a los datos como el "nuevo petróleo", ya que las organizaciones luchan por capturarlos, analizarlos y explotarlos.

Blockchain

Otra evolución en la gestión financiera está sucediendo a través de una innovación específica llamada blockchain, nuevamente habilitada solo a través de servicios basados en la nube. Inicialmente, blockchain se desarrolló para permitir la gestión descentralizada de criptomonedas, permitiendo que las transacciones sean auditadas y verificadas de forma automática y económica.

Las tecnologías Blockchain se utilizan para administrar libros de contabilidad digitales públicos. Estos libros de contabilidad digitales registran transacciones en muchas computadoras distribuidas globalmente. La distribución de registros asegura que cada registro no se pueda cambiar sin la alteración de todos los registros posteriores (también conocidos como bloques) y sin el consenso de todo el libro mayor distribuido (también llamado red).

Las instituciones financieras globales están investigando cómo esta tecnología blockchain puede proporcionarles una ventaja competitiva al optimizar las funciones de back-office y reducir las tasas de liquidación para las transacciones bancarias. Nuevas organizaciones financieras están investigando blockchain para ofrecer funciones bancarias alternativas a una fracción del costo y los gastos generales de los bancos tradicionales.

Presupuestos de TI y modelos de pago

La aparición de nuevas tecnologías no solo ha afectado a las organizaciones financieras, sino también a la forma en que cada organización gestiona sus servicios de TI desde una perspectiva financiera. Gran parte de la ola actual de tecnología

La evolución ha sido posible gracias a la computación en la nube, y es probable que esto continúe en el futuro previsible. Esto ha llevado a un cambio importante en la forma en que las organizaciones obtienen, financian y pagan los servicios de TI.

Tradicionalmente, los recursos de TI se obtenían mediante gastos de capital iniciales (CAPEX). Sin embargo, en el modelo de nube, la provisión de infraestructura, plataformas y software de TI se proporciona "como un servicio". Este modelo generalmente utiliza mecanismos de cobro basados en suscripción o de pago por uso que se pagan con los gastos operativos (OPEX).

Otra área que ha experimentado cambios es el enfoque de la organización para establecer y administrar los presupuestos de TI. Se requieren presupuestos de TI flexibles para cubrir los costos de escalar los servicios basados en la nube de una manera ágil y bajo demanda. Los presupuestos de TI fijos, que a menudo se pronostican con meses de anticipación, tienen dificultades para tener en cuenta el escalado de los recursos de TI de esta manera.

Las reglas de adquisiciones dentro de las organizaciones también tienen que cambiar. Sigue habiendo un lugar para los proyectos y servicios de TI de precio fijo; sin embargo, los servicios digitales basados en la nube generalmente se venden bajo un modelo de precio variable, es decir, cuanto más usa y consume, más paga, y viceversa. Por lo tanto, aquellas organizaciones que no han actualizado sus reglas de adquisiciones para permitirles comprar recursos de TI a precios variables se enfrentarán a una gran barrera de creación propia que les impedirá utilizar servicios digitales basados en la nube. Para ser lo más efectivas posible, las organizaciones deben actualizar sus políticas y educar a su personal para asegurarse de que puedan comprar TI bajo un modelo de precio variable.

5.1.12 Gestión de estrategia

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de estrategias es formular las metas de la organización y adoptar los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas. La gestión de la estrategia establece la dirección de la organización, centra el esfuerzo, define o aclara las prioridades de la organización y proporciona consistencia u orientación en respuesta al entorno.

El punto de partida para la gestión de la estrategia es comprender el contexto de la

organización y definir los resultados deseados. La estrategia de la organización establece criterios y mecanismos que ayudan a decidir cómo priorizar mejor los recursos, las capacidades y la inversión para lograr esos resultados, mientras que la práctica asegura que la estrategia se define, acuerda, mantiene y logra.

Los objetivos de la gestión de la estrategia son:

- Analizar el entorno en el que existe la organización para identificar oportunidades que beneficiarán a la organización.
- Identificar las restricciones que podrían impedir el logro de los resultados comerciales y definir cómo esas restricciones podrían eliminarse o reducirse sus efectos.
- Decidir y acordar la perspectiva y la dirección de la organización con las partes interesadas relevantes, incluida su visión, misión y principios.
- Establecer la perspectiva y la posición de la organización en relación con sus clientes y competidores. Esto incluye definir qué servicios y productos se entregarán a qué espacios de mercado y cómo mantener la ventaja competitiva.

- asegurarse de que la estrategia se haya traducido en planes tácticos y operativos para cada unidad organizativa que se espera que cumpla con la estrategia
- Asegurar que la estrategia se implemente mediante la ejecución de los planes estratégicos y la coordinación de esfuerzos en los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Gestionar los cambios en las estrategias y los documentos relacionados, asegurando que las estrategias sigan el ritmo de los cambios en los entornos internos y externos y otros factores relevantes.

La gestión de la estrategia a menudo se considera responsabilidad de la alta dirección y el órgano de gobierno de una organización. Les permite establecer los objetivos de la organización, especificar cómo la organización cumplirá esos objetivos y priorizar las inversiones que se requieren para cumplirlos. Sin embargo, en el entorno complejo y cambiante de hoy, las prácticas estratégicas tradicionales, basadas en una deliberación cuidadosa, una investigación exhaustiva y la planificación de escenarios, también están evolucionando. La estrategia se está volviendo más fluida y hay un mayor enfoque en establecer el propósito y los principios esenciales de una organización, que pueden servir como la dirección de todas sus acciones, incluso cuando las circunstancias cambian. Por ejemplo, se puede utilizar un proceso de estrategia Lean para equilibrar los extremos de la planificación rígida y la experimentación incontrolada. La estrategia proporciona la dirección general y la alineación de la organización, sirviendo como una pantalla que las ideas innovadoras deben pasar y una base para evaluar el éxito de la SVS. Alienta a los empleados a ser creativos, al tiempo que garantiza que estén en armonía con la organización y busquen solo oportunidades valiosas.

La estrategia debe permitir la creación de valor para la organización. Un buen modelo de negocio describe los medios para cumplir los objetivos de una organización. La estrategia de la organización debe incluir alguna forma de hacer que sus servicios y productos sean únicos.

valioso para sus clientes; por lo tanto, debe definir el enfoque de la organización para ofrecer un mejor valor. La necesidad de una estrategia no se limita a organizaciones más grandes; es igualmente importante para los más pequeños, ya que les permite tener una perspectiva, un posicionamiento y planes claros para garantizar que sigan siendo relevantes para sus clientes.

Los clientes quieren soluciones que rompan las barreras de rendimiento y logren resultados de mayor calidad con poco o ningún aumento en el costo. Estas soluciones suelen estar disponibles a través de productos y servicios innovadores. La estrategia debe equilibrar la necesidad de la organización de ofrecer operaciones tanto eficientes como efectivas con innovación y actividades enfocadas en el futuro.

El valor de los productos y servicios desde la perspectiva del cliente o de la organización puede alterar con el tiempo debido a condiciones cambiantes, eventos u otros factores fuera del control de la organización. La gestión de la estrategia garantiza un enfoque cuidadosamente considerado de las relaciones de la organización con los clientes, así como la agilidad y la capacidad de recuperación para hacer frente a las variaciones de valor que definen esas relaciones.

Una estrategia de alto rendimiento es aquella que permite que una organización supere constantemente las alternativas de la competencia a lo largo del tiempo, a lo largo de los ciclos comerciales, durante las interrupciones de la industria y cuando se producen cambios en el liderazgo. Debe centrarse en lo que se debe hacer en toda la organización para facilitar la creación de valor.

La Figura 5.12 muestra la contribución de la gestión de la estrategia a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de la estrategia garantiza que la estrategia de la organización se haya traducido en planes tácticos y operativos para cada unidad organizativa que se espera que cumpla con la estrategia.

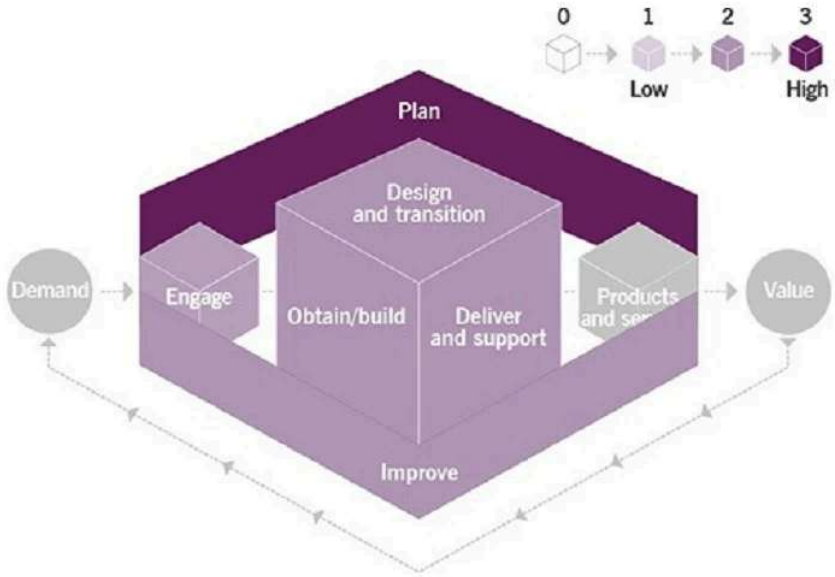

Figura 5.12 Mapa de calor de la contribución de la gestión de estrategias a la cadena de valor ocupaciones

- Mejorar La gestión de la estrategia proporciona la estrategia y los objetivos que se utilizarán para priorizar y evaluar las mejoras.
- Comprometerse Cuando la organización identifica oportunidades o demandas, las decisiones sobre cómo priorizarlas se basan en la estrategia de la organización más la evaluación de riesgos y la disponibilidad de recursos.
- Diseñar y hacer la transición, obtener / construir y entregar y brindar soporte La gestión de la estrategia asegura que la estrategia se implemente mediante la ejecución de los planes estratégicos en coordinación con estas actividades. También proporciona comentarios para permitir la medición y evaluación de productos y servicios durante el diseño y la transición.

5.1.13 Administración de suministros

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de proveedores es garantizar que los proveedores de la organización y su desempeño se gestionen de manera adecuada para respaldar la provisión perfecta de productos y servicios de calidad. Esto incluye la creación de relaciones más estrechas y colaborativas con proveedores clave para descubrir y obtener nuevos valores y reducir el riesgo de fallas.

Las actividades que son fundamentales para la práctica incluyen:

- Creación de un único punto de visibilidad y control para garantizar la coherencia. Esto debe aplicarse a todos los productos, servicios, componentes de servicio y procedimientos proporcionados u operados por proveedores internos y externos, incluidos los clientes que actúan como proveedores.
- Mantener la estrategia, la política y la información de gestión de contratos del proveedor.
- Negociar y acordar contratos y arreglos. Los acuerdos deben estar alineados con las necesidades comerciales y los objetivos de servicio. Es posible que los contratos con proveedores externos deban negociarse o acordarse a través de las funciones legales, de adquisiciones, comerciales o de contratos de la organización. Para un proveedor interno, deberá haber un acuerdo interno.
- Gestión de relaciones y contratos con proveedores internos y externos. Esto debe hacerse al planificar, diseñar, construir, orquestar, hacer la transición,

y productos y servicios operativos, en estrecha colaboración con la gestión de adquisiciones y desempeño.

- Gestionar el desempeño de los proveedores Se debe monitorear el desempeño de los proveedores para asegurar que cumplan con los términos, condiciones y objetivos de sus contratos y acuerdos, mientras se busca aumentar la relación calidad-precio obtenida de los proveedores y los productos / servicios que brindan.

5.1.13.1 Abastecimiento, estrategia con proveedores y relaciones

La estrategia del proveedor, a veces llamada estrategia de abastecimiento, define el plan de la organización sobre cómo apalancará la contribución de los proveedores en el logro de su estrategia general de gestión de servicios.

Algunas organizaciones pueden adoptar una estrategia que dicta el uso de proveedores solo en circunstancias muy específicas y limitadas, mientras que otra organización puede optar por hacer un uso extensivo de los proveedores en la provisión de productos y servicios. Una estrategia de abastecimiento exitosa requiere una comprensión profunda de los objetivos de una organización, los recursos necesarios para implementar esa estrategia, los factores ambientales (por ejemplo, el mercado) y los riesgos asociados con la implementación de enfoques específicos.

Existen diferentes tipos de relaciones con proveedores entre una organización y sus proveedores que deben considerarse como parte de la estrategia de abastecimiento de la organización. Éstos incluyen:

- Insourcing Los productos o servicios son desarrollados y / o entregados internamente por la organización.
- Subcontratación El proceso de hacer que los proveedores externos brinden productos y servicios que anteriormente se brindaban internamente. La subcontratación implica la sustitución, es decir, la sustitución de la capacidad interna por la del proveedor.
- Fuente única o asociación Adquisición de un producto o servicio de un proveedor. Puede ser un solo proveedor que suministra todos los servicios directamente o un integrador de servicios externo que gestiona las relaciones con todos los proveedores e integra sus servicios en nombre de la organización. Estas relaciones cercanas (y la interdependencia mutua que crean) fomentan la alta calidad, la confiabilidad, los plazos de entrega cortos y la acción cooperativa.
- Varias fuentes Adquisición de un producto o servicio de más de un proveedor independiente. Estos productos y servicios se pueden combinar para formar nuevos servicios que la organización puede proporcionar a los clientes internos y externos. A medida que las organizaciones se centran más en una mayor especialización y compartimentación de las capacidades para aumentar la agilidad, el abastecimiento múltiple es cada vez más una opción preferida. Tradicionalmente, las organizaciones han gestionado estos proveedores por separado en diferentes partes de la organización, pero hay un movimiento hacia el desarrollo de una capacidad de integración de servicios internos o la selección de un integrador de servicios externo.

Los proveedores individuales pueden proporcionar servicios y productos de apoyo que de forma independiente tienen un papel relativamente menor y bastante indirecto en la generación de valor, pero colectivamente hacen una contribución mucho más directa e importante a esto y a la implementación de la estrategia de la organización.

5.1.13.2 Evaluación y selección de proveedores

La organización debe evaluar y seleccionar proveedores basándose en:

- Importancia e impacto El valor del servicio para la empresa, proporcionado por el proveedor.
- Riesgo Los riesgos asociados con el uso del servicio
- Costos El costo del servicio y su prestación.

Otros factores importantes en la evaluación y selección de proveedores incluyen la voluntad o la viabilidad de un proveedor para personalizar sus ofertas o trabajar de manera cooperativa en un entorno de múltiples proveedores; el nivel de influencia de la organización o integrador de servicios en el desempeño del proveedor; y el grado de dependencia de un proveedor de otros proveedores.

5.1.13.3 Ocupaciones

Las actividades de la práctica de gestión de proveedores incluyen:

- Planificación de proveedores El propósito de esta actividad es comprender los requisitos de servicio nuevos o modificados y revisar la documentación empresarial relevante para desarrollar una estrategia de abastecimiento y un plan de gestión de proveedores, trabajando en conjunto con otras prácticas como el análisis comercial, la gestión de cartera, el diseño de servicios y la gestión del nivel de servicio.
- Evaluación de proveedores y contratos El propósito de esta actividad es identificar, evaluar y seleccionar proveedores para la prestación de servicios comerciales nuevos o modificados.
- Negociación de proveedores y contratos El propósito de esta actividad es desarrollar, negociar, revisar, actualizar, finalizar y adjudicar contratos con proveedores. El fracaso de las negociaciones provocará un nuevo contrato, un contrato actualizado o la rescisión del contrato.
- Categorización de proveedores Este procedimiento tiene como objetivo categorizar a los proveedores de forma periódica y después de la adjudicación de contratos nuevos o actualizados. Las categorías más utilizadas incluyen proveedores estratégicos, tácticos y de productos básicos.
- Gestión de proveedores y contratos El propósito de esta actividad es asegurar que la organización obtenga una buena relación calidad-precio y la entrega del desempeño acordado por el proveedor contra el contrato y los objetivos.
- Gestión de garantía El propósito de esta actividad es gestionar la garantía.

requisitos o cláusulas y hacer reclamaciones de garantía cuando surja un problema de garantía, junto con la gestión del rendimiento.

- Gestión del rendimiento Esta actividad incluye la configuración y seguimiento continuo de las medidas operativas que se han acordado mutuamente con proveedores internos y externos. Se centra en las medidas clave, que luego se pueden consolidar en un cuadro de mando del proveedor. El seguimiento permitirá la identificación de problemas sistémicos y oportunidades de mejora y proporcionará una base para la presentación de informes.

- Renovación y / o rescisión de contrato Este procedimiento tiene como objetivo gestionar las renovaciones y rescisiones de contratos, que se desencadenan mediante revisiones específicas o periódicas del desempeño de los proveedores.

5.1.13.4 Integración de servicios

La integración de servicios es responsable de coordinar u orquestar a todos los proveedores involucrados en el desarrollo y entrega de productos y servicios. Se centra en la prestación de servicios de un extremo a otro, asegurando el control de todas las interfaces y resultados de los proveedores y facilitando la colaboración entre proveedores. Una organización puede desempeñar el papel de integrador de servicios por sí misma o utilizar un integrador de servicios de terceros. Es posible desarrollar un modelo híbrido, donde la organización es responsable de algunas de las funciones de integración de servicios y aumenta esa capacidad con la de un integrador de servicios externo. La función de integración de servicios también puede ser operada por un proveedor líder. El integrador de servicios también es responsable de la garantía; esto incluye la gestión del desempeño y los informes, la definición de roles y responsabilidades,

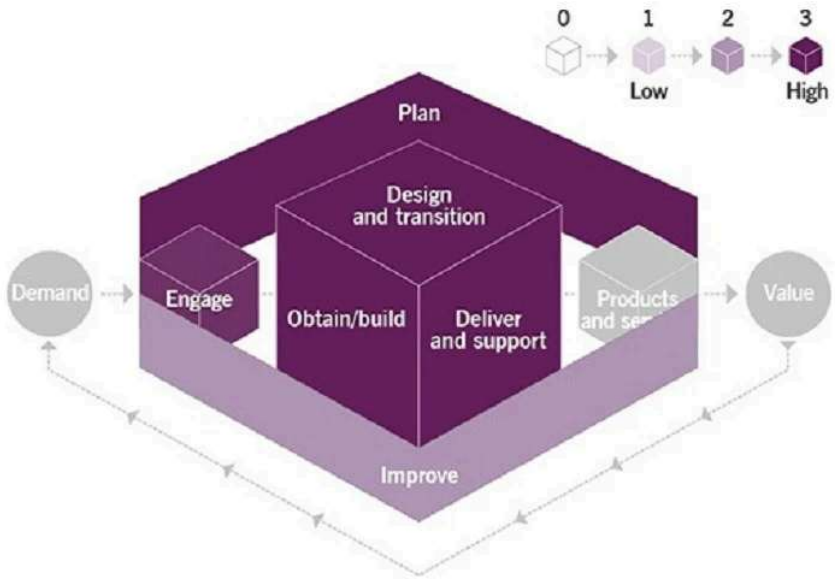

Figura 5.13 Mapa de calor de la contribución de la gestión de proveedores a la cadena de valor

ocupaciones

La Figura 5.13 muestra la contribución de la gestión de proveedores a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de proveedores proporciona la estrategia y el plan de abastecimiento aprobados de la organización.
- Mejorar La práctica identifica oportunidades de mejora con los proveedores existentes, participa en la selección de nuevos proveedores y proporciona una gestión continua del desempeño de los proveedores.
- Comprometerse La gestión de proveedores es responsable de comprometerse con todos los proveedores y de la evaluación y selección de proveedores; para negociar y concertar contratos y convenios; y para la gestión continua de las relaciones con los proveedores.

- Diseño y transición La gestión de proveedores es responsable de definir los requisitos para los contratos y acuerdos relacionados con productos o servicios nuevos o modificados, en consonancia con las necesidades y los objetivos de servicio de la organización.
- Obtener / construir La gestión de proveedores apoya la adquisición u obtención de productos, servicios y componentes de servicios de terceros.
- Entregar y apoyar El desempeño de los proveedores para los servicios en vivo se gestiona mediante esta práctica para garantizar que los proveedores cumplan con los términos, condiciones y objetivos de sus contratos y acuerdos.

La historia de ITIL: gestión de proveedores de Axle

Marco: *Me asignaron el puesto de gestión de proveedores en Axle. Esto significa que estaré administrando los foros de gobierno mensuales con nuestros proveedores para realizar un seguimiento del desempeño de sus servicios, como se describe en sus acuerdos de nivel de servicio. Me aseguraré de que las obligaciones contractuales de nuestros proveedores estén en consonancia con los resultados comerciales de Axle Car Hire.*

Radhika: *Por ejemplo, prometemos a nuestros clientes que los coches siempre estarán limpios. Solíamos tener nuestros autos limpiados semanalmente, pero para cumplir con la nueva promesa de servicio, Craig's Cleaning limpiará los autos cada vez que regresen al estacionamiento.*

Enrique: *Los servicios de Axle dependen de múltiples socios y proveedores. Trabajamos con distribuidores y fabricantes de automóviles, fabricantes de neumáticos, limpiadores y proveedores de asistencia en carretera. También contamos con agentes de Axle que promueven nuestras ofertas y socios en un programa de lealtad que brindan sus servicios a nuestros clientes en condiciones especiales.*

Radhika: *También utilizamos los servicios de muchos socios y proveedores para nuestros sistemas de TI. Esto respalda el trabajo de Axle en muchos niveles, desde el acceso a Internet hasta*

desarrollo de software.

Marco: *Una mayor digitalización en Axle significa más oportunidades para incorporar TI en nuestras ofertas de servicios. La aplicación Axle permite reservar y pagar el alquiler de un coche a través de dispositivos personales. El sistema Axle Aware está instalado en todos los automóviles y cuenta con el respaldo de TI y nuestros socios. El mantenimiento de la flota se planifica en función del historial de alquiler de nuestros vehículos y está controlado por nuestros sistemas de TI.*

Enrique: *Debido a esto, el negocio de Axle ahora depende en gran medida de proveedores de TI y de otros proveedores. Integrar y coordinar estos servicios es parte de la gestión de proveedores. Esperamos que nuestros proveedores proporcionen un nivel constante de calidad para Axle y nuestros clientes.*

5.1.14 Gestión de personal y talento

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la fuerza laboral y el talento es garantizar que la organización cuente con las personas adecuadas con las habilidades y el conocimiento adecuados y en los roles correctos para respaldar sus objetivos comerciales. La práctica cubre un amplio conjunto de actividades enfocadas en la participación exitosa de los empleados de la organización y los recursos humanos, incluida la planificación, el reclutamiento, la incorporación, el aprendizaje y el desarrollo, la medición del desempeño y la planificación de la sucesión.

La gestión de la fuerza laboral y el talento desempeña un papel fundamental en el establecimiento de la velocidad de la organización al ayudar a las organizaciones a comprender y pronosticar de manera proactiva la demanda futura de servicios. También asegura que las personas adecuadas con las competencias necesarias estén disponibles en el momento adecuado para brindar los servicios requeridos.

Alcanzar este objetivo reduce los atrasos, mejora la calidad, evita retrabajos causados por defectos y reduce el tiempo de espera, al mismo tiempo que cierra las brechas de conocimientos y habilidades. A medida que las organizaciones transforman sus prácticas y capacidades organizativas y de automatización para respaldar la economía digital y mejorar la velocidad de comercialización, contar con el talento adecuado se vuelve fundamental.

La gestión de la fuerza laboral y el talento permite a las organizaciones, líderes y gerentes

centrarse en crear una estrategia de personas eficaz y procesable, y ejecutar esa estrategia en varios niveles dentro de la organización. Una buena estrategia debe apoyar la identificación de roles y conocimientos asociados, así como las habilidades y actitudes necesarias para mantener una organización en funcionamiento día a día. También debe abordar las tecnologías emergentes y las capacidades de liderazgo y cambio organizacional necesarias para posicionar a la organización para el crecimiento futuro.

La idea de gestionar y desarrollar la fuerza laboral y el talento de una organización no es nueva. Sin embargo, con el mayor uso de proveedores externos y la rápida adopción de la automatización para el trabajo repetible, los roles tradicionales están cambiando drásticamente. Debido a esto, la gestión de la fuerza laboral y el talento debe ser responsabilidad de los líderes y gerentes en todos los niveles de la organización.

Definiciones

- Velocidad organizacional La velocidad, efectividad y eficiencia con la que opera una organización. La velocidad organizacional influye en el tiempo de comercialización, la calidad, la seguridad, los costos y los riesgos.
- Competencias La combinación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes observables y mensurables que contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados y, en última instancia, resultan en el éxito de la organización.
- Habilidades Una competencia o destreza desarrollada en el pensamiento, la comunicación verbal o la acción física.
- Habilidad El poder o aptitud para realizar actividades físicas o mentales relacionadas con una profesión u oficio.
- Conocimiento La comprensión de hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación; la comprensión teórica o práctica de un tema.
- Actitud Un conjunto de emociones, creencias y comportamientos hacia un objeto, persona, cosa o evento en particular.

5.1.14.1 Actividades de gestión de personal y talento

Las actividades de esta práctica cubren una amplia gama de áreas y son realizadas por una variedad de roles para propósitos específicos, que incluyen:

- Planificación de la fuerza laboral Traducir la estrategia y los objetivos de la organización en capacidades organizacionales deseadas y luego en competencias y roles.

- Reclutamiento La adquisición de nuevos empleados y contratistas para llenar los vacíos identificados relacionados con las capacidades deseadas.
- Medición del desempeño La entrega de evaluaciones y mediciones de desempeño regulares contra roles de trabajo establecidos basados en competencias predefinidas.
- Desarrollo personal El uso por parte de un empleado de los roles de trabajo publicados y los marcos de competencia para planificar de manera proactiva el crecimiento y el avance personal.
- Aprendizaje y desarrollo Educación dirigida y oportunidades de aprendizaje experiencial utilizando varios métodos formales y no formales.
- Mentoría y planificación de la sucesión Actividades formales de tutoría, participación y planificación de la sucesión proporcionadas por el liderazgo.

La Figura 5.14 presenta las actividades de la fuerza laboral y la gestión del talento.

Figura 5.14 Actividades de gestión de la fuerza laboral y el talento

La Figura 5.15 muestra la contribución de la fuerza laboral y la gestión del talento a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor; sin embargo, es un enfoque principal de las actividades de planificación y mejora:

- Plan La planificación de la fuerza laboral es un resultado específico de esta actividad de la cadena de valor, ya que el liderazgo y la administración evalúan sus capacidades organizacionales actuales en relación con los requisitos futuros de los recursos de la organización, así como los productos y servicios definidos dentro de la cartera de servicios.

- Mejorar Todas las mejoras requieren personas suficientemente capacitadas y motivadas. los La práctica de gestión de la fuerza laboral y del talento garantiza la comprensión y el cumplimiento de estos requisitos.
- Comprometerse La gestión de la mano de obra y el talento está estrechamente vinculada a esta actividad de la cadena de valor. Trabaja con prácticas como la gestión de relaciones, la gestión de solicitudes de servicio y la mesa de servicio para comprender y pronosticar los requisitos cambiantes de la demanda de servicios, y cómo esto afectará y dirigirá las actividades de planificación de la fuerza laboral y gestión del talento.
- Diseño y transición La gestión del talento es importante para esta actividad de la cadena de valor. Se presta especial atención al conocimiento, las habilidades y las habilidades relacionadas con los sistemas y el pensamiento de diseño.
- Obtener / construir La gestión del talento se centra específicamente en el conocimiento, las habilidades y las habilidades relacionadas con la colaboración, el enfoque en el cliente, la calidad, la velocidad y la gestión de costes.
- Entregar y apoyar La gestión del talento se centra específicamente en el conocimiento, las habilidades y las habilidades relacionadas con el servicio al cliente, la gestión del desempeño y las interacciones y relaciones con los clientes.

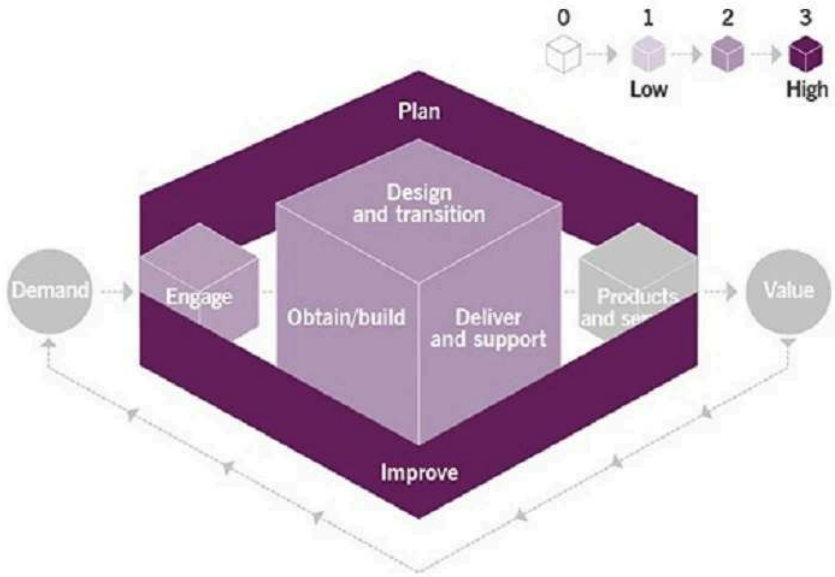

Figura 5.15 Mapa de calor de la contribución de la fuerza laboral y la gestión del talento a actividades de la cadena de valor

5.2 Prácticas de gestión de servicios

5.2.1 Administración de disponibilidad

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la disponibilidad es garantizar que los servicios brinden los niveles acordados de disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.

Definición: Disponibilidad

La capacidad de un servicio de TI u otro elemento de configuración para realizar su función acordada cuando sea necesario.

Las actividades de gestión de la disponibilidad incluyen:

- negociar y acordar objetivos alcanzables para la disponibilidad
- diseñar infraestructura y aplicaciones que puedan ofrecer los niveles de disponibilidad requeridos
- Asegurar que los servicios y componentes puedan recopilar los datos necesarios para medir la disponibilidad.
- monitorear, analizar e informar sobre la disponibilidad
- planificación de mejoras a la disponibilidad.

En los términos más simples, la disponibilidad de un servicio depende de la frecuencia con la que falla el servicio y de la rapidez con la que se recupera después de una falla. A menudo se expresan como tiempo medio entre fallas (MTBF) y tiempo medio para restaurar el servicio (MTRS):

- MTBF mide la frecuencia con la que falla el servicio. Por ejemplo, un servicio con un MTBF de cuatro semanas falla, en promedio, 13 veces al año.
- MTRS mide la rapidez con la que se restablece el servicio después de una falla. Por ejemplo, un servicio con un MTRS de cuatro horas, en promedio, se recuperará completamente de la falla en cuatro horas. Esto no significa que el servicio siempre se restablecerá en cuatro horas, ya que MTRS es un promedio de muchos incidentes.

Los servicios más antiguos a menudo se diseñaron con un MTBF muy alto, por lo que fallarían con poca frecuencia. Más recientemente, ha habido un cambio hacia la optimización del diseño de servicios para minimizar MTRS, de modo que los servicios se puedan recuperar muy rápidamente. Lo mas

Una forma eficaz de hacerlo es diseñar soluciones antifrágiles, que se recuperen de forma automática y muy rápida, prácticamente sin impacto comercial. Para algunos servicios, incluso una falla muy breve puede ser catastrófica, y para estos es más importante concentrarse en aumentar el MTBF.

La forma en que se define la disponibilidad debe ser adecuada para cada servicio. Es importante comprender las opiniones de los usuarios y los clientes sobre la disponibilidad y definir las métricas, los informes y los paneles de control adecuados. Muchas organizaciones calculan la disponibilidad porcentual basándose en MTBF y MTRS, pero estas cifras porcentuales rara vez coinciden con la experiencia de los clientes y no son adecuadas para la mayoría de los servicios. Otras cosas que deben considerarse incluyen:

- qué funciones comerciales vitales se ven afectadas por diferentes fallas de aplicaciones
- ¿En qué punto el rendimiento lento es tan malo que el servicio es efectivamente inutilizable?
- cuándo debe estar disponible el servicio y cuándo puede el proveedor de servicios realizar actividades de mantenimiento.

Las medidas que funcionan bien para algunos servicios incluyen:

- Minutos de interrupción del usuario Calculado multiplicando la duración del incidente por la cantidad de usuarios afectados o sumando la cantidad de minutos que cada usuario se ve afectado. Esto funciona bien para los servicios que apoyan directamente la productividad del usuario; por ejemplo, un servicio de correo electrónico.
- Número de transacciones perdidas Calculado restando el número de transacciones del número que se espera que hayan ocurrido durante el período de tiempo. Esto funciona bien para los servicios que admiten procesos comerciales basados en transacciones, como el soporte de fabricación.
- Valor comercial perdido Calculado midiendo cómo la productividad empresarial se vio afectada por las fallas de los servicios de soporte. Los clientes entienden esto fácilmente y puede ser útil para planificar inversiones para mejorar la disponibilidad. Sin embargo, puede ser difícil identificar qué valor comercial perdido fue causado por fallas en los servicios de TI y cuál tuvo otras causas.
- Satisfacción del usuario La disponibilidad del servicio es una de las características más importantes y visibles de los servicios y tiene una gran influencia en la satisfacción del usuario. Es importante asegurarse de que los usuarios estén satisfechos con la disponibilidad del servicio, además de cumplir con los objetivos de disponibilidad acordados formalmente.

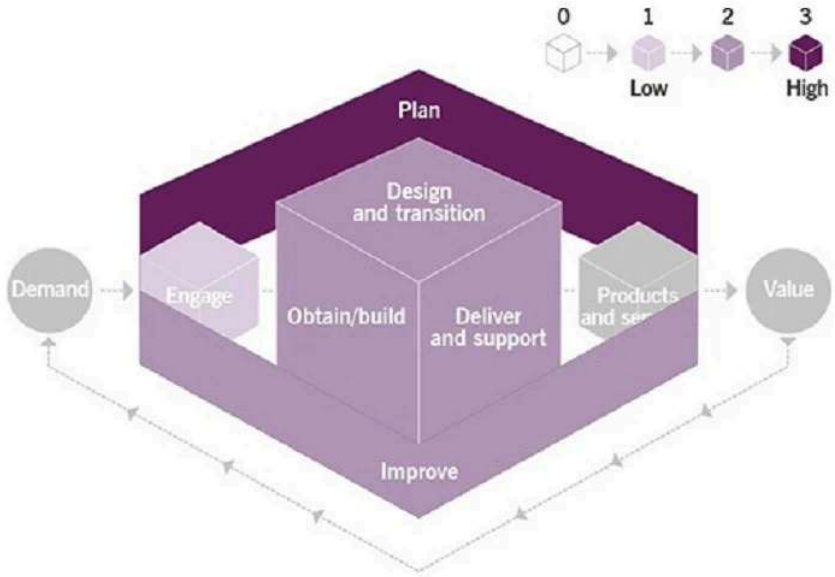

Figura 5.16 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la disponibilidad a la cadena de valor ocupaciones

La mayoría de las organizaciones no cuentan con personal dedicado a la gestión de la disponibilidad. Las actividades necesarias a menudo se distribuyen por la organización. Algunas organizaciones incluyen actividades de gestión de la disponibilidad como parte de la gestión de riesgos, mientras que otras la combinan con la gestión de la continuidad del servicio o con la gestión de la capacidad y el rendimiento. Algunas organizaciones tienen ingenieros de confiabilidad del sitio (SRE) que administran y mejoran la disponibilidad de productos o servicios específicos.

Se necesita un proceso para las pruebas periódicas de los mecanismos de recuperación y conmutación por error. Muchas organizaciones también tienen un proceso para calcular y reportar métricas de disponibilidad; sin embargo, la gestión de la disponibilidad está impulsada tanto por la cultura, la experiencia y el conocimiento como por los siguientes procedimientos.

La Figura 5.16 muestra la contribución de la gestión de la disponibilidad a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de la disponibilidad debe tenerse en cuenta en las decisiones de la cartera de servicios y al establecer los objetivos y la dirección de los servicios y las prácticas.
- Mejorar Al planificar y realizar mejoras, la gestión de la disponibilidad garantiza que los servicios no se degraden.
- Comprometerse Los requisitos de disponibilidad para servicios nuevos y modificados deben comprenderse y capturarse.
- Diseño y transición Los servicios nuevos y modificados deben diseñarse para cumplir con los objetivos de disponibilidad y es necesario probar los controles de disponibilidad durante la transición.
- Obtener / construir La disponibilidad es una consideración al construir componentes u obtenerlos de terceros.

- Entregar y apoyar Esta actividad incluye la medición de la disponibilidad y la reacción a eventos que puedan afectar la capacidad de cumplir con los objetivos de disponibilidad.

5.2.2 Análisis comercial

Mensaje clave

El propósito de la práctica de análisis empresarial es analizar un negocio o algún elemento del mismo, definir sus necesidades asociadas y recomendar soluciones para atender estas necesidades y / o resolver un problema empresarial, que debe facilitar la creación de valor para los grupos de interés. El análisis empresarial permite a una organización comunicar sus necesidades de manera significativa, expresar la justificación del cambio y diseñar y describir soluciones que permitan la creación de valor en consonancia con los objetivos de la organización.

El análisis y las soluciones deben abordarse de una manera holística que incluya la consideración de procesos, cambio organizacional, tecnología, información, políticas y planificación estratégica. El trabajo de análisis de negocios es realizado principalmente por analistas de negocios (BA), aunque otros pueden contribuir.

En TI, las prácticas de análisis de negocios se aplican con frecuencia en proyectos de desarrollo de software, pero también son apropiadas para arquitecturas de nivel superior, servicios y el sistema de valor de servicio de la organización (SVS) en general. Restringir la aplicación del análisis empresarial al desarrollo de software únicamente es correr el riesgo de desarrollar soluciones incompletas.

Las actividades clave asociadas con el análisis empresarial son:

- analizar sistemas comerciales, procesos comerciales, servicios o arquitecturas en el contexto interno y externo cambiante
- Identificar y priorizar partes de la SVS y productos y servicios que requieren mejoras, así como oportunidades de innovación.
- evaluar y proponer acciones que se puedan realizar para generar la mejora deseada. Las acciones pueden incluir no solo cambios en el sistema de TI, sino también cambios en los procesos, alteraciones en la estructura organizacional y desarrollo del personal.
- documentar los requisitos comerciales para los servicios de soporte para permitir las mejoras deseadas
- recomendar soluciones tras el análisis de los requisitos recopilados y

validando estos con las partes interesadas.

Los requisitos comerciales pueden centrarse en los servicios públicos o en las garantías.

Definiciones

- Requisitos de garantía Requisitos típicamente no funcionales capturados como aportes de las partes interesadas clave y otras prácticas. Las organizaciones deben tener como objetivo administrar una biblioteca de criterios de aceptación de garantía predefinidos para su uso en prácticas como la gestión de proyectos y el desarrollo y la gestión de software.

- Requisitos de servicios públicos Requisitos funcionales que han sido definidos por el cliente y son exclusivos de un producto específico.

El análisis empresarial debe garantizar el logro más eficiente y completo de estas actividades, pero no cometer el error de análisis sin la intención de una acción posterior. Una organización no debe intentar analizar un problema tan profundamente o durante tanto tiempo que no se pueda lograr una solución oportuna, o tratar de resolver todos los problemas con una iniciativa única y masiva que no facilita la creación de valor en el tiempo suficiente para ser de uso práctico. Los procesos asociados con esta práctica deben protegerse contra estos errores.

El alcance del trabajo para la práctica del análisis empresarial incluye el uso y la evaluación de la información de las operaciones y el soporte para generar conocimiento sobre cómo se están desempeñando los servicios y las prácticas en el entorno en vivo. Este conocimiento no solo ayudará a identificar áreas de mejora en el diseño actual del servicio, sino que también revelará lecciones aprendidas que mejorarán los diseños futuros.

El papel del análisis empresarial puede definirse de manera diferente de una organización a otra, pero es una disciplina reconocida con un conjunto específico de habilidades. El análisis comercial requiere no solo pensamiento crítico y evaluación, sino también habilidades de escucha, comunicación y facilitación, la capacidad de analizar y documentar procesos comerciales y casos de uso, y realizar análisis y modelado de datos.

Cuando el sistema o servicio que se analiza cruza muchos límites organizacionales, es importante que las distintas unidades de negocio involucradas adopten una relación de socio para garantizar un análisis holístico y una propuesta de solución integral. Si se necesitan compromisos de una o más de estas unidades, una relación de colaboración similar a un socio facilitará una solución que proporcionará valor a todas las partes.

Sin la información adecuada, el análisis empresarial no puede tener éxito y, para ser eficaz, necesita acceso a toda la información relacionada con el área bajo análisis. Para los procesos comerciales, por ejemplo, los analistas comerciales necesitarán acceso a toda la documentación del proceso, incluidos los flujos de proceso, los procedimientos y las instrucciones de trabajo, las políticas y las métricas del proceso. Es posible que necesiten entrevistar no solo a la persona responsable del proceso comercial, sino también a aquellos que participan en cada parte del proceso para compilar una visión clara del proceso y los problemas relacionados.

Las tecnologías implementadas generalmente incluyen cualquier sistema que utilice la organización para recopilar y documentar los requisitos, así como sistemas de gestión de proyectos y herramientas de informes para recopilar y procesar datos e información para su análisis. Otras tecnologías que pueden ser útiles al presentar los resultados del análisis son las herramientas de mapeo y modelado visual y las características de muchas de las suites de productividad de oficina típicas, como hojas de cálculo, software de presentación y procesamiento de texto.

Como ocurre con todas las prácticas, el análisis empresarial no puede garantizar soluciones exitosas de forma aislada. Por ejemplo, las prácticas de gestión de estrategias proporcionan una guía de alto nivel para el análisis empresarial, que luego dirige el análisis y las recomendaciones de soluciones. A su vez, las recomendaciones del análisis empresarial pueden influir en las estrategias técnicas y de otro tipo. Para garantizar la participación de las partes adecuadas, el análisis empresarial se basa en la gestión de relaciones. Además, la progresión natural a través de la cadena de valor del servicio requiere la interacción entre las actividades de análisis empresarial y las del diseño del servicio, el desarrollo y la gestión de software, la medición y la generación de informes, y muchos otros.

La Figura 5.17 muestra la contribución del análisis empresarial a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan El análisis empresarial contribuye a la toma de decisiones estratégicas sobre qué se hará y cómo.
- Mejorar Todos los niveles de evaluación y mejora se benefician del análisis empresarial, que es particularmente aplicable a niveles estratégicos y tácticos.
- Comprometerse El análisis empresarial es clave para la recopilación de requisitos durante esta actividad de la cadena de valor.
- Diseño y transición La recopilación, la priorización y el análisis de requisitos precisos pueden ayudar a garantizar que se diseñe una solución de alta calidad y se lleve a la operación.
- Obtener / construir Las habilidades de análisis empresarial son parte integral de la definición de una solución acordada.
- Entregar y apoyar Los datos de la entrega continua de un servicio pueden ser parte de las actividades de análisis empresarial al diseñar cambios en el servicio, así como cuando se buscan oportunidades de mejora continua.

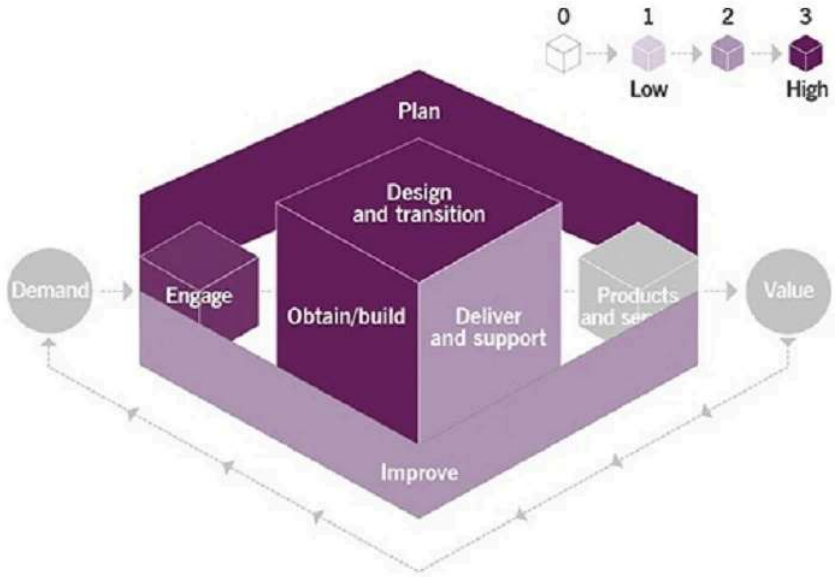

Figura 5.17 Mapa de calor de la contribución del análisis empresarial a la cadena de valor ocupaciones

5.2.3 Administración de capacidad y rendimiento

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la capacidad y el desempeño es asegurar que los servicios logren el desempeño acordado y esperado, satisfaciendo la demanda actual y futura de una manera rentable.

Definición: Rendimiento

Una medida de lo que un sistema, persona, equipo, práctica o servicio logra o entrega.

El desempeño del servicio generalmente está asociado con el número de acciones de servicio realizadas en un período de tiempo y el tiempo requerido para cumplir con una acción de servicio en un nivel de demanda dado. El rendimiento del servicio depende de la capacidad del servicio, que se define como el rendimiento máximo que puede ofrecer un CI o un servicio. Las métricas específicas de capacidad y rendimiento dependen de la tecnología y la naturaleza comercial del servicio o CI.

La práctica de gestión de la capacidad y el rendimiento generalmente se ocupa del rendimiento del servicio y el rendimiento de los recursos de apoyo de los que depende, como la infraestructura, las aplicaciones y los servicios de terceros. En muchas organizaciones, la práctica de gestión de la capacidad y el desempeño también cubre la capacidad y el desempeño del personal.

La práctica de gestión de la capacidad y el desempeño incluye las siguientes actividades:

- análisis de rendimiento y capacidad del servicio:
  - investigación y seguimiento del desempeño actual del servicio
  - modelado de capacidad y rendimiento
- planificación del rendimiento y la capacidad del servicio:
  - análisis de requisitos de capacidad
  - previsión de la demanda y planificación de recursos
  - planificación de la mejora del rendimiento.

El desempeño del servicio es un aspecto importante de las expectativas y los requisitos de los clientes y usuarios y, por lo tanto, contribuye significativamente a su satisfacción con los servicios que utilizan y el valor que perciben. El análisis y la planificación de la capacidad y el rendimiento contribuyen a la planificación y creación de servicios, así como a la prestación, evaluación y mejora continua de los servicios. La comprensión de los modelos y patrones de capacidad y rendimiento ayuda a pronosticar la demanda y a hacer frente a incidentes y defectos.

La Figura 5.18 muestra la contribución de la gestión de la capacidad y el desempeño a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor del servicio:

- Plan La gestión de la capacidad y el rendimiento respalda la planificación táctica y operativa con información sobre la demanda y el rendimiento reales, y con herramientas y métodos de modelado y previsión.
- Mejorar Las mejoras son identificadas e impulsadas por la información de desempeño proporcionada por esta práctica.
- Comprometerse Las expectativas de los clientes y usuarios se gestionan y respaldan con información sobre el rendimiento y las limitaciones y capacidades de capacidad.
- Diseño y transición La gestión de la capacidad y el rendimiento es fundamental para

Diseño de productos y servicios: ayuda a garantizar que los servicios nuevos y modificados estén diseñados para un rendimiento, capacidad y escalabilidad óptimos.

- Obtener / construir La gestión de la capacidad y el rendimiento ayuda a garantizar que los componentes y servicios que se obtienen o construyen satisfacen las necesidades de rendimiento de la organización.

- Entregar y apoyar Los servicios y los componentes del servicio están respaldados y probados por objetivos de rendimiento y capacidad, métricas y mediciones, y objetivos y herramientas de informes.

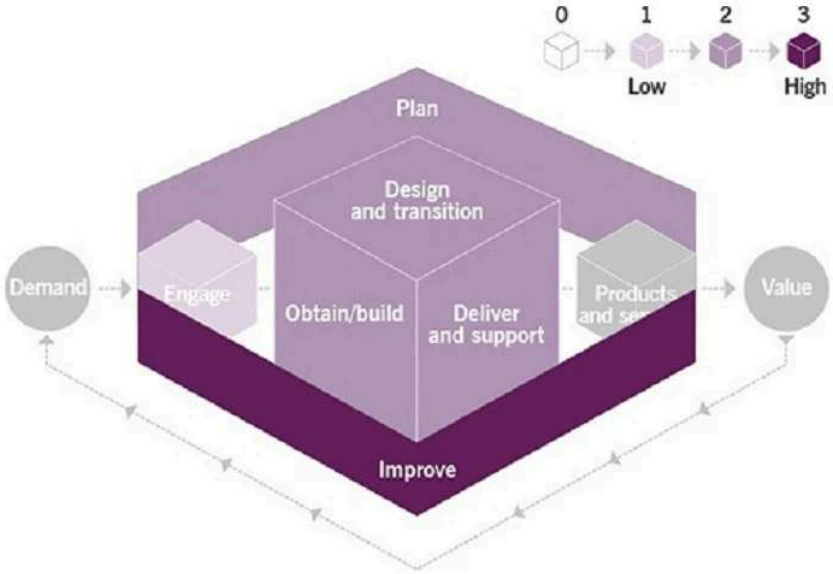

Figura 5.18 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la capacidad y el rendimiento a las actividades de la cadena de valor

5.2.4 Cambio de control

Mensaje clave

El propósito de la práctica de control de cambios es maximizar el número de cambios de productos y servicios exitosos al garantizar que los riesgos se hayan evaluado correctamente, autorizar que se realicen los cambios y administrar el cronograma de cambios.

Definición: Cambio

La adición, modificación o eliminación de cualquier cosa que pueda tener un efecto directo o indirecto en los servicios.

El alcance del control de cambios lo define cada organización. Por lo general, incluirá toda la infraestructura de TI, aplicaciones, documentación, procesos, relaciones con los proveedores y cualquier otra cosa que pueda afectar directa o indirectamente a un producto o servicio.

Es importante distinguir el control de cambios de la gestión de cambios organizacionales. La gestión del cambio organizacional gestiona los aspectos relacionados con las personas de los cambios para garantizar que las mejoras y las iniciativas de transformación organizacional se implementen con éxito. El control de cambios generalmente se enfoca en cambios en productos y servicios.

El control de cambios debe equilibrar la necesidad de realizar cambios beneficiosos que proporcionen valor adicional con la necesidad de proteger a los clientes y usuarios del efecto adverso de los cambios. Todos los cambios deben ser evaluados por personas que puedan comprender los riesgos y los beneficios esperados; Luego, los cambios deben autorizarse antes de implementarse. Sin embargo, esta evaluación no debería introducir retrasos innecesarios.

La persona o grupo que autoriza un cambio se conoce como autoridad de cambio. Es esencial que se asigne la autoridad de cambio correcta a cada tipo de cambio para garantizar que el control de cambios sea eficiente y efectivo. En las organizaciones de alta velocidad, es una práctica común descentralizar la aprobación de cambios, lo que hace que la revisión por pares sea un predictor superior de alto rendimiento.

Hay tres tipos de cambios que se gestionan de diferentes formas:

- Cambios estándar Estos son cambios preautorizados de bajo riesgo que se entienden bien y están completamente documentados, y se pueden implementar sin necesidad de autorización adicional. A menudo se inician como solicitudes de servicio, pero también pueden ser cambios operativos. Cuando se crea o modifica el procedimiento para un cambio estándar, debe haber una evaluación de riesgos completa y una autorización como para cualquier otro cambio. Esta evaluación de riesgos no necesita repetirse cada vez que se implementa el cambio estándar; sólo es necesario realizarlo si hay alguna modificación en la forma en que se realiza.
- Cambios normales Estos son cambios que deben programarse, evaluarse y autorizarse siguiendo un proceso. Los modelos de cambio basados en el tipo de cambio determinan los roles de evaluación y autorización. Algunos cambios normales son

riesgo bajo, y la autoridad de cambio para estos suele ser alguien que pueda tomar decisiones rápidas, a menudo utilizando la automatización para acelerar el cambio. Otros cambios normales son muy importantes y la autoridad de cambio podría ser tan alta como el consejo de administración (o equivalente). El inicio de un cambio normal se desencadena mediante la creación de una solicitud de cambio. Esto se puede crear manualmente, pero las organizaciones que tienen una canalización automatizada para la integración continua y la implementación continua a menudo automatizan la mayoría de los pasos del proceso de control de cambios.

- Cambios de emergencia Estos son cambios que deben implementarse lo antes posible; por ejemplo, para resolver un incidente o implementar un parche de seguridad. Por lo general, los cambios de emergencia no se incluyen en un cronograma de cambios, y el proceso de evaluación y autorización se acelera para garantizar que se puedan implementar rápidamente. En la medida de lo posible, los cambios de emergencia deben estar sujetos a las mismas pruebas, evaluación y autorización que los cambios normales, pero puede ser aceptable diferir parte de la documentación hasta después de que se haya implementado el cambio y, a veces, será necesario implementar el cambio. con menos pruebas debido a limitaciones de tiempo. También puede haber una autoridad de cambio separada para cambios de emergencia, que generalmente incluye una pequeña cantidad de gerentes senior que comprenden los riesgos comerciales involucrados.

El cronograma de cambios se utiliza para ayudar a planificar los cambios, ayudar en la comunicación, evitar conflictos y asignar recursos. También se puede utilizar después de que se hayan implementado los cambios para proporcionar la información necesaria para la gestión de incidentes, la gestión de problemas y la planificación de mejoras. Independientemente de quién sea la autoridad de cambio, es posible que deban comunicarse ampliamente en toda la organización. La evaluación de riesgos, por ejemplo, puede requerir que recopilen información de muchas personas con conocimientos especializados. Además, generalmente es necesario comunicar información sobre el cambio para garantizar que las personas estén completamente preparadas antes de implementar el cambio.

La Figura 5.19 muestra la contribución del control de cambios a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan Los cambios en las carteras de productos y servicios, las políticas y las prácticas requieren un cierto nivel de control, y la práctica de control de cambios se utiliza para proporcionarlo.
- Mejorar Muchas mejoras requerirán cambios, y estos deben evaluarse y autorizarse de la misma manera que todos los demás cambios.
- Comprometerse Es posible que sea necesario consultar o informar a los clientes y usuarios sobre los cambios, según la naturaleza del cambio.
- Diseño y transición Muchos cambios se inician como resultado de servicios nuevos o modificados. La actividad de control de cambios es un factor importante para la transición.
- Obtener / construir Los cambios en los componentes están sujetos a control de cambios, ya sea que se construyan internamente o se obtengan de los proveedores.
- Entregar y apoyar Los cambios pueden tener un impacto en la entrega y el soporte, y la información sobre los cambios debe comunicarse al personal que lleva a cabo

esta actividad de la cadena de valor. Estas personas también pueden participar en la evaluación y autorización de cambios.

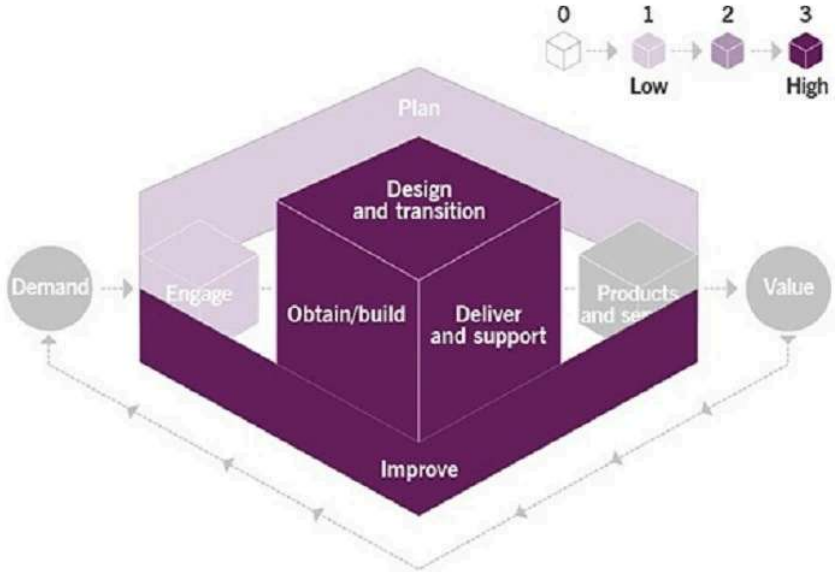

Figura 5.19 Mapa de calor de la contribución del control de cambios a las actividades de la cadena de valor

La historia de ITIL: control de cambios

Enrique: *El mercado de alquiler de coches se está desarrollando más rápido que nunca. Para asegurarnos de que Axle satisfaga las demandas de los clientes y aproveche las oportunidades, necesitamos tener velocidad de comercialización y experimentar con nuevas ideas. Nuestras nuevas ofertas de servicios experimentarán muchos cambios en Axle. Algunos equipos necesitarán duplicar, mientras que otros pueden reducir. Necesitamos traer a todos los de Axle a bordo.*

Radhika: *La práctica de control de cambios en Axle asegura que nuestros servicios logren el equilibrio adecuado entre flexibilidad y confiabilidad.*

Marco: *Algunos de nuestros procesos están altamente automatizados y diseñados para la implementación rápida de cambios. Estos son perfectos para cambios en nuestra aplicación de reservas y algunos de nuestros sistemas de TI.*

Su: *En otros casos, como cuando actualizamos nuestros vehículos, utilizamos una combinación de pruebas manuales y automatizadas. Por ejemplo, el sistema de vigilancia y seguridad vial Axle Aware requiere consulta y aprobación antes de que podamos actualizarlo.*

Marco: *Los sistemas como Axle Aware no se pueden modificar como la aplicación de reserva. La prioridad para esos cambios es que actuemos con seguridad y cumplamos con las regulaciones apropiadas. Eso es más importante que el tiempo de comercialización.*

5.2.5 Administracion de incidentes

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de incidentes es minimizar el impacto negativo de los incidentes restaurando el funcionamiento normal del servicio lo más rápido posible.

Definición: Incidente

Una interrupción no planificada de un servicio o una reducción de la calidad de un servicio.

La gestión de incidentes puede tener un impacto enorme en la satisfacción del cliente y del usuario, y en cómo los clientes y usuarios perciben al proveedor de servicios. Cada incidente debe registrarse y gestionarse para garantizar que se resuelva en un tiempo que cumpla con las expectativas del cliente y del usuario. Los tiempos de resolución objetivo se acuerdan, documentan y comunican para garantizar que las expectativas sean realistas. Los incidentes se priorizan según una clasificación acordada para garantizar que los incidentes con el mayor impacto comercial se resuelvan primero.

Las organizaciones deben diseñar su práctica de gestión de incidentes para proporcionar una gestión adecuada y la asignación de recursos a los diferentes tipos de incidentes. Los incidentes de bajo impacto deben gestionarse de manera eficiente para garantizar que no consuman demasiados recursos. Los incidentes con un impacto mayor pueden requerir más recursos y una gestión más compleja. Por lo general, existen procesos separados para la gestión de incidentes importantes y para la gestión de incidentes de seguridad de la información.

La información sobre incidentes debe almacenarse en registros de incidentes en una herramienta adecuada. Idealmente, esta herramienta también debería proporcionar enlaces a CI relacionados, cambios, problemas, errores conocidos y otros conocimientos para permitir un diagnóstico y una recuperación rápidos y eficientes. Las herramientas modernas de administración de servicios de TI pueden proporcionar una comparación automatizada de incidentes con otros incidentes, problemas o errores conocidos, e incluso pueden proporcionar un análisis inteligente de los datos de incidentes para generar recomendaciones para ayudar con futuros incidentes.

Es importante que las personas que trabajan en un incidente proporcionen actualizaciones de buena calidad de manera oportuna. Estas actualizaciones deben incluir información sobre síntomas, impacto comercial, CI afectados, acciones completadas y acciones planificadas. Cada uno de estos debe tener una marca de tiempo e información sobre las personas involucradas, para que las personas involucradas o interesadas puedan mantenerse informadas. También puede ser necesario contar con buenas herramientas de colaboración para que las personas que trabajan en un incidente puedan colaborar de manera eficaz.

Los incidentes pueden ser diagnosticados y resueltos por personas de muchos grupos diferentes, según la complejidad del problema o el tipo de incidente. Todos estos grupos deben comprender el proceso de gestión de incidentes y cómo su contribución a esto ayuda a gestionar el valor, los resultados, los costos y los riesgos de los servicios prestados:

- Algunas incidencias serán resueltas por los propios usuarios, mediante la autoayuda. Se debe capturar el uso de registros de autoayuda específicos para su uso en actividades de medición y mejora.
- Algunas incidencias serán resueltas por la mesa de servicio.
- Los incidentes más complejos generalmente se derivarán a un equipo de soporte para su resolución. Normalmente, el enrutamiento se basa en la categoría del incidente, lo que debería ayudar a identificar al equipo correcto.
- Los incidentes se pueden escalar a proveedores o socios, que ofrecen soporte para sus productos y servicios.
- Los incidentes más complejos y todos los incidentes importantes a menudo requieren que un equipo temporal trabaje en conjunto para identificar la resolución. Este equipo puede incluir representantes de muchas partes interesadas, incluido el proveedor de servicios, proveedores, usuarios, etc.
- En algunos casos extremos, se pueden invocar planes de recuperación ante desastres para resolver un incidente. La recuperación ante desastres se describe en la práctica de gestión de la continuidad del servicio (sección 5.2.12).

La gestión eficaz de incidentes a menudo requiere un alto nivel de colaboración dentro y entre equipos. Estos equipos pueden incluir la mesa de servicio, soporte técnico, soporte de aplicaciones y proveedores. La colaboración puede facilitar el intercambio de información y el aprendizaje, además de ayudar a resolver el incidente de manera más eficiente y eficaz.

Propina

Algunas organizaciones utilizan una técnica llamada enjambre para ayudar a gestionar los incidentes. Esto implica que muchas partes interesadas diferentes trabajen juntas inicialmente,

hasta que quede claro cuál de ellos está en mejor posición para continuar y cuál puede pasar a otras tareas.

Los productos y servicios de terceros que se utilizan como componentes de un servicio requieren acuerdos de soporte que alineen las obligaciones del proveedor con los compromisos asumidos por el proveedor de servicios con los clientes. La gestión de incidentes puede requerir una interacción frecuente con estos proveedores, y la gestión de rutina de este aspecto de los contratos con proveedores suele ser parte de la práctica de gestión de incidentes. Un proveedor también puede actuar como mesa de servicio, registrando y gestionando todos los incidentes y escalando a expertos en la materia u otras partes según sea necesario.

Debe haber un proceso formal para registrar y gestionar incidentes. Este proceso generalmente no incluye procedimientos detallados sobre cómo diagnosticar, investigar y resolver incidentes, pero puede proporcionar técnicas para hacer que la investigación y el diagnóstico sean más eficientes. Puede haber scripts para recopilar información de los usuarios durante el contacto inicial, y esto puede conducir directamente al diagnóstico y la resolución de incidentes simples. La investigación de incidentes más complicados a menudo requiere conocimientos y experiencia, más que pasos de procedimiento.

Hacer frente a los incidentes es posible en todas las actividades de la cadena de valor, aunque los más visibles (debido al efecto en los usuarios) son los incidentes en un entorno operativo.

La Figura 5.20 muestra la contribución de la gestión de incidentes a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de involucrar, entregar y apoyar en la cadena de valor. A excepción del plan, otras actividades pueden utilizar información sobre incidentes para ayudar a establecer prioridades:

- Mejorar Los registros de incidentes son un insumo clave para las actividades de mejora y se priorizan tanto en términos de frecuencia como de gravedad de los incidentes.
- Comprometerse Los incidentes son visibles para los usuarios y los incidentes importantes también son visibles para los clientes. Una buena gestión de incidentes requiere una comunicación regular para comprender los problemas, establecer expectativas, proporcionar actualizaciones de estado y aceptar que el problema se ha resuelto para que el incidente pueda cerrarse.
- Diseño y transición Los incidentes pueden ocurrir en entornos de prueba, así como durante el lanzamiento y la implementación del servicio. La práctica asegura que estos incidentes se resuelvan de manera oportuna y controlada.
- Obtener / construir Los incidentes pueden ocurrir en entornos de desarrollo. La práctica de gestión de incidentes garantiza que estos incidentes se resuelvan de manera oportuna y controlada.
- Entregar y apoyar La gestión de incidentes hace una contribución significativa al soporte. Esta actividad de la cadena de valor incluye la resolución de incidencias y problemas.

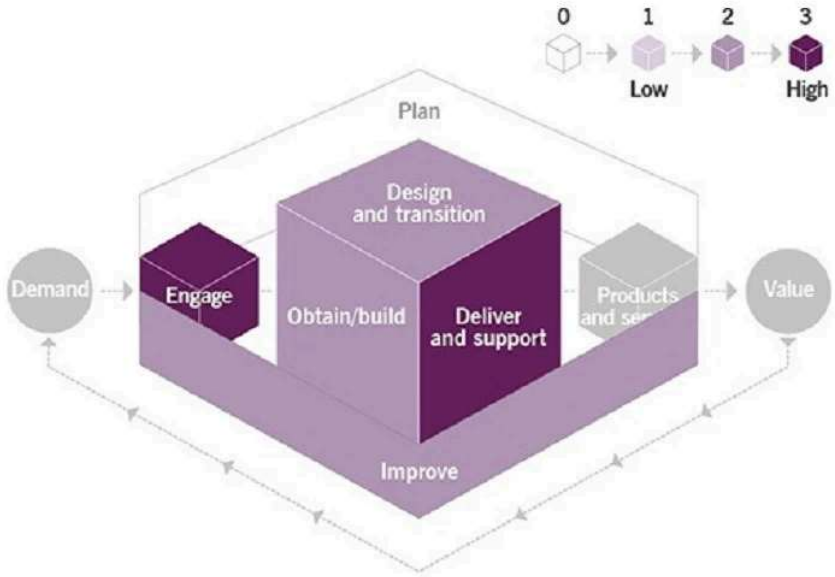

Figura 5.20 Mapa de calor de la contribución de la gestión de incidentes a la cadena de valor ocupaciones

La historia de ITIL: gestión de incidentes de Axle

Radhika: *Axle se enfrenta a muchos incidentes potenciales de TI y no relacionados con TI. Los automóviles pueden averiarse, pueden ocurrir accidentes de tránsito o nuestros clientes pueden enfrentar desafíos con reglas de tránsito desconocidas.*

Marco: *La reserva de un coche puede verse afectada por un error en nuestra aplicación o por la pérdida de un usuario debido a un error de navegación con nuestro software. Cuando ocurren incidentes, tenemos que estar preparados para restaurar los servicios normales lo antes posible. También tenemos que asegurarnos de que nuestro equipo sepa cómo y cuándo cambiar de procedimientos de recuperación predefinidos a análisis colectivos y enjambres.*

Radhika: *También nos aseguramos de que estos casos vayan seguidos de investigaciones y mejoras.*

Enrique: *Axle ha desarrollado procesos claros para todo tipo de incidentes, con soluciones alternativas disponibles para casos que ocurren con frecuencia, como un pinchazo de una llanta o la pérdida de la conectividad a Internet.*

Radhika: *Nuestros equipos trabajan junto con nuestros proveedores y socios para garantizar una respuesta rápida y eficaz a los incidentes. Desarrollamos y probamos procedimientos de recuperación junto con los socios involucrados en cualquier incidente que experimentemos.*

5.2.6 Gestión de activos de TI

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de activos de TI es planificar y gestionar el ciclo de vida completo de todos los activos de TI, para ayudar a la organización a:

- maximizar el valor
- controlar los costos
- gestionar los riesgos
- Apoyar la toma de decisiones sobre compra, reutilización, retiro y disposición de activos.
- cumplir con los requisitos reglamentarios y contractuales.

Definición: activo de TI

Cualquier componente de valor financiero que pueda contribuir a la entrega de un producto o servicio de TI.

El alcance de la gestión de activos de TI generalmente incluye todo el software, hardware, redes, servicios en la nube y dispositivos cliente. En algunos casos, también puede incluir activos que no son de TI, como edificios o información, cuando estos tienen un valor financiero y son necesarios para brindar un servicio de TI. La gestión de activos de TI puede incluir tecnología operativa (OT), incluidos los dispositivos que forman parte del Internet de las cosas. Por lo general, estos son dispositivos que tradicionalmente no se consideraban activos de TI, pero que ahora incluyen capacidad informática integrada y conectividad de red.

Tipos de gestión de activos

La gestión de activos es una práctica bien establecida que incluye la adquisición, operación, cuidado y disposición de activos organizacionales, particularmente críticos.

infraestructura.

La gestión de activos de TI (ITAM) es una subpráctica de la gestión de activos que tiene como objetivo específico gestionar los ciclos de vida y los costes totales de los equipos y la infraestructura de TI.

La gestión de activos de software (SAM) es un aspecto de la gestión de activos de TI que está específicamente dirigido a gestionar la adquisición, desarrollo, lanzamiento, implementación, mantenimiento y eventual retiro de activos de software. Los procedimientos SAM proporcionan una gestión, un control y una protección eficaces de los activos de software.

Comprender el costo y el valor de los activos es esencial para comprender también el costo y el valor de los productos y servicios y, por lo tanto, es un factor de apoyo importante en todo lo que hace el proveedor de servicios. La gestión de activos de TI contribuye a la visibilidad de los activos y su valor, que es un elemento clave para una gestión de servicios exitosa, además de ser útil para otras prácticas.

La gestión de activos de TI requiere información de inventario precisa, que se mantiene en un registro de activos. Esta información se puede recopilar en una auditoría, pero es mucho mejor capturarla como parte de los procesos que cambian el estado de los activos, por ejemplo, cuando se entrega nuevo hardware o cuando se solicita una nueva instancia de un servicio en la nube. Si la gestión de activos de TI tiene buenas interfaces con otras prácticas, incluida la gestión de la configuración del servicio, la gestión de incidentes, el control de cambios y la gestión de la implementación, la información sobre el estado de los activos se puede mantener con menos esfuerzo. Las auditorías siguen siendo necesarias, pero pueden ser menos frecuentes y más fáciles de realizar cuando ya existe un registro de activos preciso.

La gestión de activos de TI ayuda a optimizar el uso de recursos valiosos. Por ejemplo, la cantidad de computadoras de repuesto que requiere una organización se puede calcular en función de los compromisos del acuerdo de nivel de servicio, el rendimiento medido de las solicitudes de servicio y las predicciones de demanda de la gestión de la capacidad y el rendimiento.

Algunas organizaciones descubren la necesidad de una gestión de activos de TI después de que un proveedor de software solicita una auditoría del uso de la licencia. Esto puede ser muy estresante si no se ha mantenido la información requerida y puede generar costos significativos, tanto en la realización de la auditoría como en el pago de los costos de licencia adicionales que se identifiquen. Es mucho más barato y más fácil simplemente mantener la información sobre el uso de licencias de software como parte de la actividad normal de administración de activos de TI y proporcionarla en respuesta a las solicitudes de los proveedores. El software se ejecuta en hardware, por lo que la administración de los activos de software y hardware debe combinarse para garantizar que todas las licencias se administren correctamente. Por la misma razón, también debe incluirse la gestión de activos basados en la nube.

El costo de los servicios en la nube puede salirse fácilmente de control si la organización no lo hace.

gestionarlos de la misma forma que otros activos de TI. Cada uso individual de un servicio en la nube puede ser relativamente barato, pero al gastar en pequeñas cantidades es fácil consumir muchos más recursos de lo planeado, dejando a la organización con una factura correspondientemente grande. Una vez más, una buena gestión de los activos de TI puede ayudar a controlar esto.

Las actividades y requisitos de la gestión de activos de TI variarán para diferentes tipos de activos:

- Los activos de hardware deben estar etiquetados para una identificación clara. Es importante saber dónde están y ayudar a protegerlos contra robos, daños y filtración de datos. Es posible que necesiten un manejo especial cuando se reutilicen o se desmantelen; por ejemplo, el borrado o destrucción de unidades de disco depende de los requisitos de seguridad de la información. Los activos de hardware también pueden estar sujetos a requisitos reglamentarios, como la Directiva de equipos electrónicos y eléctricos de desecho de la UE.
- Los activos de software deben protegerse contra la copia ilegal, que podría resultar en un uso sin licencia. La organización debe asegurarse de que se cumplan los términos de la licencia y de que las licencias solo se reutilicen en las formas permitidas en el contrato. Es importante conservar el comprobante de compra verificado y el derecho a ejecutar el software. Es muy fácil perder licencias de software cuando se da de baja el equipo, por lo que es importante que el proceso de gestión de activos de TI recupere estas licencias y las ponga a disposición para su reutilización cuando sea apropiado.
- Los activos basados en la nube deben asignarse a productos o grupos específicos para que se puedan administrar los costos. La financiación debe administrarse de modo que la organización tenga la flexibilidad de invocar nuevas instancias de uso de la nube cuando sea necesario y eliminar las instancias que no son necesarias, sin el riesgo de costos incontrolados. Los acuerdos contractuales deben entenderse y cumplirse, de la misma manera que para las licencias de software.
- Los activos del cliente deben asignarse a personas que asuman la responsabilidad de su cuidado. Se necesitan procesos para administrar dispositivos perdidos o robados, y es posible que se necesiten herramientas para borrar datos confidenciales de ellos o garantizar que estos datos no se pierdan o roben con el dispositivo.

En todos los casos, la organización debe asegurarse de que se gestione el ciclo de vida completo de cada activo. Esto incluye la gestión del aprovisionamiento de activos; recepción, desmantelamiento y devolución; eliminación de hardware; reutilización de software; gestión de arrendamientos; y potencialmente muchas otras actividades.

La gestión de activos de TI mantiene información sobre los activos, sus costos y los contratos relacionados. Por lo tanto, el registro de activos de TI a menudo se combina (o federa) con la información almacenada en un sistema de gestión de la configuración (CMS). Si los dos están separados, es importante que los activos se puedan asignar entre ellos, generalmente mediante el uso de una convención de nomenclatura estándar. También puede ser necesario combinar (o federar) el registro de activos de TI con sistemas utilizados para gestionar otros activos financieros o con sistemas utilizados para gestionar proveedores.

En algunas organizaciones hay un equipo centralizado responsable de la gestión de activos de TI. Este equipo también puede ser responsable de la gestión de la configuración. En otras organizaciones, cada equipo técnico puede ser responsable de la gestión de los activos de TI que respaldan; por ejemplo, el equipo de almacenamiento podría administrar los activos de almacenamiento mientras que el equipo de redes administra los activos de la red. Cada organización debe considerar su propio contexto y cultura para elegir el nivel apropiado de centralización. Sin embargo, tener algunos roles centrales ayuda a garantizar la calidad de los datos de los activos y el desarrollo de experiencia en aspectos específicos como las licencias de software y los sistemas de inventario.

La gestión de activos de TI generalmente incluye las siguientes actividades:

- Definir, completar y mantener el registro de activos en términos de estructura y contenido, y las instalaciones de almacenamiento de activos y medios relacionados.
- Controle el ciclo de vida de los activos en colaboración con otras prácticas (por ejemplo, la actualización de software obsoleto o la incorporación de nuevos miembros del personal con una computadora portátil y un teléfono móvil) y registre todos los cambios en los activos (estado, ubicación, características, asignación, etc.)
- Proporcionar datos, informes y soporte actuales e históricos a otras prácticas sobre activos de TI.
- Audite los activos, los medios relacionados y la conformidad (particularmente con las regulaciones y los términos y condiciones de la licencia) e impulse mejoras correctivas y preventivas para tratar los problemas detectados.

La Figura 5.21 muestra la contribución de la gestión de activos de TI a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente al diseño y la transición, y a las actividades de obtención / construcción de la cadena de valor:

- Plan La mayoría de las políticas y guías para la gestión de activos de TI provienen de la práctica de gestión financiera del servicio. Algunas políticas de gestión de activos están impulsadas por la gobernanza y otras están impulsadas por otras prácticas, como la gestión de la seguridad de la información. La gestión de activos de TI puede considerarse una práctica estratégica que ayuda a la organización a comprender y gestionar los costes y el valor.

- Mejorar Esta actividad de la cadena de valor debe considerar el impacto en los activos de TI, y algunas mejoras involucrarán directamente la administración de activos de TI para ayudar a comprender y administrar los costos.
- Comprometerse Puede haber cierta demanda de gestión de activos de TI por parte de las partes interesadas. Por ejemplo, un usuario puede informar sobre la pérdida o el robo de un teléfono móvil, o un cliente puede solicitar informes sobre el valor de los activos de TI.
- Diseño y transición Esta actividad de la cadena de valor cambia el estado de los activos de TI y, por lo tanto, impulsa la mayor parte de la actividad de gestión de activos de TI.
- Obtener / construir La gestión de activos de TI respalda la adquisición de activos para garantizar que los activos sean rastreables desde el comienzo de su ciclo de vida.

- Entregar y apoyar La gestión de activos de TI ayuda a localizar activos de TI, rastrear sus movimientos y controlar su estado en la organización.

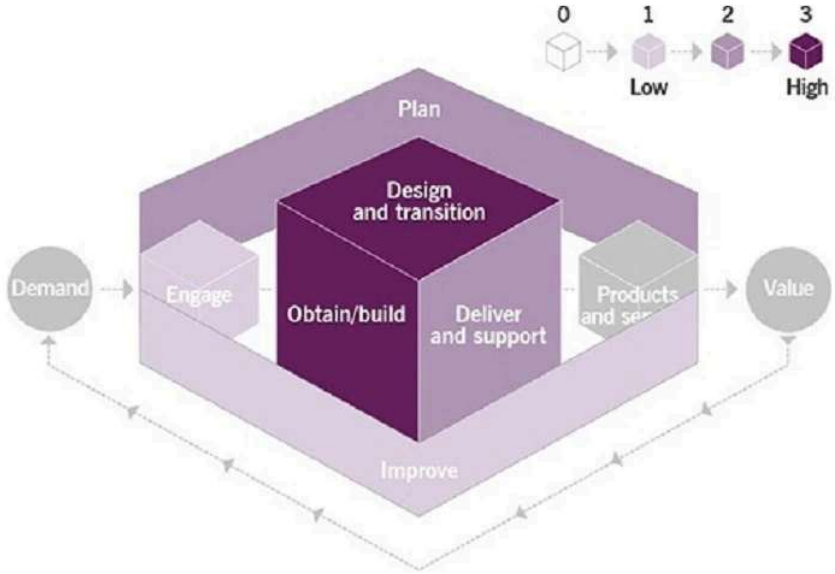

Figura 5.21 Mapa de calor de la contribución de la gestión de activos de TI a la cadena de valor

ocupaciones

5.2.7 Seguimiento y gestión de eventos

Mensaje clave

El propósito de la práctica de monitoreo y gestión de eventos es observar sistemáticamente los servicios y componentes del servicio, y registrar e informar cambios de estado seleccionados identificados como eventos. Esta práctica identifica y prioriza la infraestructura, los servicios, los procesos comerciales y los eventos de seguridad de la información, y establece la respuesta adecuada a esos eventos, incluida la respuesta a las condiciones que podrían conducir a posibles fallas o incidentes.

Definición: Evento

Cualquier cambio de estado que tenga importancia para la gestión de un servicio u otro elemento de configuración (CI). Los eventos generalmente se reconocen a través de notificaciones creadas por un servicio de TI, CI o herramienta de monitoreo.

La práctica de supervisión y gestión de eventos gestiona los eventos a lo largo de su ciclo de vida para prevenir, minimizar o eliminar su impacto negativo en el negocio.

La parte de seguimiento de la práctica se centra en la observación sistemática de los servicios y los IC que sustentan los servicios para detectar condiciones de importancia potencial. El seguimiento debe realizarse de forma altamente automatizada y puede realizarse de forma activa o pasiva. La parte de gestión de eventos se centra en registrar y gestionar los cambios de estado supervisados que la organización define como un evento, determinar su importancia e identificar e iniciar la acción de control correcta para gestionarlos. Con frecuencia, la acción de control correcta será iniciar otra práctica, pero a veces será no tomar ninguna otra acción más que continuar monitoreando la situación. El monitoreo es necesario para que se lleve a cabo la gestión de eventos, pero no todos los monitoreos dan como resultado la detección de un evento.

No todos los eventos tienen el mismo significado ni requieren la misma respuesta. Los eventos a menudo se clasifican como informativos, de advertencia y excepciones. Los eventos informativos no requieren acción en el momento en que se identifican, pero el análisis de los datos recopilados a partir de ellos en una fecha posterior puede revelar pasos proactivos y deseables que pueden ser beneficiosos para el servicio. Los eventos de advertencia permiten que se tomen medidas antes de que la empresa experimente un impacto negativo, mientras que los eventos de excepción indican que se ha identificado una infracción a una norma establecida (por ejemplo, a un acuerdo de nivel de servicio). Los eventos de excepción requieren acción, aunque es posible que aún no se haya experimentado un impacto comercial.

Los procesos y procedimientos necesarios en la práctica de seguimiento y gestión de eventos deben abordar estas actividades clave y más:

- identificar qué servicios, sistemas, CI u otros componentes del servicio deben monitorearse, y establecer la estrategia de monitoreo
- Implementar y mantener el monitoreo, aprovechando tanto las características de monitoreo nativas de los elementos que se observan como el uso de herramientas de monitoreo diseñadas para un propósito.
- establecer y mantener umbrales y otros criterios para determinar qué

los cambios de estado se tratarán como eventos y la elección de criterios para definir cada tipo de evento (informativo, de advertencia o de excepción)

- Establecer y mantener políticas sobre cómo se debe manejar cada tipo de evento detectado para garantizar una gestión adecuada.
- implementar procesos y automatizaciones necesarios para poner en práctica los umbrales, criterios y políticas definidos.

Esta práctica es altamente interactiva con otras prácticas que participan en la cadena de valor del servicio. Por ejemplo, algunos eventos indicarán un problema actual que califica como incidente. En este caso, la acción de control correcta será iniciar actividad en la práctica de gestión de incidentes. Los eventos repetidos que muestran un desempeño fuera de los niveles deseados pueden ser evidencia de un problema potencial, que iniciaría la actividad en la práctica de gestión de problemas. Para algunos eventos, la respuesta correcta es iniciar un cambio, involucrando la práctica de control de cambios.

Aunque el trabajo de esta práctica, una vez implementado, está altamente automatizado, la intervención humana aún es necesaria y, de hecho, es esencial. Para la definición de estrategias de monitoreo y umbrales específicos y criterios de evaluación, puede ayudar a incorporar una amplia gama de perspectivas, incluida la infraestructura, las aplicaciones, los propietarios de servicios, la gestión del nivel de servicio y la representación de las prácticas relacionadas con la garantía. Recuerde que es probable que el punto de partida de esta práctica sea simple, preparando el escenario para un aumento posterior de la complejidad, por lo que es importante que se gestionen las expectativas de los participantes.

Las organizaciones y las personas también son fundamentales para brindar una respuesta adecuada a los datos y eventos monitoreados, en consonancia con las políticas y las prioridades de la organización. Los roles y responsabilidades deben estar claramente definidos, y cada persona o grupo debe tener acceso fácil y oportuno a la información necesaria para desempeñar su rol.

La automatización es clave para el éxito de la supervisión y la gestión de eventos. Algunos componentes de servicio vienen equipados con capacidades de monitoreo e informes integradas que se pueden configurar para satisfacer las necesidades de la práctica, pero a veces es necesario implementar y configurar herramientas de monitoreo especialmente diseñadas. La monitorización en sí puede ser activa o pasiva. En el monitoreo activo, las herramientas sondearán los CI clave y observarán su estado para generar alertas cuando se identifique una condición de excepción. En la monitorización pasiva, el propio CI genera las alertas operativas.

También deben usarse herramientas automatizadas para la correlación de eventos. Estas funciones pueden proporcionarse mediante herramientas de supervisión u otras herramientas, como los sistemas de flujo de trabajo ITSM. Puede haber un gran volumen de datos generados por esta práctica, pero sin políticas y estrategias claras sobre cómo limitar, filtrar y usar estos datos, no tendrán ningún valor.

Si los terceros están proporcionando productos o servicios en la arquitectura general del servicio, también deben proporcionar experiencia en las capacidades de seguimiento y generación de informes de sus ofertas. Aprovechar esta experiencia puede ahorrar tiempo al intentar poner en práctica las estrategias y los flujos de trabajo de supervisión y gestión de eventos. Si algunas funciones de TI,

como la gestión de infraestructura, se subcontratan parcial o totalmente a un proveedor, pueden mostrarse reacios a exponer datos de seguimiento o eventos relacionados con los elementos que gestionan. No solicite datos que no sean realmente necesarios, pero si se requieren datos, asegúrese de que el suministro de esos datos sea parte explícita del contrato de los servicios del proveedor.

La Figura 5.22 muestra la contribución del monitoreo y la gestión de eventos a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor, excepto el plan:

- Mejorar La práctica de monitoreo y gestión de eventos es fundamental para la observación cercana del medio ambiente para evaluar y mejorar proactivamente su salud y estabilidad.
- Comprometerse El seguimiento y la gestión de eventos pueden ser la fuente de participación interna para la acción.
- Diseño y transición Los datos de seguimiento informan las decisiones de diseño. El seguimiento es un componente esencial de la transición: proporciona información sobre el éxito de la transición en todos los entornos.
- Obtener / construir El monitoreo y la gestión de eventos respaldan los entornos de desarrollo, asegurando su transparencia y manejabilidad.
- Entregar y apoyar La práctica guía cómo la organización gestiona el soporte interno de los eventos identificados, iniciando otras prácticas según corresponda.

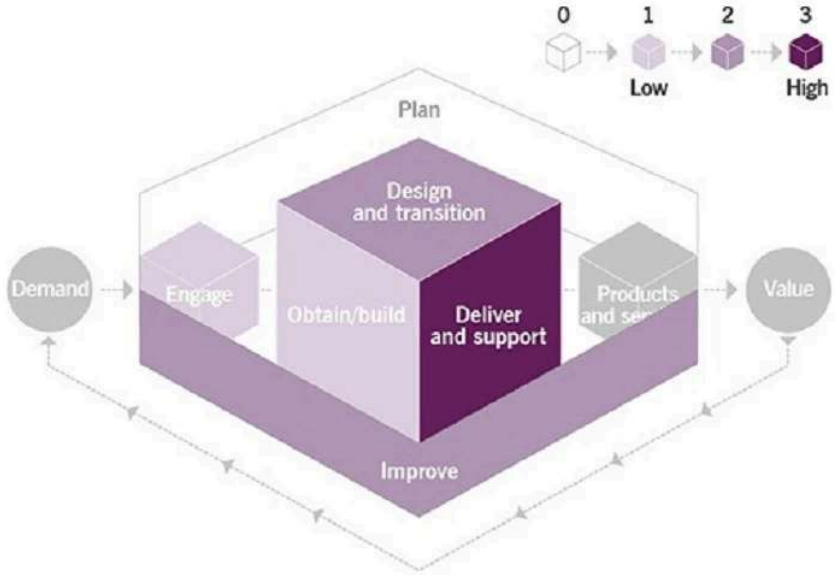

Figura 5.22 Mapa de calor de la contribución del seguimiento y la gestión de eventos a actividades de la cadena de valor

5.2.8 Manejo de problemas

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de problemas es reducir la probabilidad y el impacto de los incidentes mediante la identificación de las causas reales y potenciales de los incidentes y la gestión de soluciones provisionales y errores conocidos.

Definiciones

- Problema Una causa, o causa potencial, de uno o más incidentes.
- Error conocido Un problema que se ha analizado pero no se ha resuelto.

Figura 5.23 Las fases de la gestión de problemas

Cada servicio tiene errores, fallas o vulnerabilidades que pueden causar incidentes. Pueden incluir errores en cualquiera de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Muchos errores se identifican y resuelven antes de que un servicio entre en funcionamiento. Sin embargo, algunos permanecen sin identificar o sin resolver y pueden ser un riesgo para los servicios en vivo. En ITIL, estos errores se denominan problemas y son abordados por la práctica de gestión de problemas.

Los problemas están relacionados con incidentes, pero deben distinguirse ya que se gestionan de diferentes formas:

- Los incidentes tienen un impacto en los usuarios o los procesos comerciales y deben resolverse para que pueda llevarse a cabo la actividad comercial normal.
- Los problemas son las causas de los incidentes. Requieren investigación y análisis para identificar las causas, desarrollar soluciones y recomendar una resolución a más largo plazo. Esto reduce el número y el impacto de futuros incidentes.

La gestión de problemas comprende tres fases distintas, como se muestra en la Figura 5.23.

Las actividades de identificación de problemas identifican y registran problemas. Éstos incluyen:

- realizar análisis de tendencias de los registros de incidentes
- detección de problemas repetidos y recurrentes por parte de los usuarios, la mesa de servicio y el personal de soporte técnico
- durante la gestión de incidentes importantes, identificar el riesgo de que un incidente pueda repetirse
- analizar la información recibida de proveedores y socios
- analizar la información recibida de los desarrolladores de software internos, los equipos de prueba y los equipos de proyectos.

Otras fuentes de información también pueden conducir a la identificación de problemas.

Las actividades de control de problemas incluyen el análisis de problemas y la documentación de soluciones provisionales y errores conocidos.

Los problemas se priorizan para su análisis en función del riesgo que plantean y se gestionan como riesgos en función de su posible impacto y probabilidad. No es imprescindible analizar todos los problemas; Es más valioso lograr un progreso significativo en los problemas de mayor prioridad que investigar todos los problemas menores que la organización conoce.

Los incidentes suelen tener muchas causas interrelacionadas y las relaciones entre ellas pueden ser complejas. El control de problemas debe considerar todas las causas contribuyentes, incluidas las causas que contribuyeron a la duración y el impacto de los incidentes, así como las que llevaron a que ocurrieran. Es importante analizar los problemas desde la perspectiva de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Por ejemplo, un incidente que fue causado por documentación inexacta puede requerir no solo una corrección a esa documentación, sino también capacitación y concientización para el personal de soporte, proveedores y usuarios.

Cuando un problema no se puede resolver rápidamente, a menudo es útil buscar y documentar una solución para incidentes futuros, basándose en la comprensión del problema. Las soluciones provisionales se documentan en los registros de problemas. Esto se puede hacer en cualquier etapa; no es necesario esperar a que se complete el análisis. Si se ha documentado una solución al principio del control del problema, debe revisarse y mejorarse una vez que se haya completado el análisis del problema.

Definición: solución alternativa

Una solución que reduce o elimina el impacto de un incidente o problema para el que aún no se dispone de una resolución completa. Algunas soluciones reducen la

probabilidad de incidentes.

Una solución alternativa eficaz a los incidentes puede convertirse en una forma permanente de abordar algunos problemas cuando resolver el problema no es viable o rentable. En este caso, el problema permanece en el estado de error conocido y se aplica la solución documentada en caso de que se produzcan incidentes relacionados. Cada solución alternativa documentada debe incluir una definición clara de los síntomas a los que se aplica. En algunos casos, la aplicación de solución alternativa se puede automatizar.

Para otros problemas, se debe encontrar una forma de corregir el error. Esto es parte del control de errores. Las actividades de control de errores gestionan los errores conocidos, que son problemas en los que se ha completado el análisis inicial; generalmente significa que se han identificado componentes defectuosos. El control de errores también incluye la identificación de posibles soluciones permanentes que pueden resultar en una solicitud de cambio para la implementación de una solución, pero solo si esto puede justificarse en términos de costo, riesgos y beneficios.

El control de errores vuelve a evaluar periódicamente el estado de los errores conocidos que no se han resuelto, incluido el impacto general en los clientes, la disponibilidad y el costo de las resoluciones permanentes y la eficacia de las soluciones alternativas. La eficacia de las soluciones provisionales debe evaluarse cada vez que se utiliza una solución alternativa, ya que la solución alternativa puede mejorarse en función de la evaluación.

Las actividades de gestión de problemas están muy relacionadas con la gestión de incidentes. Las prácticas deben diseñarse para trabajar juntas dentro de la cadena de valor. Las actividades de estas dos prácticas pueden complementarse entre sí (por ejemplo, identificar las causas de un incidente es una actividad de gestión de problemas que puede llevar a la resolución del incidente), pero también pueden entrar en conflicto (por ejemplo, investigar la causa de un incidente puede retrasar las acciones). necesario para restaurar el servicio).

Los ejemplos de interfaces entre la gestión de problemas, la gestión de riesgos, el control de cambios, la gestión del conocimiento y la mejora continua son los siguientes:

- Las actividades de gestión de problemas se pueden organizar como un caso específico de gestión de riesgos: su objetivo es identificar, evaluar y controlar los riesgos en cualquiera de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Es útil adoptar herramientas y técnicas de gestión de riesgos para la gestión de problemas.
- La implementación de la resolución de problemas a menudo está fuera del alcance de la gestión de problemas. La gestión de problemas normalmente inicia la resolución a través del control de cambios y participa en la revisión posterior a la implementación; sin embargo, aprobar e implementar cambios está fuera del alcance de la práctica de gestión de problemas.
- El resultado de la práctica de gestión de problemas incluye información y documentación sobre soluciones provisionales y errores conocidos. Además, la gestión de problemas puede utilizar información en un sistema de gestión del conocimiento para

investigar, diagnosticar y resolver problemas.

- Las actividades de gestión de problemas pueden identificar oportunidades de mejora en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. En algunos casos, las soluciones pueden tratarse como oportunidades de mejora, por lo que se incluyen en un registro de mejora continua (CIR) y se utilizan técnicas de mejora continua para priorizarlas y gestionarlas, a veces como parte de una cartera de productos.

Muchas actividades de gestión de problemas se basan en el conocimiento y la experiencia del personal, más que en seguir procedimientos detallados. Las personas responsables de diagnosticar problemas a menudo necesitan la capacidad de comprender sistemas complejos y pensar en cómo pueden haber ocurrido diferentes fallas. Desarrollar esta combinación de capacidad analítica y creativa requiere tutoría y tiempo, así como una formación adecuada.

La historia de ITIL: gestión de problemas de Axle

Enrique: *Axle participa en programas de retroalimentación con todos nuestros fabricantes de automóviles. Compartimos datos de mantenimiento y reparación con ellos para ayudarlos a mejorar continuamente sus servicios. A cambio, nos alertan sobre cualquier problema potencial en nuestros vehículos.*

Radhika: *Recientemente, nos alertaron sobre un problema potencial en nuestra flota. Un fabricante de automóviles había retirado un modelo popular de nuestra flota para corregir un error encontrado en el sistema de activación de la bolsa de aire.*

Su: *Afortunadamente, se encontró antes de que Axle experimentara algún incidente, pero aún existía la posibilidad de que ocurrieran problemas, lo que significaba que era un problema con el que teníamos que lidiar.*

Marco: *Seguimos una práctica similar para nuestros otros sistemas y servicios, incluidos todos los componentes de TI que utilizamos.*

Radhika: *La práctica de gestión de incidentes de Axle es una de nuestras fuentes de información más importantes sobre errores en nuestros sistemas. Cualquier incidente importante que experimentemos va seguido de una investigación sobre las posibles causas. A veces, esto nos llevará a encontrar y corregir errores en los sistemas y, a menudo, identificamos formas de disminuir la cantidad de incidentes que Axle tendrá en el futuro.*

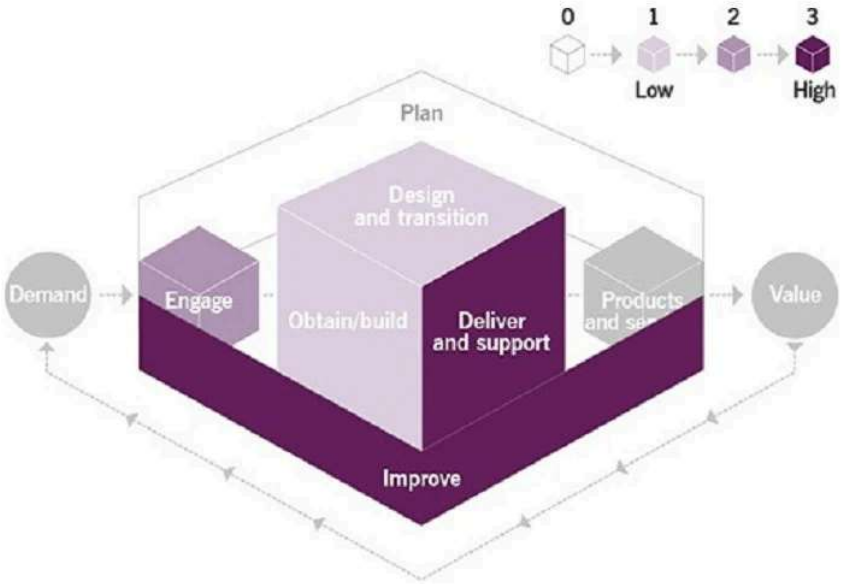

Figura 5.24 Mapa de calor de la contribución de la gestión de problemas a la cadena de valor ocupaciones

La gestión de problemas suele centrarse en errores en entornos operativos. La Figura 5.24 muestra la contribución de la gestión de problemas a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de mejora, entrega y apoyo de la cadena de valor:

- Mejorar Ésta es el área de enfoque principal para la gestión de problemas. La gestión eficaz de problemas proporciona la comprensión necesaria para reducir la cantidad de incidentes y el impacto de los incidentes que no se pueden prevenir.
- Comprometerse Los problemas que tienen un impacto significativo en los servicios serán visibles para los clientes y usuarios. En algunos casos, es posible que los clientes deseen participar en la priorización de problemas y se debe comunicar el estado y los planes para gestionar los problemas. Las soluciones alternativas a menudo se presentan a los usuarios a través de un portal de servicios.
- Diseño y transición La gestión de problemas proporciona información que ayuda a mejorar las pruebas y la transferencia de conocimientos.
- Obtener / construir Los defectos del producto pueden identificarse mediante la gestión de problemas; estos se gestionan luego como parte de esta actividad de la cadena de valor.
- Entregar y apoyar La gestión de problemas hace una contribución significativa al prevenir la repetición de incidentes y respaldar la resolución oportuna de incidentes.

5.2.9 Gestión de la liberación

Mensaje clave

El propósito de la práctica de administración de versiones es hacer que los servicios y funciones nuevos y modificados estén disponibles para su uso.

Definición: Liberación

Una versión de un servicio u otro elemento de configuración, o una colección de elementos de configuración, que está disponible para su uso.

Una versión puede comprender muchos componentes de aplicación e infraestructura diferentes que trabajan juntos para ofrecer una funcionalidad nueva o modificada. También puede incluir documentación, capacitación (para usuarios o personal de TI), procesos o herramientas actualizados y cualquier otro componente que se requiera. Cada componente de una versión puede ser desarrollado por el proveedor de servicios o adquirido de un tercero e integrado por el proveedor de servicios.

Las versiones pueden variar en tamaño, desde las más pequeñas, que involucran solo una característica modificada menor, hasta las muy grandes, que involucran muchos componentes que brindan un servicio completamente nuevo. En cualquier caso, un plan de lanzamiento especificará la combinación exacta de componentes nuevos y modificados que estarán disponibles y el momento para su lanzamiento.

Se utiliza un calendario de lanzamientos para documentar el momento de los lanzamientos. Este cronograma debe negociarse y acordarse con los clientes y otras partes interesadas. Una revisión posterior a la implementación del lanzamiento permite el aprendizaje y la mejora, y ayuda a garantizar que los clientes estén satisfechos.

En algunos entornos, casi todo el trabajo de administración de versiones se lleva a cabo antes de la implementación, con planes establecidos sobre exactamente qué componentes se implementarán en una versión en particular. Luego, la implementación hace que la nueva funcionalidad esté disponible.

Figura 5.25 Gestión de versiones en un entorno tradicional / en cascada

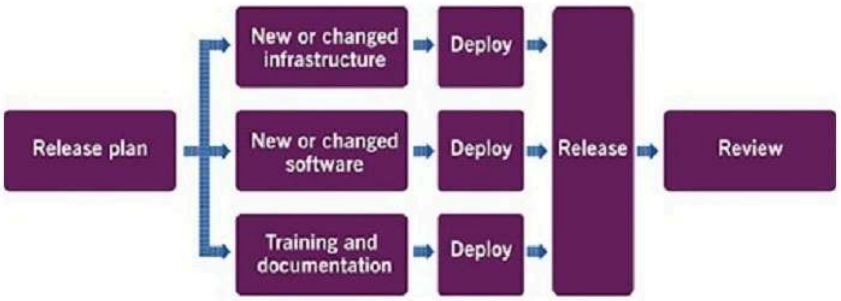

Figura 5.26 Gestión de versiones en un entorno Agile / DevOps

La figura 5.25 muestra cómo se maneja la gestión de versiones en un entorno tradicional / en cascada. En estos entornos, la gestión y la implementación de versiones se pueden combinar y ejecutar como un solo proceso.

En un entorno Agile / DevOps, puede haber una actividad de gestión de versiones significativa después de la implementación. En estos casos, el software y la infraestructura generalmente se implementan en muchos pequeños incrementos, y la actividad de administración de versiones habilita la nueva funcionalidad en un momento posterior. Esto se puede hacer como un cambio muy pequeño. Figura 5.26 muestra cómo se maneja la gestión de versiones en un entorno de este tipo.

La administración de versiones a menudo se realiza por etapas, y las versiones piloto se ponen a disposición de una pequeña cantidad de usuarios para garantizar que todo funcione correctamente antes de que se entregue la versión a grupos adicionales. Este enfoque por etapas puede funcionar con cualquiera de las dos secuencias que se muestran en las Figuras 5.25 y 5.26. A veces, una versión debe estar disponible para todos los usuarios al mismo tiempo, como cuando se requiere una reestructuración importante de los datos compartidos subyacentes.

La puesta en escena de un lanzamiento a menudo se logra mediante lanzamientos de color azul / verde o indicadores de características:

- Las versiones azul / verde utilizan dos entornos de producción reflejados. Los usuarios pueden cambiar a un entorno que se ha actualizado con la nueva funcionalidad mediante el uso de herramientas de red que los conectan al entorno correcto.

- Los indicadores de funciones permiten que se publiquen funciones específicas para usuarios individuales o grupos de forma controlada. La nueva funcionalidad se implementa en el entorno de producción sin ser lanzada. Luego, un ajuste de configuración de usuario libera la nueva funcionalidad a usuarios individuales (o grupos de usuarios) según sea necesario.

En un entorno de DevOps, la gestión de versiones a menudo se integra con la cadena de herramientas de integración continua y entrega continua. Las herramientas de gestión de versiones pueden ser responsabilidad de una persona dedicada, pero el equipo de desarrollo puede tomar las decisiones sobre la versión. En un entorno más tradicional, las versiones se habilitan mediante la implementación de los componentes. Cada lanzamiento se describe mediante un registro de lanzamiento en una herramienta ITSM. Los registros de liberación están vinculados a los CI y los registros de cambios para mantener información sobre la liberación.

Los componentes de una versión a menudo los proporcionan terceros. Los ejemplos de componentes de terceros incluyen infraestructura en la nube, componentes de software como servicio y soporte de terceros. También es común incluir software de terceros o software de código abierto como parte del desarrollo de aplicaciones. La administración de versiones debe funcionar a través de los límites de la organización para garantizar que todos los componentes sean compatibles y brindar una experiencia perfecta para los usuarios. También debe considerar el impacto de los cambios en los componentes de terceros y planificar cómo se publicarán.

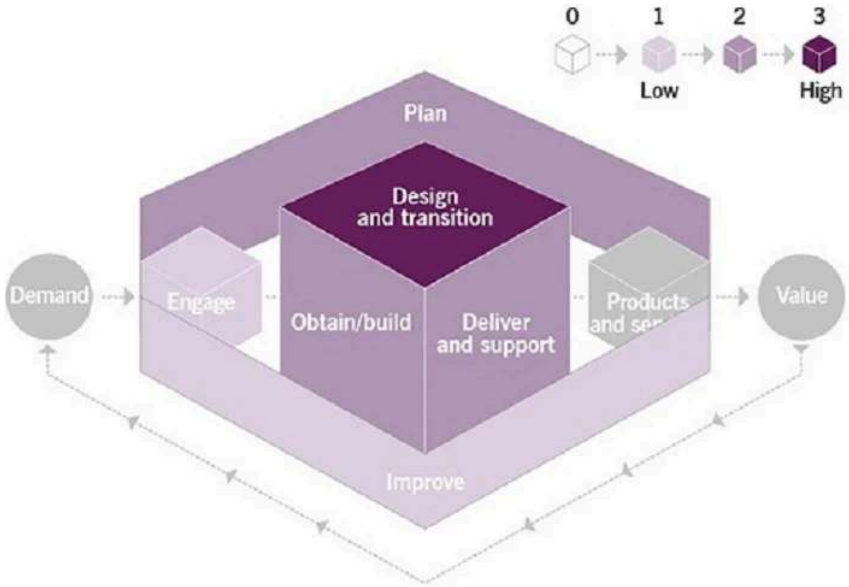

Figura 5.27 Mapa de calor de la contribución de la gestión de emisiones a la cadena de valor ocupaciones

La Figura 5.27 muestra la contribución de la gestión de versiones a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan Las políticas, la orientación y los plazos para las versiones se rigen por la estrategia organizativa y la cartera de servicios. El tamaño, el alcance y el contenido de cada lanzamiento deben planificarse y administrarse.
- Mejorar Es posible que se requieran versiones nuevas o modificadas para ofrecer mejoras, y estas deben planificarse y administrarse de la misma manera que cualquier otra versión.
- Comprometerse El contenido y la cadencia de los lanzamientos deben diseñarse para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.
- Diseño y transición La gestión de versiones garantiza que los servicios nuevos o modificados estén disponibles para los clientes de forma controlada.
- Obtener / construir Los cambios en los componentes se incluyen normalmente en una versión, y se entregan de forma controlada.
- Entregar y apoyar Las versiones pueden afectar la entrega y el soporte. Esta práctica proporciona capacitación, documentación, notas de la versión, errores conocidos, guías de usuario, scripts de soporte, etc. para facilitar la restauración del servicio.

La historia de ITIL: gestión de versiones de Axle

Marco: *Cuando publicamos actualizaciones para nuestra aplicación de reservas, nos aseguramos de que estén acompañadas de campañas de marketing y concienciación del usuario para nuestros usuarios, clientes y equipos. Brindamos capacitación específica para la mesa de servicio y los equipos de soporte internos y externos.*

Radhika: *Algunos cambios pueden necesitar soporte adicional o la introducción de nuevos componentes. Por ejemplo, Axle Aware se lanzó con un nuevo manual de usuario para explicar el sistema. También nos aseguramos de que el sistema Aware pudiera sincronizarse con la aplicación de reserva Axle antes de lanzarla.*

Enrique: *El soporte brindado a la nueva aplicación y Axle Aware realmente ha ayudado al lanzamiento de estas dos nuevas ofertas, lo que generó excelentes primeras impresiones y un fuerte nivel de adopción entre nuestros usuarios y clientes, así como entre nuestros propios equipos.*

5.2.10 Gestión del catálogo de servicios

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del catálogo de servicios es proporcionar una

fuente única de información coherente sobre todos los servicios y ofertas de servicios, y para garantizar que esté disponible para la audiencia pertinente.

La lista de servicios dentro del catálogo de servicios representa aquellos que están disponibles actualmente y es un subconjunto de la lista total de servicios rastreados en la cartera de servicios del proveedor de servicios. La gestión del catálogo de servicios garantiza que las descripciones de productos y servicios se expresen claramente para el público objetivo para respaldar la participación de las partes interesadas y la prestación de servicios. El catálogo de servicios puede adoptar muchas formas, como un documento, un portal en línea o una herramienta que permite comunicar a la audiencia la lista actual de servicios.

5.2.10.1 Actividades de gestión del catálogo de servicios

La práctica de gestión de catálogos de servicios incluye un conjunto continuo de actividades relacionadas con la publicación, edición y mantenimiento de descripciones de productos y servicios y sus ofertas relacionadas. Proporciona una vista sobre el alcance de los servicios disponibles y en qué condiciones. La práctica de gestión del catálogo de servicios está respaldada por roles como el propietario del servicio y otros responsables de gestionar, editar y mantener actualizada la lista de servicios disponibles a medida que se introducen, modifican o retiran.

Vistas a la medida

Como se describió anteriormente, el catálogo de servicios permite la creación de valor y es utilizado por muchas prácticas diferentes dentro de la cadena de valor del servicio. Debido a esto, debe ser flexible con respecto a los detalles y atributos del servicio que presenta, en función de su propósito previsto. Como tal, las organizaciones tal vez deseen considerar la posibilidad de ofrecer diferentes vistas del catálogo para diferentes audiencias.

La lista completa de servicios dentro de un catálogo de servicios puede no ser aplicable a todos los clientes y / o usuarios. Asimismo, los diversos atributos de los servicios, como especificaciones técnicas, ofertas, acuerdos y costos, no son aplicables a todos los tipos de consumidores de servicios. Esto significa que el catálogo de servicios debería poder proporcionar diferentes vistas y niveles de detalle a diferentes partes interesadas. Ejemplos de vistas incluyen:

- Vistas de usuario Proporcione información sobre las ofertas de servicios que se pueden solicitar y sobre los detalles del aprovisionamiento.
- Opiniones de clientes Proporcione datos de nivel de servicio, financieros y de rendimiento del servicio.
- Puntos de vista de los clientes de TI a TI Proporcionar información técnica, de seguridad y de procesos para su uso en la prestación de servicios.

Si bien son posibles múltiples vistas del catálogo de servicios, la creación de catálogos de servicios separados o aislados dentro de diferentes sistemas de tecnología debe evitarse si es posible, ya que esto promoverá la segregación, variabilidad y complejidad.

Para que el catálogo de servicios sea percibido como útil por la organización del cliente, debe hacer más que proporcionar una plataforma estática para publicar información sobre los servicios de TI. A menos que el catálogo de servicios permita la participación del cliente al respaldar discusiones relacionadas con ofertas de servicios estándar y no estándar y / o automatice los procesos de solicitud y cumplimiento de pedidos, las posibilidades de su adopción continua como un recurso útil y significativo son mínimas. Por esta razón, las opiniones de muchas organizaciones sobre el catálogo de servicios se centran en los elementos consumibles o pedibles de las ofertas de servicios. A menudo se denominan catálogos de solicitudes.

Definición: Solicitar catálogo

Una vista del catálogo de servicios, que proporciona detalles sobre las solicitudes de servicio para servicios nuevos y existentes, que se pone a disposición del usuario.

La Figura 5.28 muestra la contribución de la gestión del catálogo de servicios a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan El catálogo de servicios permite decisiones de inversión de cartera de servicios y estrategias al proporcionar detalles sobre el alcance y las ofertas actuales del servicio.
- Mejorar Las descripciones del catálogo de servicios y los patrones de demanda se supervisan y evalúan constantemente para respaldar la mejora continua, la alineación y la creación de valor.
- Comprometerse El catálogo de servicios permite relaciones estratégicas, tácticas y operativas con clientes y usuarios al habilitar y potencialmente automatizar varios aspectos de las prácticas, como la gestión de relaciones, la gestión de solicitudes y la mesa de servicio.

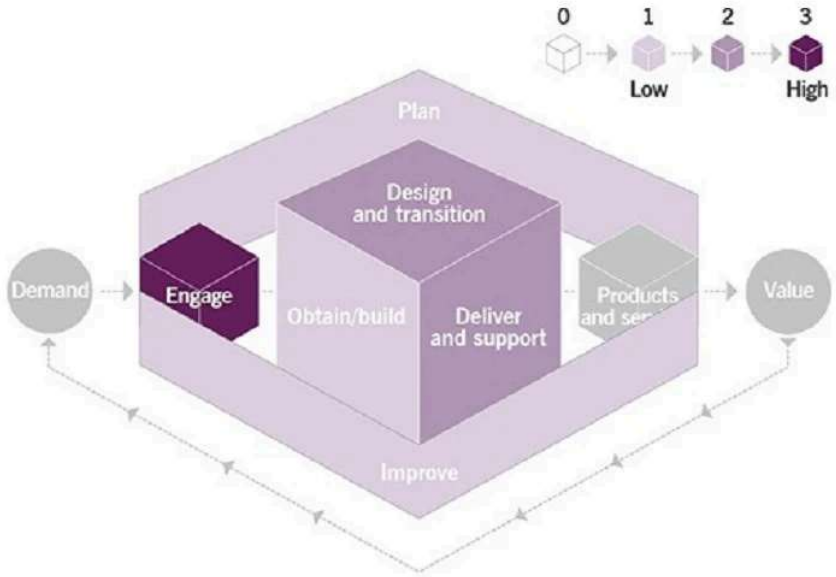

Figura 5.28 Mapa de calor de la contribución de la gestión del catálogo de servicios al valor actividades en cadena

- Diseño y transición El catálogo de servicios garantiza que se consideren y publiquen los aspectos de utilidad y garantía de los servicios, incluida la política de seguridad de la información, los niveles de continuidad del servicio de TI, los acuerdos de nivel de servicio y las ofertas de servicios. Las actividades adicionales incluyen la definición y creación de descripciones de servicios, modelos de solicitud y vistas que se publicarán.
- Obtener / construir La gestión del catálogo de servicios respalda esta actividad de la cadena de valor proporcionando vistas del catálogo de servicios para la adquisición de componentes y servicios.
- Entregar y apoyar El catálogo de servicios proporciona un contexto sobre cómo se prestará y apoyará el servicio, y publica las expectativas relacionadas con los acuerdos y el desempeño.

5.2.11 Gestión de la configuración del servicio

Mensaje clave

El propósito de la práctica de administración de la configuración del servicio es garantizar que la información precisa y confiable sobre la configuración de los servicios y los CI que los respaldan esté disponible cuando y donde se necesite. Esto incluye información sobre cómo se configuran los elementos de configuración y las relaciones entre

ellos.

Definición: elemento de configuración

Cualquier componente que deba gestionarse para poder ofrecer un servicio de TI.

La gestión de la configuración del servicio recopila y gestiona información sobre una amplia variedad de CI, que suelen incluir hardware, software, redes, edificios, personas, proveedores y documentación. Los servicios también se tratan como CI, y la gestión de la configuración ayuda a la organización a comprender cómo funcionan en conjunto los numerosos CI que contribuyen a cada servicio. La figura 5.29 es un diagrama simplificado que muestra cómo varios CI contribuyen a un servicio de TI.

La gestión de la configuración proporciona información sobre los CI que contribuyen a cada servicio y sus relaciones: cómo interactúan, se relacionan y dependen entre sí para crear valor para los clientes y usuarios. Esto incluye información sobre dependencias entre servicios. Esta vista de alto nivel a menudo se denomina mapa de servicio o modelo de servicio y forma parte de la arquitectura de servicio.

Es importante que el esfuerzo necesario para recopilar y mantener la información de configuración se equilibre con el valor que crea la información. Mantener una gran cantidad de información detallada sobre cada componente y sus relaciones con otros componentes puede resultar costoso y ofrecer muy poco valor. Los requisitos para la gestión de la configuración deben basarse en la comprensión de los objetivos de la organización y en cómo la gestión de la configuración contribuye a la creación de valor.

El valor creado por la gestión de la configuración es indirecto, pero permite que muchas otras prácticas funcionen de forma eficiente y eficaz. Como tal, la planificación de la gestión de la configuración debe comenzar por comprender quién necesita la información de configuración, cómo se utilizará, cuál es la mejor manera de obtenerla y quién puede mantener y actualizar esta información. A veces puede ser más eficiente simplemente recopilar la información cuando se necesita, en lugar de recopilarla con anticipación y mantenerla, pero en otras ocasiones es esencial tener la información disponible en un sistema de administración de configuración (CMS). El tipo y la cantidad de información registrada para cada tipo de IC debe basarse en el valor de esa información, el costo de mantenerla y cómo se utilizará la información.

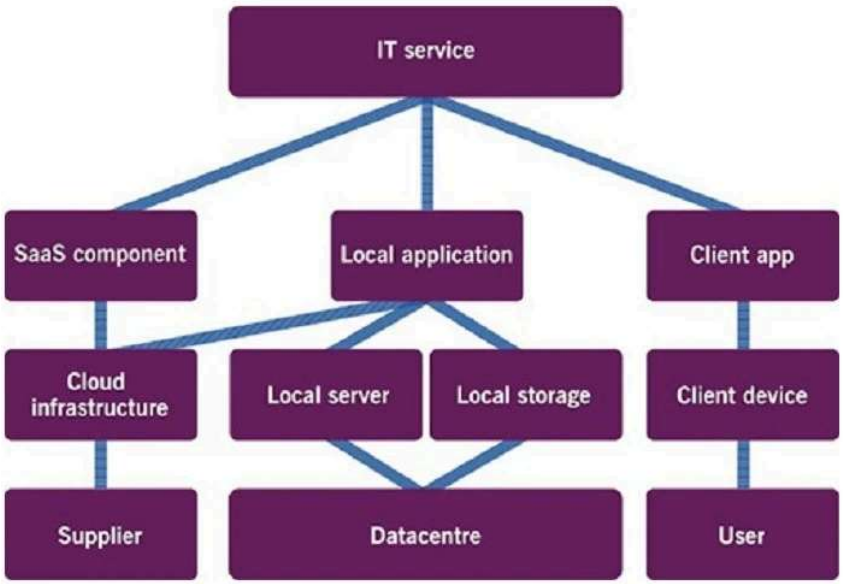

Figura 5.29 Modelo de servicio simplificado para un servicio de TI típico

Definición: sistema de gestión de la configuración

Un conjunto de herramientas, datos e información que se utiliza para respaldar la gestión de la configuración del servicio.

La información de configuración debe compartirse de forma controlada. Alguna información puede ser sensible; por ejemplo, podría ser útil para alguien que intente violar los controles de seguridad, o podría incluir información personal sobre los usuarios, como números de teléfono y direcciones de casa.

La información de configuración se puede almacenar y publicar en una única base de datos de administración de configuración (CMDB) para toda la organización, pero es más común que se distribuya entre varias fuentes. En cualquier caso, es importante mantener vínculos entre los registros de configuración, de modo que las personas puedan ver el conjunto completo de información que necesitan y cómo funcionan juntos los distintos CI. Algunas organizaciones federan CMDB para proporcionar una vista integrada. Otros pueden mantener diferentes tipos de datos; por ejemplo, tener almacenes de datos separados para datos de gestión de activos (consulte la sección 5.2.6), detalles de configuración, información del catálogo de servicios y modelos de servicio de alto nivel.

Las herramientas que se utilizan para registrar incidentes, problemas y cambios necesitan acceso a

registros de configuración. Por ejemplo, una organización que intenta identificar problemas con un servicio puede necesitar encontrar incidentes relacionados con una versión de software específica o modelo de unidad de disco. La comprensión de la necesidad de esta información ayuda a establecer qué atributos de CI deben almacenarse para esta organización; en este caso, versiones de software y modelos de unidad de disco. Para diagnosticar incidentes, es posible que se necesite visibilidad de los cambios recientes en los elementos de configuración afectados, por lo que se deben mantener las relaciones entre los elementos de configuración y los cambios.

Muchas organizaciones utilizan herramientas de recopilación de datos para recopilar información de configuración detallada de la infraestructura y las aplicaciones, y las utilizan para completar un CMS. Esto puede ser eficaz, pero también puede fomentar la recopilación de demasiados datos sin suficiente información sobre las relaciones y cómo los componentes trabajan juntos para crear un servicio. A veces, la información de configuración se utiliza para crear realmente el CI, en lugar de solo para documentarlo. Este enfoque se utiliza para la 'infraestructura como código', donde la información sobre la infraestructura se gestiona en un repositorio de datos y se utiliza para configurar automáticamente el entorno.

Una organización grande puede tener un equipo dedicado a la gestión de la configuración. En otras organizaciones, esta práctica se puede combinar con el control de cambios, o puede haber un equipo responsable de la gestión de cambios, configuración y versiones. Algunas organizaciones aplican un modelo distribuido en el que los equipos funcionales se apropian de la actualización y el mantenimiento de los CI bajo su control y supervisión.

La gestión de la configuración normalmente necesita procesos para:

- identificar nuevos CI y agregarlos al CMS
- actualizar los datos de configuración cuando se implementan los cambios
- verificar que los registros de configuración sean correctos
- auditar aplicaciones e infraestructura para identificar las que no estén documentadas.

La Figura 5.30 muestra la contribución de la gestión de la configuración a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La gestión de la configuración se utiliza para planificar servicios nuevos o modificados.
- Mejorar La gestión de la configuración, como cualquier otro aspecto de la gestión del servicio, debe estar sujeta a medición y mejora continua. Dado que el valor de la administración de la configuración generalmente proviene de cómo facilita otras prácticas, es importante comprender el uso que estas prácticas hacen de la información de configuración y luego identificar cómo se puede mejorar.
- Comprometerse Algunas partes interesadas (socios y proveedores, consumidores, reguladores, etc.) pueden requerir y utilizar información de configuración o proporcionar su información de configuración a la organización.
- Diseño y transición La gestión de la configuración documenta cómo funcionan los activos

juntos para crear un servicio. Esta información se utiliza para respaldar muchas actividades de la cadena de valor y se actualiza como parte de la actividad de transición.

- Obtener / construir Se pueden crear registros de configuración durante esta actividad de la cadena de valor, que describen servicios y componentes nuevos o modificados. A veces, los registros de configuración se utilizan para crear el código o artefacto que se está construyendo.
- Entregar y apoyar La información sobre los elementos de configuración es esencial para respaldar la restauración del servicio. La información de configuración se utiliza para respaldar las actividades de la gestión de incidentes y las prácticas de gestión de problemas.

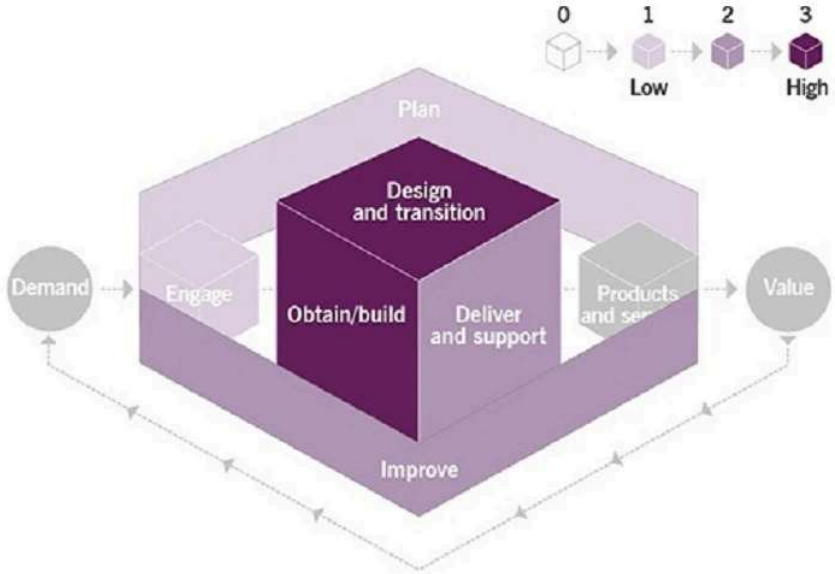

Figura 5.30 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la configuración del servicio a actividades de la cadena de valor

5.2.12 Gestión de la continuidad del servicio

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la continuidad del servicio es garantizar que la disponibilidad y el rendimiento de un servicio se mantengan a niveles suficientes en caso de desastre. La práctica proporciona un marco para desarrollar la resiliencia organizacional con la capacidad de producir una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de las partes interesadas clave y la reputación, la marca y las actividades de creación de valor de la organización.

La gestión de la continuidad del servicio respalda una gestión general de la continuidad del negocio (BCM) y la capacidad de planificación al garantizar que la TI y los servicios se puedan reanudar dentro de los plazos comerciales requeridos y acordados después de un desastre o una crisis. Se activa cuando se produce una interrupción del servicio o un riesgo organizacional en una escala mayor que la capacidad de la organización para manejarlo con las prácticas normales de respuesta y recuperación, como la gestión de incidentes e incidentes importantes. Un evento organizacional de esta magnitud generalmente se denomina desastre.

Cada organización necesita comprender qué constituye un desastre en su propio contexto. El establecimiento de lo que se entiende por desastre debe considerarse y definirse antes de un evento desencadenante, tanto a nivel organizativo como por servicio, mediante un análisis de impacto empresarial. El Business Continuity Institute define un desastre como:

> '... un evento repentino no planificado que causa un gran daño o una pérdida grave a una organización. Da como resultado que una organización no proporcione funciones comerciales críticas durante un período mínimo predeterminado de tiempo '.

Las fuentes que desencadenan una respuesta y recuperación ante desastres son variadas y complejas, al igual que el número de partes interesadas y los diferentes aspectos del posible impacto organizacional. Las complejas condiciones de gestión de riesgos relacionadas con los ejemplos de la Tabla 5.3 hacen imperativo que la práctica de gestión de la continuidad del servicio sea pensada a fondo, diseñada para ser flexible y probada de forma regular para garantizar que los servicios se puedan recuperar a la velocidad necesaria para la supervivencia del negocio.

Tabla 5.3 Ejemplos de fuentes de desastres, partes interesadas involucradas e impacto organizacional

Fuentes de desastres	Partes interesadas involucradas	Impacto organizacional
Fallo de la cadena de suministro	Empleados	Ingresos perdidos
Terrorismo	Ejecutivos	Reputación dañada
Clima	Órgano rector	Pérdida de ventaja competitiva
Ataque cibernetico	Proveedores	Incumplimiento de la ley, las normas de salud y seguridad.
Emergencia sanitaria	Equipos de TI	Riesgo para la seguridad personal
Evento político o económico	Clientes	Pérdida de participación de mercado inmediata y a largo plazo
Fallo tecnológico	Usuarios	
Crisis pública	Comunidades	

Definiciones

- Objetivo de tiempo de recuperación (RTO) El período de tiempo máximo aceptable después de una interrupción del servicio que puede transcurrir antes de que la falta de funcionalidad empresarial afecte gravemente a la organización. Esto representa el

tiempo máximo acordado dentro del cual se debe reanudar un producto o una actividad, o se deben recuperar recursos.

- Objetivo de punto de recuperación (RPO) El punto hasta el cual se debe restaurar la información utilizada por una actividad para permitir que la actividad opere en la reanudación.
- Planes de recuperación ante desastres Un conjunto de planes claramente definidos relacionados con la forma en que una organización se recuperará de un desastre y volverá a una condición previa al desastre, considerando las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.
- Análisis de impacto empresarial (BIA) Una actividad clave en la práctica de la gestión de la continuidad del servicio que identifica las funciones empresariales vitales (VBF) y sus dependencias. Estas dependencias pueden incluir proveedores, personas, otros procesos comerciales y servicios de TI. BIA define los requisitos de recuperación para los servicios de TI. Estos requisitos incluyen RTO, RPO y niveles de servicio objetivo mínimos para cada servicio de TI.

Gestión de la continuidad del servicio versus gestión de incidentes

La gestión de la continuidad del servicio se centra en aquellos eventos que la empresa considera lo suficientemente importantes como para ser tratados como un desastre. Los eventos menos importantes se tratarán como parte de la gestión de incidentes o la gestión de incidentes importantes. La distinción entre desastres, incidentes importantes e incidentes debe estar predefinida, acordada y documentada con umbrales y desencadenantes claros para llamar al siguiente nivel de respuesta y recuperación a la acción sin demoras y riesgos innecesarios.

A medida que las organizaciones se han vuelto cada vez más dependientes de los servicios habilitados por la tecnología, la necesidad de soluciones de alta disponibilidad se ha vuelto fundamental para la resiliencia y la competitividad de la organización. Las organizaciones logran una alta disponibilidad a través de una combinación de planificación empresarial, resiliencia de la arquitectura técnica, planificación de la disponibilidad, gestión proactiva de riesgos y seguridad de la información, así como a través de la gestión de incidentes y la gestión de problemas.

La Figura 5.31 muestra la contribución de la gestión de la continuidad del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan El liderazgo y el órgano de gobierno de la organización establecen un apetito de riesgo inicial para la organización con un alcance, políticas, estrategias de proveedores e inversión en opciones de recuperación definidos. La gestión de la continuidad del servicio respalda esto con información relevante sobre el estado de continuidad actual de la organización y con herramientas y métodos para la planificación y la previsión.
- Mejorar La gestión de la continuidad del servicio garantiza que los planes, medidas y mecanismos de continuidad se supervisen y mejoren continuamente de acuerdo con las cambiantes circunstancias internas y externas.

- Comprometerse Esta práctica respalda el compromiso con varias partes interesadas para brindar seguridad con respecto a la preparación de una organización para los desastres.
- Diseño y transición La gestión de la continuidad del servicio garantiza que los productos y servicios se diseñen y prueben de acuerdo con los requisitos de continuidad de la organización.

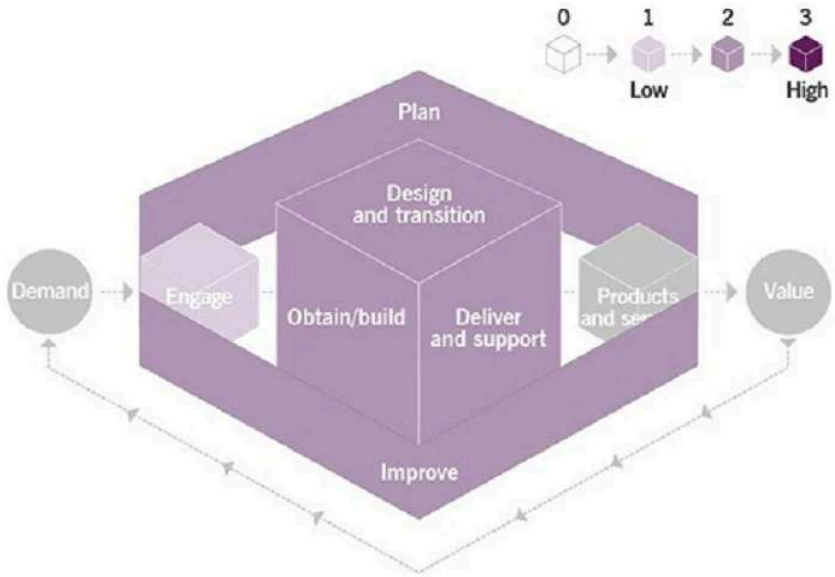

Figura 5.31 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la continuidad del servicio al valor actividades en cadena

- Obtener / construir La gestión de la continuidad del servicio garantiza que la continuidad esté integrada en los servicios y componentes de la organización, y que los componentes y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de continuidad de la organización.
- Entregar y apoyar La entrega, las operaciones y el soporte continuos se realizan de acuerdo con los requisitos y las políticas de continuidad.

5.2.13 Diseño de servicio

Mensaje clave

El propósito de la práctica de diseño de servicios es diseñar productos y servicios que sean adecuados para el propósito, adecuados para su uso y que la organización y su ecosistema puedan ofrecer. Esto incluye planificar y organizar personas,

socios y proveedores, información, comunicación, tecnología y prácticas para productos y servicios nuevos o modificados, y la interacción entre la organización y sus clientes.

Si los productos, servicios o prácticas no se diseñan correctamente, no necesariamente satisfarán las necesidades del cliente ni facilitarán la creación de valor. Si evolucionan sin una arquitectura, interfaces o controles adecuados, son menos capaces de ofrecer la visión general y las necesidades de la organización y sus clientes internos y externos.

Incluso cuando un producto o servicio está bien diseñado, puede resultar difícil ofrecer una solución que aborde las necesidades tanto de la organización como del cliente de una manera rentable y resistente. Por lo tanto, es importante considerar enfoques iterativos e incrementales para el diseño de servicios, que pueden garantizar que los productos y servicios introducidos en la operación en vivo se adapten continuamente en alineación con las necesidades cambiantes de la organización y sus clientes.

En ausencia de un diseño de servicio formalizado, los productos y servicios pueden ser excesivamente costosos de ejecutar y propensos a fallar, lo que da como resultado que se desperdicien recursos y que el producto o servicio no se centre en el cliente ni se diseñe de manera integral. Es poco probable que algún programa de mejora sea capaz de lograr lo que el diseño adecuado podría haber logrado en primer lugar. Sin un diseño de servicio, los productos y servicios rentables que brindan lo que los clientes necesitan y esperan son extremadamente difíciles de lograr.

La práctica del diseño de servicios también debe garantizar que el viaje del cliente desde la demanda hasta la realización del valor sea lo más agradable y sin fricciones posible, y ofrezca el mejor resultado posible para el cliente. Esto se logra centrándose en la experiencia del cliente (CX) y la experiencia del usuario (UX).

La adopción e implementación de una práctica de diseño de servicios centrada en CX y UX permitirá:

- dar como resultado productos y servicios centrados en el cliente que incluyen a las partes interesadas en las actividades de diseño
- considerar todo el entorno de un producto o servicio
- Permitir que los proyectos estimen el costo, el tiempo, los requisitos de recursos y los riesgos asociados con el diseño del servicio con mayor precisión.
- resultar en mayores volúmenes de cambio exitoso
- hacer que los métodos de diseño sean más fáciles de adoptar y seguir para las personas
- Permitir que los activos de diseño de servicios se compartan y reutilicen entre proyectos y servicios.
- Aumentar la confianza en que el producto o servicio nuevo o modificado puede entregarse según las especificaciones sin afectar inesperadamente a otros productos, servicios o partes interesadas.

- Asegurar que los productos y servicios nuevos o modificados sean sostenibles y económicos.
- eficaz.

Es importante que se adopte un enfoque holístico y orientado a resultados para todos los aspectos del diseño del servicio, y que al cambiar o enmendar cualquiera de los elementos individuales de un diseño del servicio, se consideren todos los demás aspectos. Es por esta razón que el aspecto de coordinación del diseño del servicio con la SVS de toda la organización es fundamental. El diseño y desarrollo de un producto o servicio nuevo o modificado no debe realizarse de forma aislada, sino que debe considerar el impacto que tendrá en:

- otros productos y servicios
- todas las partes relevantes, incluidos clientes y proveedores
- las arquitecturas existentes
- la tecnología requerida
- las prácticas de gestión del servicio
- las medidas y métricas necesarias.

La consideración de estos factores no solo asegurará que el diseño aborde los elementos funcionales del servicio, sino también que los requisitos operativos y de gestión se consideren una parte fundamental del diseño y no se agreguen como una ocurrencia tardía.

El diseño del servicio también debe usarse cuando el cambio que se realiza en el producto o servicio es su retiro. A menos que el retiro de un producto / servicio se planifique cuidadosamente, podría causar efectos negativos inesperados en los clientes o en la organización que de otro modo podrían haberse evitado.

No todos los cambios en un producto o servicio requerirán el mismo nivel de actividad de diseño de servicios. Cada cambio, por pequeño que sea, necesitará cierto grado de trabajo de diseño, pero la escala de la actividad necesaria para garantizar el éxito variará mucho de un tipo de cambio a otro. Las organizaciones deben definir qué nivel de actividad de diseño se requiere para cada categoría de cambio y asegurarse de que todos dentro de la organización tengan claros estos criterios.

El diseño de servicios respalda productos y servicios que:

- están orientados al negocio y al cliente, enfocados e impulsados
- son rentables
- Cumplir con los requisitos de seguridad física e información de la organización y de cualquier cliente externo.
- son flexibles y adaptables, pero aptos para su propósito en el punto de entrega
- puede absorber una demanda cada vez mayor en el volumen y la velocidad del cambio
- Satisfacer las crecientes demandas organizativas y de los clientes para un funcionamiento continuo.

- se gestionan y operan con un nivel de riesgo aceptable.

Con muchas presiones sobre la organización, puede existir la tentación de "tomar atajos" en la coordinación de prácticas y partes relevantes para las actividades de diseño de servicios, o ignorarlas por completo. Esto debe evitarse, ya que la integración y la coordinación son esenciales para la calidad general de los productos y servicios que se entregan.

5.2.13.1 El pensamiento de diseño

El pensamiento de diseño es un enfoque práctico y centrado en el ser humano que acelera la innovación. Es utilizado por diseñadores de productos y servicios, así como por organizaciones, para resolver problemas complejos y encontrar soluciones prácticas y creativas que satisfagan las necesidades de la organización y sus clientes. Puede verse como un enfoque complementario a las metodologías Lean y Agile. El pensamiento de diseño se basa en la lógica, la imaginación, la intuición y el pensamiento de sistemas para explorar las posibilidades y crear los resultados deseados que beneficien a los clientes.

El pensamiento de diseño incluye una serie de actividades:

- Inspiración y empatía, a través de la observación directa de las personas y cómo trabajan o interactúan con los productos y servicios, además de identificar cómo podrían interactuar de manera diferente con otras soluciones.
- Ideación, que combina pensamiento divergente y convergente. El pensamiento divergente es la capacidad de ofrecer ideas diferentes, únicas o variantes, mientras que el pensamiento convergente es la capacidad de encontrar la solución preferida a un problema dado. El pensamiento divergente asegura que se exploren muchas soluciones posibles, y el pensamiento convergente las reduce a una solución final preferida.
- Creación de prototipos, donde estas ideas se prueban temprano, se iteran y se refinan. Un prototipo ayuda a recopilar comentarios y mejorar una idea. Los prototipos aceleran el proceso de innovación al permitir que los diseñadores de servicios comprendan mejor las fortalezas y debilidades de las nuevas soluciones.
- Implementación, donde los conceptos cobran vida. Esto debe coordinarse con todas las prácticas de gestión de servicios relevantes y otras partes. Se puede emplear una metodología ágil para desarrollar e implementar la solución de manera iterativa.
- La evaluación (junto con otras prácticas, incluida la gestión de proyectos y la gestión de versiones) mide el rendimiento real de la implementación del producto o servicio para garantizar que se cumplen los criterios de aceptación y encontrar oportunidades de mejora.

El pensamiento de diseño se aplica mejor en equipos multidisciplinarios; Debido a que equilibra las perspectivas de los clientes, la tecnología, la organización, los socios y los proveedores, es altamente integrador, se alinea bien con la SVS de la organización y puede ser un habilitador clave de la transformación digital.

5.2.13.2 Experiencia de usuario y cliente

Los aspectos CX y UX del diseño del servicio son esenciales para garantizar que los productos y servicios brinden el valor deseado para los clientes y la organización. El diseño de CX se centra en la gestión de todos los aspectos de la CX completa, incluidos el tiempo, la calidad, el costo, la confiabilidad y la eficacia. UX analiza específicamente la facilidad de uso del producto o servicio y cómo el cliente interactúa con él.

Experiencia de usuario ajustada

El diseño de la experiencia de usuario ajustada (Lean UX) es una mentalidad, una cultura y un proceso que abarca los métodos Lean-Agile. Implementa la funcionalidad en incrementos mínimos viables y determina el éxito midiendo los resultados frente a una hipótesis de resultado. Lean UX es increíblemente útil cuando se trabaja en proyectos donde se utilizan métodos de desarrollo ágiles. El objetivo principal es concentrarse en obtener retroalimentación lo antes posible para que pueda usarse para tomar decisiones rápidas.

Las preguntas típicas para Lean UX pueden incluir: ¿Quiénes son los clientes de este producto / servicio y para qué se utilizará? ¿Cuándo se usa y bajo qué circunstancias? ¿Cuál será la funcionalidad más importante? ¿Cuáles son los mayores riesgos?

Puede haber más de una respuesta a cada pregunta, lo que crea una mayor cantidad de suposiciones de las que podría ser práctico de manejar. Luego, el equipo priorizará estos supuestos por los riesgos que representan para la organización y sus clientes.

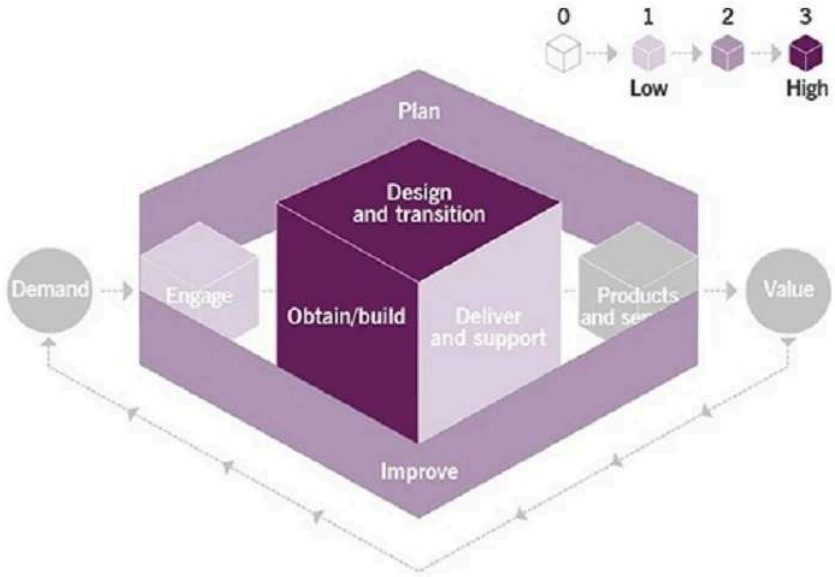

Figura 5.32 Mapa de calor de la contribución del diseño de servicios a las actividades de la cadena de valor

La identificación, evaluación y tratamiento de riesgos son requisitos clave dentro de todas las actividades de diseño; por lo tanto, la gestión de riesgos debe incluirse como un aspecto integrado del diseño del servicio. Esto asegurará que los riesgos involucrados en la provisión de productos y servicios y la operación de prácticas, tecnología y métodos de medición estén alineados con el riesgo y el impacto organizacional, porque la gestión de riesgos está integrada en todos los procesos y actividades de diseño.

La Figura 5.32 muestra la contribución del diseño del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Plan La práctica del diseño de servicios incluye la planificación y organización de personas, socios y proveedores, información, comunicación, tecnología y prácticas para productos y servicios nuevos o modificados, y la interacción entre la organización y sus clientes.
- Mejorar El diseño del servicio se puede utilizar para mejorar un servicio existente, así como para crear un nuevo servicio desde cero. Los servicios pueden diseñarse como un servicio mínimo viable, implementarse y luego repetirse y mejorarse para agregar más valor en función de los comentarios.
- Comprometerse El diseño del servicio incorpora CX y UX, que son ejemplos por excelencia de compromiso.
- Diseño y transición El propósito del diseño de servicios es diseñar productos y servicios que sean fáciles de usar, deseables y que la organización pueda ofrecer.
- Obtener / construir El diseño del servicio incluye la identificación de productos, servicios y componentes del servicio que deben obtenerse o construirse para el servicio nuevo o modificado.

- Entregar y apoyar El diseño del servicio gestiona el viaje completo del usuario, a través de la operación, restauración y mantenimiento del servicio.

5.2.14 Servicio de mesa

Mensaje clave

El propósito de la práctica de la mesa de servicio es capturar la demanda de resolución de incidentes y solicitudes de servicio. También debe ser el punto de entrada y el único punto de contacto del proveedor de servicios con todos sus usuarios.

Las mesas de servicio brindan una ruta clara para que los usuarios informen problemas, consultas y solicitudes, y hagan que se reconozcan, clasifiquen, posean y procesen. La forma en que se gestiona y ofrece esta práctica puede variar desde un equipo físico de personas en el trabajo por turnos hasta una combinación distribuida de personas conectadas virtualmente o tecnología automatizada y bots. La función y el valor siguen siendo los mismos, independientemente del modelo.

Con una mayor automatización y la eliminación gradual de la deuda técnica, el centro de atención de la mesa de servicio es brindar soporte para "personas y negocios" en lugar de simplemente problemas técnicos. Las mesas de servicio se utilizan cada vez más para organizar, explicar y coordinar varios asuntos, en lugar de simplemente arreglar la tecnología defectuosa, y la mesa de servicio se ha convertido en una parte vital de cualquier operación de servicio.

Un punto clave que debe entenderse es que, sin importar cuán eficiente sea la mesa de servicio y su gente, siempre habrá problemas que necesiten escalar y respaldar el apoyo de otros equipos. Los equipos de soporte y desarrollo deben trabajar en estrecha colaboración con la mesa de servicio para presentar y ofrecer un enfoque "unido" a los usuarios y clientes.

Es posible que la mesa de servicio no necesite ser muy técnica, aunque algunos sí lo son. Sin embargo, incluso si la mesa de servicio es bastante simple, sigue desempeñando un papel vital en la prestación de servicios y debe contar con el apoyo activo de sus grupos de pares. También es esencial comprender que la mesa de servicio tiene una gran influencia en la experiencia del usuario y en cómo los usuarios perciben al proveedor de servicios.

Otro aspecto clave de una buena mesa de servicio es su comprensión práctica del contexto comercial más amplio, los procesos comerciales y los usuarios. Las mesas de servicio agregan valor no simplemente a través de los actos transaccionales de, por ejemplo, el registro de incidentes, sino también al comprender y actuar en el contexto comercial de esta acción. La mesa de servicio

debe ser el vínculo empático e informado entre el proveedor de servicios y sus usuarios.

Con una mayor automatización, inteligencia artificial, automatización de procesos robóticos (RPA) y chatbots, las mesas de servicio se están moviendo para proporcionar más registros y resolución de autoservicio directamente a través de portales en línea y aplicaciones móviles. El impacto en los mostradores de servicio es un menor contacto telefónico, menos trabajo de bajo nivel y una mayor capacidad para concentrarse en una excelente CX cuando se necesita un contacto personal.

Los mostradores de servicio brindan una variedad de canales de acceso. Éstos incluyen:

- llamadas telefónicas, que pueden incluir tecnología especializada, como respuesta de voz interactiva (IVR), conferencias telefónicas, reconocimiento de voz y otros
- portales de servicios y aplicaciones móviles, respaldados por catálogos de solicitudes y servicios, y bases de conocimientos
- chat, a través de chat en vivo y chatbots
- correo electrónico para registro y actualización, y para encuestas de seguimiento y confirmaciones. Los correos electrónicos no estructurados pueden ser difíciles de procesar, pero las tecnologías emergentes basadas en la inteligencia artificial y el aprendizaje automático están comenzando a abordar este problema.
- Los mostradores de servicio sin cita previa son cada vez más frecuentes en algunos sectores, por ejemplo, en la educación superior, donde hay altos picos de actividad que exigen presencia física.
- Mensajes de texto y de redes sociales, que son útiles para notificaciones en caso de incidentes importantes y para contactar a grupos específicos de partes interesadas, pero también se pueden utilizar para permitir que los usuarios soliciten asistencia.
- Foros de discusión y redes sociales públicas y corporativas para contactar al proveedor de servicios y para apoyo entre pares.

Algunos mostradores de servicio tienen una ventana de soporte limitada donde la cobertura de servicio está disponible (por ejemplo, de 08:00 a 20:00, de lunes a viernes). Por lo tanto, se espera que el personal trabaje en patrones de turnos para brindar niveles de apoyo consistentes.

En algunos casos, la mesa de servicio es un equipo tangible que trabaja en un solo lugar. Una mesa de servicio centralizada requiere tecnologías de soporte, como:

- sistemas de telefonía inteligente, que incorporan integración de telefonía-computadora, IVR y distribución automática de llamadas
- sistemas de flujo de trabajo para enrutamiento y escalamiento
- sistemas de planificación de recursos y gestión de la fuerza laboral
- una base de conocimientos
- grabación de llamadas y control de calidad
- herramientas de acceso remoto
- panel de control y herramientas de supervisión
- sistemas de gestión de la configuración.

Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com

En otros casos, una mesa de servicio virtual permite a los agentes trabajar desde múltiples ubicaciones, geográficamente dispersas. Una mesa de servicio virtual requiere una tecnología de soporte más sofisticada, que implica un enrutamiento y escalamiento más complejos; estas soluciones suelen estar basadas en la nube.

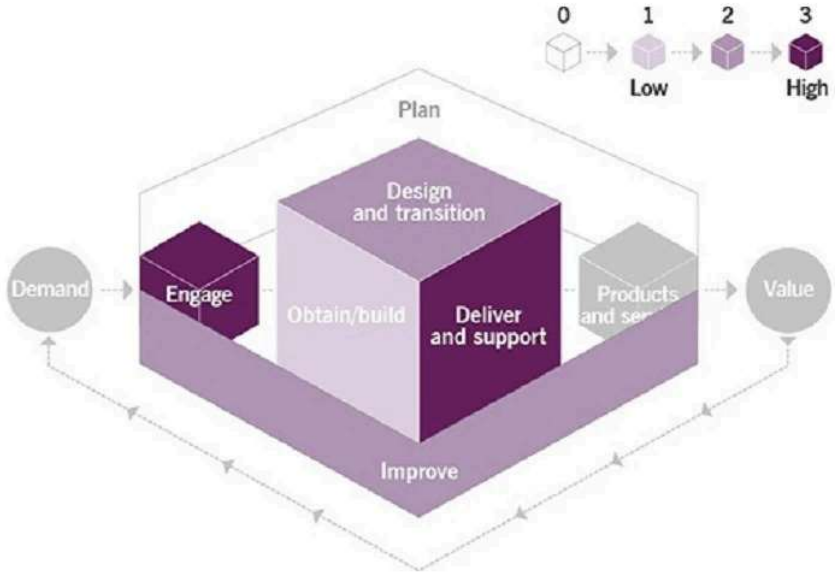

Figura 5.33 Mapa de calor de la contribución de la mesa de servicio a las actividades de la cadena de valor

El personal de la mesa de servicio requiere capacitación y competencia en varias áreas técnicas y comerciales amplias. En particular, deben demostrar excelentes habilidades de servicio al cliente, como empatía, análisis y priorización de incidentes, comunicación efectiva e inteligencia emocional. La habilidad clave es poder comprender y diagnosticar completamente un incidente específico en términos de prioridad comercial, y tomar las medidas adecuadas para resolverlo, utilizando las habilidades, el conocimiento, las personas y los procesos disponibles.

La Figura 5.33 muestra la contribución de la mesa de servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto el plan:

- Mejorar Las actividades de la mesa de servicio se supervisan y evalúan constantemente para respaldar la mejora continua, la alineación y la creación de valor. La mesa de servicio recopila los comentarios de los usuarios para respaldar la mejora continua.
- Comprometerse La mesa de servicio es el canal principal para el compromiso táctico y operativo con los usuarios.
- Diseño y transición La mesa de servicio proporciona un canal para comunicarse con los usuarios sobre servicios nuevos y modificados. El personal de la mesa de servicio participa en la planificación del lanzamiento, las pruebas y el soporte vital temprano.
- Obtener / construir El personal de la mesa de servicio puede participar en la adquisición de componentes de servicio que se utilizan para cumplir con las solicitudes de servicio y resolver incidentes.

- Entregar y apoyar La mesa de servicio es el punto de coordinación para la gestión de incidencias y solicitudes de servicio.

5.2.15 Gestión de nivel de servicio

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del nivel de servicio es establecer objetivos claros basados en el negocio para los niveles de servicio y garantizar que la prestación de servicios se evalúe, supervise y gestione adecuadamente en función de estos objetivos.

Definición: nivel de servicio

Una o más métricas que definen la calidad de servicio esperada o lograda.

La gestión del nivel de servicio proporciona la visibilidad de un extremo a otro de los servicios de la organización. Para lograr esto, la gestión del nivel de servicio:

- establece una visión compartida de los servicios y niveles de servicio objetivo con los clientes
- Asegura que la organización cumpla con los niveles de servicio definidos a través de la recopilación, análisis, almacenamiento e informes de las métricas relevantes para los servicios identificados.
- realiza revisiones de servicios para garantizar que el conjunto actual de servicios continúe satisfaciendo las necesidades de la organización y sus clientes
- captura e informa sobre problemas de servicio, incluido el rendimiento frente a niveles de servicio definidos.

Las habilidades y competencias para la gestión del nivel de servicio incluyen la gestión de relaciones, el enlace comercial, el análisis comercial y la gestión comercial / de proveedores. La práctica requiere un enfoque pragmático en todo el servicio y no simplemente en sus partes constituyentes; por ejemplo, las métricas individuales simples (como el porcentaje de disponibilidad del sistema) no deben tomarse para representar el servicio completo.

5.2.15.1 Acuerdos de Nivel de Servicio

Definición: acuerdo de nivel de servicio

Un acuerdo documentado entre un proveedor de servicios y un cliente que identifica tanto los servicios requeridos como el nivel de servicio esperado.

Los acuerdos de nivel de servicio (SLA) se han utilizado durante mucho tiempo como una herramienta para medir el rendimiento de los servicios desde el punto de vista del cliente, y es importante que se acuerden en el contexto empresarial más amplio. El uso de SLA puede presentar muchos desafíos; a menudo no reflejan completamente el desempeño más amplio del servicio y la experiencia del usuario.

Algunos de los requisitos clave para el éxito de los SLA incluyen:

- Deben estar relacionados con un 'servicio' definido en el catálogo de servicios; de lo contrario, son simplemente métricas individuales sin un propósito, que no brindan una visibilidad adecuada ni reflejan la perspectiva del servicio.
- Deben relacionarse con resultados definidos y no simplemente métricas operativas. Esto se puede lograr con paquetes equilibrados de métricas, como la satisfacción del cliente y los resultados comerciales clave.
- Deben reflejar un "acuerdo", es decir, el compromiso y la discusión entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios. Es importante involucrar a todas las partes interesadas, incluidos socios, patrocinadores, usuarios y clientes.
- Deben estar redactados de forma sencilla y fáciles de entender y utilizar para todas las partes.

En muchos casos, el uso de métricas basadas en un único sistema como objetivos puede provocar una desalineación y una desconexión entre los socios de servicio con respecto al éxito de la prestación del servicio y la experiencia del usuario. Por ejemplo, si un SLA se basa solo en el porcentaje de tiempo de actividad de un servicio, el proveedor puede considerarlo exitoso, pero aún así perder funcionalidades y resultados comerciales importantes que son importantes para el consumidor. Esto se conoce como el efecto "SLA de sandía".

El efecto SLA de sandía

Los SLA tradicionales se han basado en actividades individuales tales como tiempos de resolución de incidentes, disponibilidad del sistema ('99 .9 ') y métricas de volumen (por ejemplo, número de incidentes o solicitudes manejadas). Sin un contexto empresarial, estas métricas

a menudo no tienen sentido. Por ejemplo, aunque una disponibilidad del sistema del 99,6% es impresionante, esto aún debe alinearse con los requisitos comerciales clave. El sistema puede tener una indisponibilidad aceptable del 0.4%, pero si ese tiempo cae cuando ocurre un proceso importante (como una transacción comercial, un quirófano en uso o cajas de venta en el punto de venta en uso), entonces el cliente / la satisfacción del usuario será baja, independientemente de si se ha cumplido el SLA.

Esto puede ser problemático para el proveedor de servicios si cree que está haciendo un gran trabajo (todos los informes son verdes), cuando en realidad sus clientes no están satisfechos con el servicio recibido y también frustrados porque el proveedor no se da cuenta de esto. Esto se conoce como efecto SLA de sandía, porque como una sandía, el SLA puede aparecer verde por fuera, pero en realidad es rojo por dentro.

La gestión del nivel de servicio identifica métricas y medidas que son un reflejo veraz de la experiencia real del cliente y el nivel de satisfacción con todo el servicio. Estos variarán según las organizaciones y la única forma de saber cuáles son es averiguarlo directamente de los clientes.

La gestión del nivel de servicio requiere enfoque y esfuerzo para participar y escuchar los requisitos, problemas, inquietudes y necesidades diarias de los clientes:

- El compromiso es necesario para comprender y confirmar las necesidades y los requisitos actuales y reales de los clientes, no simplemente lo que el proveedor de servicios interpreta o lo que se ha acordado varios años antes.
- Escuchar es importante como actividad de construcción de relaciones y de confianza, para mostrar a los clientes que son valorados y comprendidos. Esto ayuda a que el proveedor deje de estar siempre en 'modo de solución' y cree asociaciones nuevas y más constructivas.

Las actividades de participación y escucha brindan una gran oportunidad para construir mejores relaciones y enfocarse en lo que realmente se necesita entregar. También brinda al personal de prestación de servicios una comprensión basada en la experiencia del trabajo diario que se realiza con su tecnología, lo que les permite brindar un servicio más centrado en los negocios.

La gestión del nivel de servicio implica recopilar y analizar información de varias fuentes, que incluyen:

- Compromiso con el cliente Esto implica la escucha inicial, el descubrimiento y la captura de información en la que basar las métricas, la medición y las discusiones de progreso continuo. Considere hacerles a los clientes algunas preguntas abiertas simples como:
  - ¿Qué implica tu trabajo?
  - ¿Cómo te ayuda la tecnología?
  - ¿Cuáles son sus momentos, áreas, personas y actividades comerciales clave?

  - ¿Qué diferencia un buen día de un mal día para ti?
  - ¿Cuál de estas actividades es más importante para ti?
  - ¿Cuáles son sus metas, objetivos y medidas para este año?
  - ¿Cuál es la mejor medida de su éxito?
  - ¿En qué basa su opinión y evaluación de un servicio o TI / tecnología?
  - ¿Cómo podemos ayudarte más?
- Comentarios de los clientes Idealmente, esto se obtiene de varias fuentes, tanto formales como informales, que incluyen:
  - Encuestas Estos pueden ser desde comentarios inmediatos, como preguntas de seguimiento hasta incidentes, o desde encuestas periódicas más reflexivas que miden los comentarios sobre la experiencia general del servicio. Ambos se basan en eventos.
  - Medidas clave relacionadas con el negocio Se trata de medidas acordadas entre el proveedor de servicios y su cliente, en función de lo que el cliente valora como importante. Esto podría ser un paquete de métricas de SLA o una actividad comercial muy específica, como una transacción de ventas, la finalización de un proyecto o una función operativa, como llevar una ambulancia al lugar de un accidente en x minutos.

- Métricas operativas Estos son los indicadores de bajo nivel de diversas actividades operativas y pueden incluir disponibilidad del sistema, tiempos de respuesta y reparación de incidentes, tiempos de procesamiento de solicitudes y cambios, y tiempos de respuesta del sistema.
- Métricas comerciales Puede tratarse de cualquier actividad comercial que el cliente considere útil o valiosa y que se utilice como medio para medir el éxito del servicio. Estos pueden variar desde algunas medidas binarias transaccionales simples, como la disponibilidad de cajeros automáticos o terminales POS durante el horario comercial (09: 00-17: 00 todos los días) o la finalización exitosa de actividades comerciales como el check-in de pasajeros.

Una vez que esta retroalimentación se recopila y se coteja para su revisión continua, se puede utilizar como entrada para diseñar modelos y prácticas de medición e informes adecuados.

La Figura 5.34 muestra la contribución de la gestión del nivel de servicio a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de planificación y participación:

- Plan La gestión del nivel de servicio respalda la planificación de la cartera de productos y servicios y las ofertas de servicios con información sobre el rendimiento y las tendencias reales del servicio.
- Mejorar Los comentarios sobre el servicio de los usuarios, así como los requisitos de los clientes, pueden ser una fuerza impulsora para la mejora del servicio.
- Comprometerse La gestión del nivel de servicio garantiza el compromiso continuo con los clientes y usuarios a través del procesamiento de comentarios y la revisión continua del servicio.
- Diseño y transición El diseño y desarrollo de servicios nuevos y modificados recibe información de esta práctica, tanto a través de la interacción con los clientes como

parte del ciclo de retroalimentación en transición.

- Obtener / construir La gestión del nivel de servicio proporciona objetivos para los componentes y el rendimiento del servicio, así como para las capacidades de medición y generación de informes de los productos y servicios.
- Entregar y apoyar La gestión del nivel de servicio comunica los objetivos de rendimiento del servicio a los equipos de operaciones y soporte y recopila sus comentarios como una entrada para la mejora del servicio.

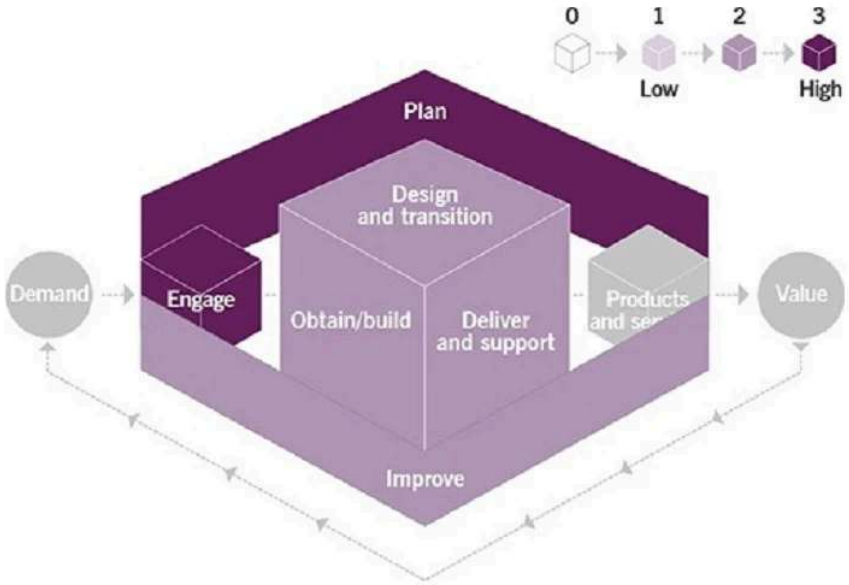

Figura 5.34 Mapa de calor de la contribución de la gestión del nivel de servicio al valor actividades en cadena

La historia de ITIL: gestión del nivel de servicio de Axle

Su: *Regularmente recopilamos comentarios de nuestros clientes para analizar sus requisitos y necesidades, y actualizar nuestra oferta de servicios para que coincida con sus expectativas.*

Radhika: *No podemos incluir todas las expectativas de los clientes en nuestros contratos de alquiler, pero nos preocupamos por todos y hacemos todo lo posible para cumplirlos.*

Su: *También monitoreamos la calidad de los servicios prestados por nuestros socios y proveedores, como el trabajo que Craig's Cleaning realiza para nosotros. Al hacer esto, debemos asegurarnos de que la calidad de cada parte de nuestros servicios cumpla o supere las expectativas de nuestros usuarios.*

5.2.16 Gestión de solicitudes de servicio

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de solicitudes de servicio es respaldar la calidad acordada de un servicio gestionando todas las solicitudes de servicio predefinidas e iniciadas por el usuario de una manera eficaz y fácil de usar.

Definición: solicitud de servicio

Una solicitud de un usuario o de un representante autorizado del usuario que inicia una acción de servicio que se ha acordado como parte normal de la prestación del servicio.

Cada solicitud de servicio puede incluir uno o más de los siguientes:

- una solicitud de una acción de prestación de servicios (por ejemplo, proporcionar un informe o reemplazar un cartucho de tóner)
- una solicitud de información (por ejemplo, cómo crear un documento o cuál es el horario de la oficina)
- una solicitud para la provisión de un recurso o servicio (por ejemplo, proporcionar un teléfono o computadora portátil a un usuario, o proporcionar un servidor virtual para un equipo de desarrollo)
- una solicitud de acceso a un recurso o servicio (por ejemplo, proporcionar acceso a un archivo o carpeta)
- comentarios, cumplidos y quejas (por ejemplo, quejas sobre una nueva interfaz o cumplidos a un equipo de soporte).

El cumplimiento de las solicitudes de servicio puede incluir cambios en los servicios o sus componentes; por lo general, estos son cambios estándar. Las solicitudes de servicio son una parte normal de la prestación de servicios y no son una falla o degradación del servicio, que se manejan como incidentes. Dado que las solicitudes de servicio están predefinidas y acordadas previamente como parte normal de la prestación de servicios, por lo general se pueden formalizar con un procedimiento estándar claro para el inicio, la aprobación, el cumplimiento y la gestión. Algunas solicitudes de servicio tienen flujos de trabajo muy simples, como una solicitud de información. Otros, como la configuración de un

empleado nuevo, puede ser bastante complejo y requerir contribuciones de muchos equipos y sistemas para su cumplimiento. Independientemente de la complejidad, los pasos para cumplir con la solicitud deben ser bien conocidos y probados. Esto permite al proveedor de servicios acordar tiempos para el cumplimiento y proporcionar una comunicación clara del estado de la solicitud a los usuarios.

Algunas solicitudes de servicio requieren autorización de acuerdo con políticas financieras, de seguridad de la información u otras políticas, mientras que otras pueden no necesitar ninguna. Para manejarse con éxito, la gestión de solicitudes de servicio debe seguir estas pautas:

- Las solicitudes de servicio y su cumplimiento deben estandarizarse y automatizarse en la mayor medida posible.
- Se deben establecer políticas con respecto a qué solicitudes de servicio se cumplirán con aprobaciones limitadas o incluso sin aprobaciones adicionales para que el cumplimiento se pueda agilizar.
- Las expectativas de los usuarios con respecto a los tiempos de cumplimiento deben establecerse claramente, en función de lo que la organización puede ofrecer de manera realista.

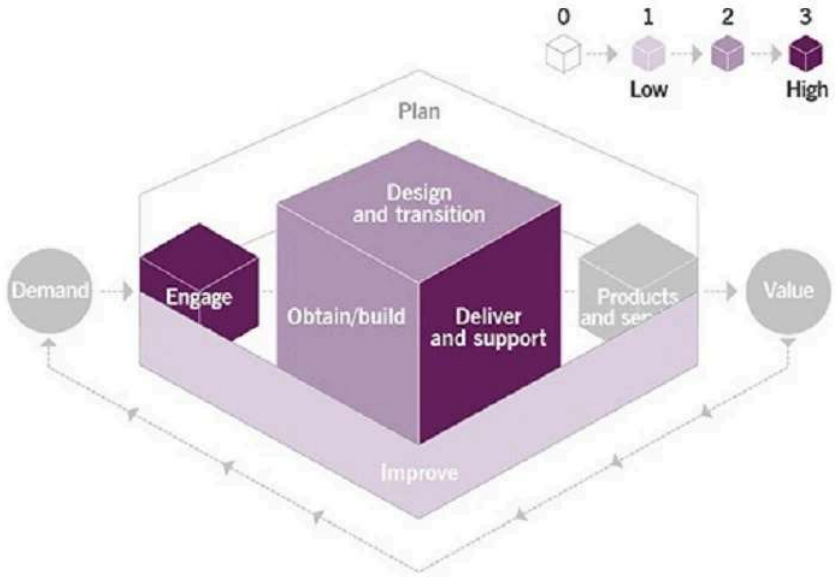

Figura 5.35 Mapa de calor de la contribución de la gestión de solicitudes de servicio al valor actividades en cadena

- Deben identificarse e implementarse oportunidades de mejora para producir tiempos de cumplimiento más rápidos y aprovechar la automatización.
- Se deben incluir políticas y flujos de trabajo para documentar y redireccionar las solicitudes que se envían como solicitudes de servicio, pero que en realidad deben gestionarse como incidentes o cambios.

Algunas solicitudes de servicio pueden cumplirse completamente mediante la automatización desde el envío hasta

cierre, lo que permite una experiencia de autoservicio completa. Los ejemplos incluyen la instalación de software de cliente o la provisión de servidores virtuales.

La gestión de solicitudes de servicio depende de procesos y procedimientos bien diseñados, que se ponen en funcionamiento mediante herramientas de seguimiento y automatización para maximizar la eficiencia de la práctica. Los diferentes tipos de solicitud de servicio tendrán diferentes flujos de trabajo de cumplimiento, pero tanto la eficiencia como la capacidad de mantenimiento mejorarán si se identifica un número limitado de modelos de flujo de trabajo. Cuando es necesario agregar nuevas solicitudes de servicio al catálogo de servicios, los modelos de flujo de trabajo existentes deben aprovecharse siempre que sea posible.

La Figura 5.35 muestra la contribución de la gestión de solicitudes de servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor del servicio, excepto la actividad del plan:

- Mejorar La gestión de solicitudes de servicio puede proporcionar un canal para iniciativas de mejora, cumplidos y quejas de los usuarios. También contribuye a la mejora al proporcionar información sobre tendencias, calidad y retroalimentación sobre el cumplimiento de las solicitudes.
- Comprometerse La gestión de solicitudes de servicio incluye una comunicación regular para recopilar los requisitos específicos del usuario, establecer expectativas y proporcionar actualizaciones de estado.
- Diseño y transición Los componentes de servicio estándar pueden pasar al entorno en vivo mediante el cumplimiento de la solicitud de servicio.
- Obtener / construir La adquisición de componentes de servicio preaprobados se puede realizar mediante solicitudes de servicio.
- Entregar y apoyar La gestión de solicitudes de servicio contribuye de forma significativa a la prestación normal de servicios. Esta actividad de la cadena de valor se ocupa principalmente de garantizar que los usuarios sigan siendo productivos y, a veces, depende en gran medida del cumplimiento de sus solicitudes.

5.2.17 Validación y prueba de servicios

Mensaje clave

El propósito de la práctica de validación y prueba del servicio es garantizar que los productos y servicios nuevos o modificados cumplan con los requisitos definidos. La definición de valor del servicio se basa en los aportes de los clientes, los objetivos comerciales y los requisitos reglamentarios, y se documenta como parte de la actividad de diseño y transición de la cadena de valor. Estos insumos se utilizan para establecer una calidad medible

e indicadores de desempeño que apoyan la definición de criterios de aseguramiento y requisitos de prueba.

5.2.17.1 Validación de servicios

La validación del servicio se centra en establecer los criterios de aceptación de la gestión de la implementación y la versión (condiciones que deben cumplirse para la preparación de la producción), que se verifican mediante pruebas. Los criterios de aceptación pueden centrarse en la utilidad o en la garantía, y se definen mediante la comprensión de los requisitos del cliente, normativos, comerciales, de gestión de riesgos y de seguridad.

Las actividades de validación del servicio de esta práctica establecen, verifican y documentan los criterios de aseguramiento del servicio centrados en la utilidad y la garantía y forman la base para el alcance y el enfoque de las actividades de prueba.

5.2.17.2 Pruebas

Una estrategia de prueba define un enfoque general de prueba. Puede aplicarse a un entorno, una plataforma, un conjunto de servicios o un servicio individual. Las pruebas deben realizarse por igual tanto en los sistemas desarrollados internamente como en las soluciones desarrolladas externamente. La estrategia de prueba se basa en los criterios de aceptación del servicio y debe alinearse con los requisitos de las partes interesadas apropiadas para garantizar que las pruebas coincidan con el apetito por el riesgo y sean adecuadas para su propósito.

Los tipos de prueba típicos incluyen:

- Pruebas funcionales / de utilidad:
  - Prueba de unidad Una prueba de un solo componente del sistema
  - Prueba del sistema Pruebas generales del sistema, incluidos software y plataformas.
  - Examen de integración Prueba de un grupo de módulos de software dependientes juntos
- Test de regresión Probar si las funciones que funcionaban anteriormente se vieron afectadas.
  Garantía / pruebas no funcionales:
  - Prueba de rendimiento y capacidad Comprobación de la velocidad y la capacidad bajo carga
  - Prueba de seguridad Prueba de riesgo de vulnerabilidad, cumplimiento de políticas, penetración y denegación de servicio
  - Prueba de cumplimiento Comprobación del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios
  - Prueba operacional Pruebas de respaldo, monitoreo de eventos, conmutación por error, recuperación y generación de informes
  - Prueba de requisitos de garantía Comprobación de la verificación de la documentación necesaria, la formación, la definición del modelo de soporte y la transferencia de conocimientos.

- Prueba de aceptación del usuario La prueba que realizan los usuarios de un sistema nuevo o modificado para aprobar una versión.

La Figura 5.36 muestra la contribución de la validación y prueba del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor, excepto la actividad del plan:

- Mejorar Las métricas de validación y prueba del servicio, como defectos escapados, cobertura de prueba y rendimiento del servicio frente a los SLA, son medidas de éxito críticas necesarias para mejorar la CX y reducir el riesgo.
- Comprometerse La participación de algunas partes interesadas en las actividades de validación y prueba del servicio ayuda a involucrarlas y mejora la visibilidad y la adopción de los servicios.
- Diseño y transición El diseño de servicios, la gestión del conocimiento, la gestión del rendimiento, la gestión de la implementación y la gestión de versiones están estrechamente integrados con la práctica de validación y prueba del servicio.
- Obtener / construir Las actividades de validación y prueba de servicios están estrechamente relacionadas con todas las prácticas relacionadas con la obtención de servicios de proveedores de servicios externos, así como con la gestión de proyectos y las actividades de desarrollo de software tanto en cascada como en métodos ágiles.
- Entregar y apoyar Los errores conocidos se capturan mediante la validación y las pruebas del servicio y se comparten con la mesa de servicio y las prácticas de gestión de incidentes para permitir plazos de restauración del servicio más rápidos. Del mismo modo, la información sobre la interrupción del servicio o los defectos escapados se retroalimenta en la validación y las pruebas del servicio para aumentar la efectividad y cobertura de los criterios de aceptación y las actividades de prueba.

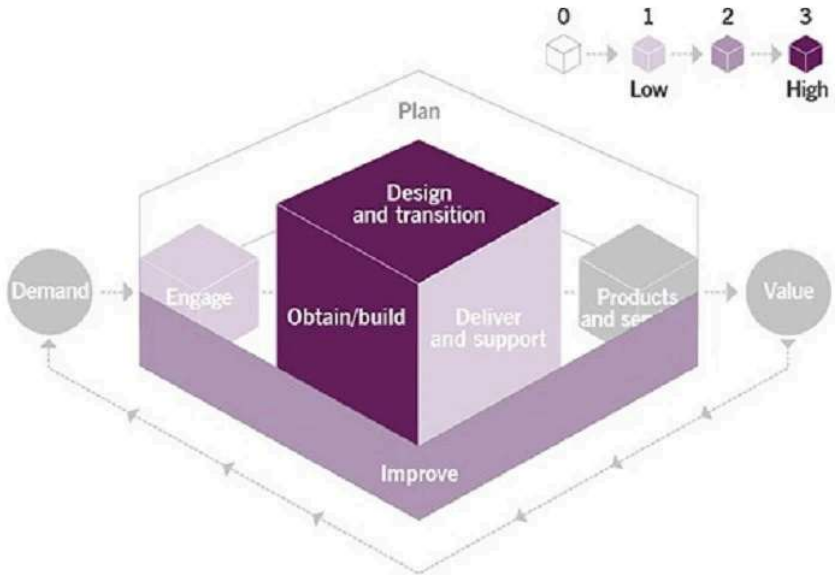

Figura 5.36 Mapa de calor de la contribución de la validación del servicio y las pruebas al valor actividades en cadena

5.3 Prácticas de gestión técnica

5.3.1 Gestión de la implementación

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la implementación es mover hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente nuevo o modificado a entornos activos. También puede estar involucrado en la implementación de componentes en otros entornos para pruebas o preparación.

La gestión de la implementación trabaja en estrecha colaboración con la gestión de la versión y el control de cambios, pero es una práctica independiente. En algunas organizaciones, el término "aprovisionamiento" se utiliza para describir la implementación de la infraestructura, y la implementación solo se usa para referirse a la implementación de software, pero en este caso, el término implementación se usa para referirse a ambos.

Hay varios enfoques distintos que se pueden utilizar para la implementación. Muchas organizaciones utilizan una combinación de estos enfoques, según sus servicios y requisitos específicos, así como el tamaño, los tipos y el impacto de las versiones.

- Implementación por fases Los componentes nuevos o modificados se implementan solo en una parte del entorno de producción a la vez, por ejemplo, en los usuarios de una oficina o un país. Esta operación se repite tantas veces como sea necesario hasta que se completa la implementación.
- Entrega continua Los componentes se integran, prueban e implementan cuando se necesitan, lo que brinda oportunidades frecuentes para bucles de retroalimentación de los clientes.
- Despliegue de Big Bang Los componentes nuevos o modificados se implementan en todos los objetivos al mismo tiempo. Este enfoque a veces es necesario cuando las dependencias impiden el uso simultáneo de los componentes nuevos y antiguos. Por ejemplo, podría haber un cambio en el esquema de la base de datos que no sea compatible con versiones anteriores de algunos componentes.
- Despliegue de extracción El software nuevo o modificado está disponible en un repositorio controlado y los usuarios descargan el software en los dispositivos cliente cuando lo desean.

Esto permite a los usuarios controlar el tiempo de las actualizaciones y se puede integrar con la gestión de solicitudes de servicio para permitir que los usuarios soliciten software solo cuando sea necesario.

Los componentes que están disponibles para la implementación deben mantenerse en una o más ubicaciones seguras para garantizar que no se modifiquen antes de la implementación. Estas ubicaciones se conocen colectivamente como una biblioteca multimedia definitiva para software y documentación, y una ferretería definitiva para componentes de hardware.

Las herramientas que respaldan la implementación son muchas y variadas. A menudo se integran con herramientas de administración de configuración y pueden brindar soporte para auditoría y administración de cambios. La mayoría de las organizaciones tienen herramientas para implementar software de cliente, y estas pueden integrarse con un portal de servicios para respaldar una práctica de gestión de solicitudes.

La comunicación en torno a las implementaciones es parte de la gestión de versiones. Las implementaciones individuales generalmente no son de interés para los usuarios y clientes hasta que se publican.

Si la infraestructura se proporciona como un servicio, la organización suele gestionar la implementación de servidores, almacenamiento o redes nuevos o modificados, y a menudo trata la infraestructura como un código para que la organización pueda automatizar la implementación. En estos entornos es posible que algunas implementaciones estén bajo el control del proveedor, como la instalación de actualizaciones de firmware, o si ellos proporcionan el sistema operativo así como la infraestructura pueden implementar parches del sistema operativo. La organización de TI debe asegurarse de saber qué implementaciones están planificadas y cuáles han sucedido para mantener un entorno controlado.

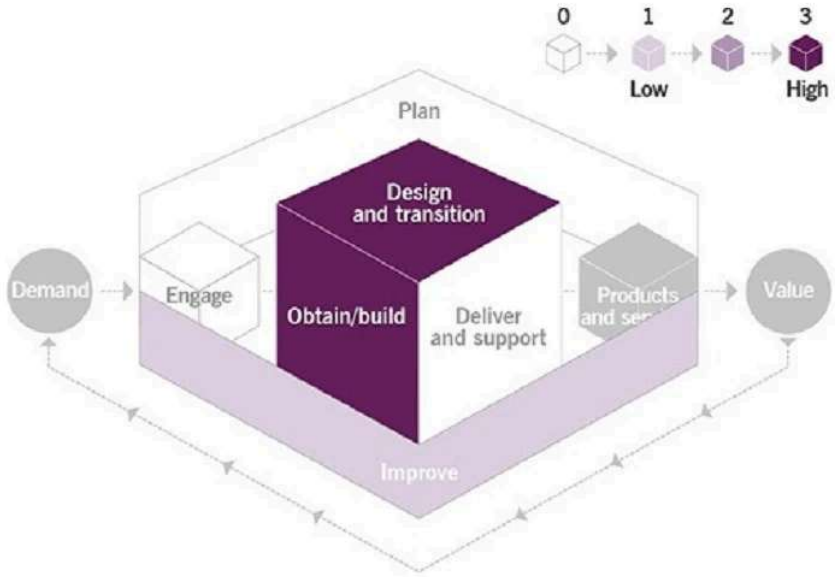

Figura 5.37 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la implementación al valor actividades en cadena

Si el desarrollo de aplicaciones se proporciona como un servicio, la implementación puede llevarla a cabo el desarrollador de aplicaciones externo, el departamento de TI interno o un integrador de servicios. Nuevamente, es esencial que la organización esté al tanto de todas las implementaciones para que se pueda mantener un entorno controlado.

En un entorno con múltiples proveedores, es importante comprender el alcance y los límites de las actividades de implementación de cada organización y cómo interactuarán. La mayoría de las organizaciones tienen un proceso de implementación, que a menudo se respalda con herramientas estándar y procedimientos detallados para garantizar que el software se implemente de manera coherente. Es común tener diferentes procesos para diferentes entornos. Por ejemplo, puede haber un proceso para la implementación de software de aplicación cliente y un proceso completamente diferente para la implementación de parches del sistema operativo del servidor.

La Figura 5.37 muestra la contribución de la gestión de la implementación a la cadena de valor del servicio, con la práctica que se aplica principalmente al diseño y la transición, y a las actividades de obtención / construcción de la cadena de valor, pero también a la actividad de mejora:

- Mejorar Algunas mejoras pueden requerir la implementación de componentes antes de que puedan entregarse, y estos deben planificarse y administrarse de la misma manera que cualquier otra implementación.
- Diseño y transición La gestión de la implementación traslada componentes nuevos y modificados a entornos activos, por lo que es un elemento vital de esta actividad de la cadena de valor.
- Obtener / construir Los cambios se pueden implementar de forma incremental como parte de esta actividad de la cadena de valor. Esto es especialmente común en entornos DevOps que utilizan una cadena de herramientas automatizada completa para la integración, entrega e implementación continuas.

La historia de ITIL: gestión de la implementación de Axle

Marco: *Antes de implementar cambios en nuestra aplicación de reserva, publicamos los cambios en un entorno de prueba. Después de pruebas exhaustivas, ponemos los cambios a disposición de nuestros usuarios y clientes.*

Radhika: *Recientemente nos dimos cuenta de que la misma lógica se puede aplicar a algunos de nuestros servicios y componentes no digitales. Por ejemplo, el mes pasado presentamos dos nuevos modelos híbridos para alquilar en algunas ciudades más grandes. Creamos una oferta de servicios promocionales para los automóviles nuevos, actualizamos nuestros materiales de marketing, capacitamos a nuestros técnicos para trabajar con los nuevos modelos y desplegamos todo por adelantado, incluidos los vehículos. Esto sucedió antes del lanzamiento oficial de los automóviles híbridos por parte del fabricante. Y, por supuesto, sucedió con su permiso.*

Su: *Para cuando llegó la fecha de lanzamiento, estábamos listos para partir. Pusimos los coches a disposición para alquilar ese mismo día.*

Enrique: *La asociación con nuestro fabricante significó que tuvimos un lanzamiento exitoso y bien preparado que generó entusiasmo con nuestros clientes y con los suyos.*

5.3.2 Administración de infraestructura y plataformas

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la infraestructura y la plataforma es supervisar la infraestructura y las plataformas utilizadas por una organización. Cuando se lleva a cabo correctamente, esta práctica permite el seguimiento de las soluciones tecnológicas disponibles para la organización, incluida la tecnología de los proveedores de servicios externos.

La infraestructura de TI son los recursos tecnológicos físicos y / o virtuales, como servidores, almacenamiento, redes, hardware de cliente, middleware y software de sistemas operativos, que proporcionan los entornos necesarios para brindar servicios de TI. Esto incluye cualquier CI que un cliente utilice para acceder al servicio o consumir un producto. La infraestructura de TI puede ser administrada por el proveedor de servicios o por un proveedor externo como servicios dedicados, compartidos o en la nube. La gestión de la infraestructura y la plataforma también puede incluir los edificios e instalaciones que utiliza una organización para ejecutar su infraestructura de TI.

La práctica de gestión de la infraestructura y la plataforma incluye la provisión de la tecnología necesaria para respaldar las actividades que crean valor para la organización y sus partes interesadas. Esto puede incluir estar listo para adoptar nuevas tecnologías como aprendizaje automático, chatbots, inteligencia artificial, administración de dispositivos móviles y administración de movilidad empresarial.

Es importante considerar que cada organización debe desarrollar su propia estrategia para lograr el resultado deseado con cualquier tipo de infraestructura o plataforma. Cada organización debe diseñar su propio sistema de gestión de la nube para orquestar todos los componentes interrelacionados de la infraestructura y la plataforma con sus objetivos comerciales y la calidad de servicio y la eficiencia operativa previstas.

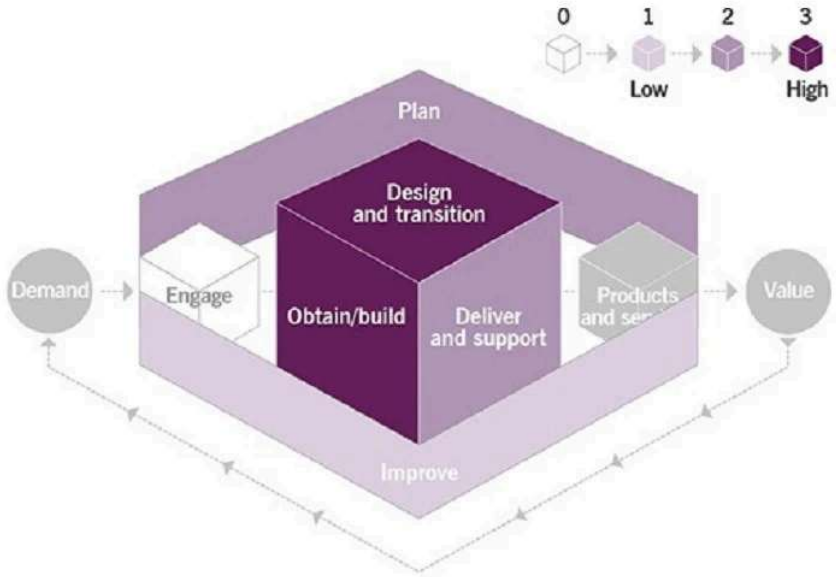

Figura 5.38 Mapa de calor de la contribución de la infraestructura y la plataforma gestión a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.38 muestra la contribución de la gestión de la infraestructura y la plataforma a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor, excepto la actividad de participación:

- Plan La gestión de la infraestructura y la plataforma proporciona información sobre las oportunidades y limitaciones tecnológicas que se utiliza para la planificación estratégica y táctica de la organización.
- Mejorar Esta práctica proporciona información sobre las oportunidades tecnológicas que pueden respaldar la mejora continua y las limitaciones de las tecnologías en uso.
- Diseño y transición El diseño de productos y servicios se beneficia de la información proporcionada sobre las oportunidades y limitaciones tecnológicas.
- Obtener / construir La gestión de la infraestructura y la plataforma es un factor fundamental para esta actividad, ya que proporciona la información necesaria sobre los componentes que se deben obtener.
- Entregar y apoyar A nivel operativo, la gestión de la infraestructura y la plataforma respalda el mantenimiento continuo de los servicios y la infraestructura, incluida cualquier ejecución de gestión de parches, copias de seguridad, etc.

Modelos de servicios en la nube

Los modelos de servicios en la nube incluyen:

- Software como servicio (SaaS) El consumidor puede utilizar las aplicaciones que se ejecutan

en la infraestructura de nube sin tener que controlar o incluso administrar la infraestructura de nube subyacente.

- Plataforma como servicio (PaaS) El consumidor puede implementar en la nube aplicaciones adquiridas creadas utilizando lenguajes de programación, servicios, bibliotecas y / o herramientas compatibles con el proveedor sin tener que controlar o incluso administrar la infraestructura de nube subyacente. Tienen control sobre las aplicaciones implementadas y, a veces, los ajustes de configuración para la aplicación y el entorno de alojamiento.
- Infraestructura como servicio (IaaS) El consumidor puede obtener procesamiento, almacenamiento y / o cualquier otro recurso informático sin tener que controlar la infraestructura subyacente.

Modelos de implementación de servicios en la nube

Cada modelo de servicio se puede implementar de varias formas, ya sea de forma independiente o utilizando una combinación de las siguientes:

- Nube privada Este tipo de nube puede estar ubicada dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Es una infraestructura o plataforma en la nube para ser utilizada exclusivamente por una organización específica que, al mismo tiempo, puede tener uno o varios consumidores. Esta nube normalmente es administrada y propiedad de una organización, un proveedor o una combinación de ambos.
- Nube pública Este tipo de nube se encuentra en las instalaciones del proveedor de la nube. Está provisto para uso abierto y puede ser propiedad, administrado y operado por cualquier tipo de organización interesada en usarlo.
- Nube de comunidad Una nube de comunidad puede ser propiedad de una o más de las partes interesadas de la comunidad, administrarla y operarla, y puede existir dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Este modelo de implementación en la nube consta de varios servicios en la nube que están destinados a respaldar y compartir una colección de clientes de servicios en la nube con los mismos requisitos y que tienen una relación entre ellos.
- Nube híbrida Esta infraestructura de nube es una composición de dos o más infraestructuras de nube distintas (privada, comunitaria o pública) que siguen siendo entidades únicas, pero están unidas por tecnología patentada o estandarizada que permite la portabilidad de datos y aplicaciones.

Prácticas de ITIL y computación en la nube

La llegada de la nube ha sido uno de los mayores desafíos y oportunidades dentro del mundo de la TI durante décadas. La promesa de rápido, elástico

El almacenamiento y los servicios de TI disponibles con solo tocar un botón es uno que muchas organizaciones luchan por ofrecer internamente, no porque los beneficios no estén disponibles, sino porque sus propios procesos y controles de ITSM no se han adaptado para admitir un entorno radicalmente diferente. manera de trabajar.

La gestión y el control de los servicios de TI es una habilidad clave de los departamentos de TI, sin importar dónde se encuentren físicamente esos servicios, y los procesos y controles que ofrece ITIL se pueden adaptar fácilmente para respaldar la gestión de esos servicios en la nube.

Una respuesta coordinada a la gestión de los servicios en la nube es fundamental. Las organizaciones que intentan abordar solo la prestación de servicios en la nube como un problema operativo sufrirán en el frente táctico, al igual que una organización que intente controlar los servicios en la nube en un frente táctico sufrirá en el nivel estratégico. Se requiere un enfoque conjunto que cubra los tres niveles, estratégico, táctico y operativo.

Además de la práctica de gestión de la infraestructura y la plataforma, la operación y la gestión de los servicios basados en la nube implica muchas otras prácticas. Cabe señalar que esta no es una lista completa:

- Gestión financiera del servicio Uno de los ajustes que los departamentos de TI a menudo tienen que hacer para la computación en la nube es su planificación fiscal, que normalmente utiliza tanto el gasto de capital tradicional (CAPEX) como el gasto operativo (OPEX). Con el advenimiento de la computación en la nube, se prefiere OPEX sobre CAPEX, ya que los servicios en la nube a menudo se consumen como servicios públicos y se pagan con cargo al presupuesto operativo. Si los servicios en la nube son más rápidos y de fácil acceso que los servicios internos, los costos asociados con ellos crecerán a medida que más partes de la empresa los utilicen. El modelo de costos de TI debe ajustarse y la práctica de gestión financiera del servicio puede ayudar a determinar las técnicas y los controles necesarios para garantizar que la organización no se quede sin OPEX de forma inesperada.

- Gestión de proveedores El enfoque de esta práctica deberá cambiar de simplemente seleccionar proveedores e incorporarlos a actuar como el front-end para un proceso completo de gestión de versiones. Esto garantizará que áreas como la seguridad de TI, la protección de datos y el cumplimiento normativo se evalúen de forma rutinaria antes de la incorporación de una nueva oferta en la nube.
- Gestión de la capacidad y el rendimiento Junto con la gestión financiera del servicio, esta práctica debe establecer y supervisar presupuestos, con un seguimiento de los umbrales y la publicación de advertencias si un repunte en la demanda conduce a un aumento en el costo de los servicios en la nube.
- Control de cambios Los límites de esta práctica deberán redefinirse, ya que los proveedores de servicios en la nube a menudo realizan cambios con una participación mínima del cliente y casi sin la aprobación del cliente. Los productos y servicios construidos sobre servicios en la nube deberán hacer un uso mucho mayor de los estándares.

cambios para desbloquear los beneficios que brindan las plataformas en la nube (y los modelos comerciales asociados).

- Gestión de incidentes El enfoque de esta práctica cambiará de saber cómo solucionar problemas internos a saber qué servicio es compatible con qué proveedor de nube y qué información necesitarán para resolver un problema. Se necesitará mayor cuidado para apoyar a los clientes y equipos afectados.
- Gestión de la implementación Esta práctica seguirá siendo fundamental para los departamentos de TI, pero la capacidad de incorporar o desconectar de forma segura un proveedor de nube se convertirá en un requisito común para los departamentos de TI. La gestión de la implementación será una capacidad clave para las organizaciones de TI exitosas, para garantizar que las nuevas capacidades en la nube se implementen e incorporen rápidamente en las ofertas de servicios internos.

5.3.3 Desarrollo y gestión de software

Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión y desarrollo de software es asegurar que las aplicaciones satisfagan las necesidades de las partes interesadas internas y externas, en términos de funcionalidad, confiabilidad, mantenibilidad, cumplimiento y auditabilidad.

El término 'software' se puede utilizar para describir cualquier cosa, desde un solo programa (o conjunto de programas) hasta construcciones más grandes (como un sistema operativo, un entorno operativo o una base de datos) en las que varios programas de aplicación, procesos o flujos de trabajo más pequeños poder correr. Por lo tanto, el término incluye, entre otros, aplicaciones de escritorio o aplicaciones móviles, software integrado (que controla máquinas y dispositivos) y sitios web.

Las aplicaciones de software, ya sean desarrolladas internamente o por un socio o proveedor, son de vital importancia en la entrega de valor al cliente en los servicios comerciales habilitados por la tecnología. Como resultado, el desarrollo y la administración de software es una práctica clave en todas las organizaciones de TI modernas, lo que garantiza que las aplicaciones sean adecuadas para su propósito y uso.

La práctica de gestión y desarrollo de software abarca actividades tales como:

- Arquitectura de soluciones
- diseño de soluciones (interfaz de usuario, CX, diseño de servicios, etc.)

- desarrollo de software
- pruebas de software (que pueden incluir varios componentes, como pruebas unitarias, pruebas de integración, pruebas de regresión, pruebas de seguridad de la información y pruebas de aceptación del usuario)
- Gestión de bibliotecas o repositorios de código para mantener la integridad de los artefactos.
- creación de paquetes, para el despliegue eficaz y eficiente de la aplicación
- control de versiones, uso compartido y administración continua de bloques de código más pequeños.

Los dos enfoques generalmente aceptados para el desarrollo de software se conocen como métodos en cascada y ágiles (consulte la sección 5.1.8 para obtener más información sobre estos métodos).

La gestión de software es una práctica más amplia, que abarca las actividades en curso de diseño, prueba, operación y mejora de aplicaciones de software para que sigan facilitando la creación de valor. Los componentes de software se pueden evaluar continuamente mediante un ciclo de vida que rastrea el componente desde la ideación hasta la mejora continua y, finalmente, la jubilación. Este ciclo de vida se representa en la Figura 5.39.

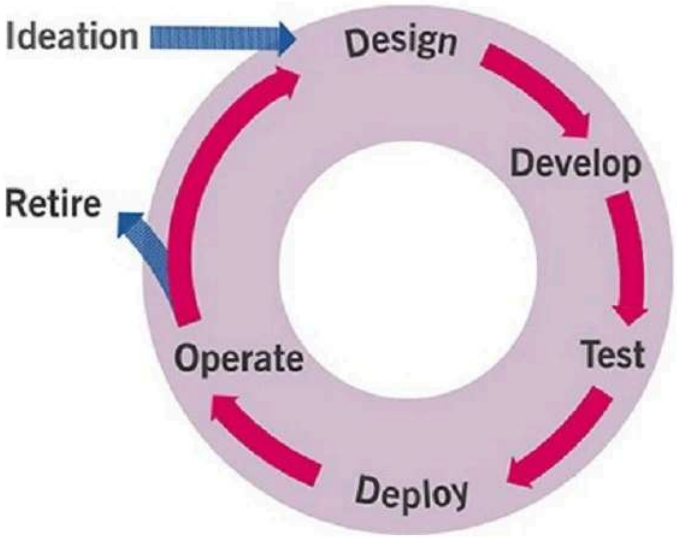

Figura 5.39 El ciclo de vida del software

La Figura 5.40 muestra la contribución del desarrollo y la gestión de software a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor, excepto la actividad de participación:

- Plan El desarrollo y la gestión de software proporciona información sobre oportunidades y limitaciones relacionadas con la creación y el cambio del software de la organización.
- Mejorar Las mejoras del servicio que involucran componentes de software de los servicios, especialmente los desarrollados internamente, se basan en esta práctica.

- Diseño y transición El desarrollo y la gestión de software permiten a la organización diseñar y gestionar de forma integral los cambios en los productos y servicios.
- Obtener / construir La creación de productos internos y la configuración de productos desarrollados por socios y proveedores dependen de esta práctica.
- Entregar y apoyar El desarrollo y la gestión de software proporcionan a los equipos de entrega y soporte la documentación necesaria para utilizar productos que faciliten la creación conjunta de valor.

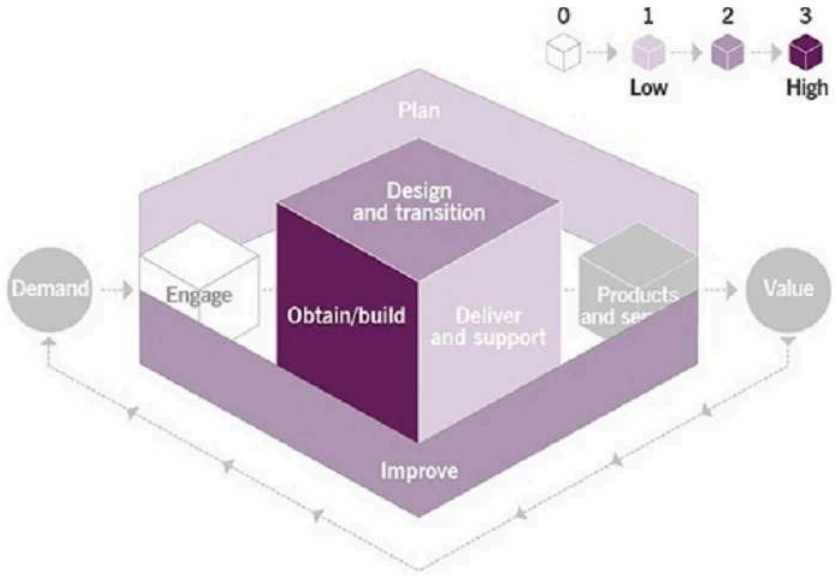

Figura 5.40 Mapa de calor de la contribución del desarrollo de software y gestión a las actividades de la cadena de valor

NOTA FINAL

LA HISTORIA DE ITIL, UN AÑO DESPUÉS

Nota final

La historia de ITIL, un año después

Ha pasado un año desde que Henri se unió a Axle Car Hire. Ha habido un cambio positivo significativo durante este período. Los consumidores de Axle están adoptando ampliamente nuevos servicios, como la biometría y el sistema avanzado de asistencia al conductor, y la empresa continúa ganando reputación por ofrecer un servicio rápido y confiable.

La fidelidad de los clientes ha mejorado, con un gran aumento en el número de reservas repetidas. Axle también ha sido galardonado como Socio del Año por dos clientes importantes, incluido Food for Fuel.

La iniciativa de mejora Axle Green está en marcha y ya se han cumplido muchos objetivos para hacer que la empresa sea más respetuosa con el medio ambiente. Los esfuerzos para completar la mitad de la flota de Axle con autos eléctricos también van bien, y la compañía ha hecho grandes avances para alcanzar este objetivo. La visión de Henri de convertirse en la marca de alquiler de coches más reconocida del mundo, ofreciendo una experiencia de viaje completa, está a su alcance.

Axle ve cómo los conceptos de ITIL lo están ayudando a cumplir sus objetivos. La adopción y adaptación de la guía de ITIL ayuda a Axle a brindar servicios de alta calidad y crear valor para sí mismo y sus clientes.

APÉNDICE A

EJEMPLOS DE FLUJOS DE VALOR

A Ejemplos de corrientes de valor

Esta sección demuestra cómo se puede aplicar la cadena de valor del servicio a situaciones prácticas y proporciona ejemplos de flujos de valor. Estas corrientes de valor muestran cómo la actividad puede fluir a través de la cadena de valor. No se trata de modelos para copiar, sino simplemente de ejemplos para comprender cómo se debe utilizar la cadena de valor.

Los ejemplos incluyen algunos roles de trabajo de muestra. Estos son solo roles que pueden existir en la organización ficticia que se describe y no son roles recomendados para todas las organizaciones. Para facilitar la comprensión, la primera corriente de valor se describe con cierto detalle; en los siguientes ejemplos solo se ha proporcionado una tabla.

A.1 Un usuario necesita que se resuelva una incidencia

En este primer ejemplo de flujo de valor, el WiFi en un almacén no funciona correctamente porque un punto de acceso inalámbrico ha fallado. Esto tiene un impacto significativo en el negocio porque el conductor del montacargas no puede recibir instrucciones con la suficiente rapidez y, como tal, existe el riesgo de que se pierda una fecha límite comercial. Esto puede parecer un incidente relativamente sencillo; sin embargo, no se puede resolver simplemente siguiendo mecánicamente los pasos de un procedimiento de gestión de incidentes predeterminado.

Primero, alguien debe notar que hay un incidente y saber cómo reportarlo, y debe ser posible que esa persona comunique con precisión la urgencia de la situación para que se pueda priorizar correctamente. La persona que recibe el informe debe tener la autoridad para escalar el incidente y los procedimientos para hacerlo, y para monitorear el progreso del incidente. Deben existir recursos para permitir una escalada lo suficientemente rápida; alguien debe tener las habilidades, el conocimiento y las herramientas necesarias para investigar el incidente; y deben existir procedimientos que permitan implementar cambios estándar sin el requisito de obtener una aprobación adicional. Debe ser posible que alguien acceda a información de configuración precisa y registre la reparación una vez que se haya completado. También debe ser posible registrar que se ha consumido una pieza de repuesto y volver a pedirla para necesidades futuras. Sin embargo, si la reparación va a tener algún valor, es necesario informar al almacén de lo sucedido, para que se pueda reanudar el trabajo normal. También es importante verificar qué tan bien se resolvió el incidente, para ver si hay lecciones que aprender.

La Tabla A.1 resume las diferentes acciones y recursos necesarios para resolver este incidente aparentemente simple. La tabla muestra cómo múltiples prácticas apoyan este trabajo, con algunas prácticas que respaldan múltiples actividades de la cadena de valor en diferentes

veces.

Tabla A.1 Flujos de valor para la resolución de incidentes

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Warehouse manager, forklift driver	It is discovered that there is no WiFi coverage in one area of the warehouse. This means that the forklift driver needs to drive across the warehouse to pick up their instructions, causing delays and risking missed business deadlines.
Engage	Service desk, incident management	Warehouse manager, service desk agent	The warehouse manager phones the service desk and describes the issue. It is agreed that this is a Priority 2 incident, and the manager is notified of the expected resolution time. Information about this incident is logged by the service desk agent.
Deliver and support	Service desk, incident management	Service desk agent, network support engineer	The incident is rapidly escalated to the network support team.
Deliver and support, improve	Incident management, change control, service configuration management, IT asset management, continual improvement	Network support engineer	The network support engineer identifies that the wireless access point has failed and replaces it with a spare from the store. This is a standard change, so the engineer needs no additional approval. Information required to configure the new access point is obtained from the CMS. IT asset information is updated to show that this spare part has been consumed. The network engineer updates the incident management system and marks the case as resolved. The network engineer thinks about what happened and whether they could have predicted this issue or resolved it more quickly.
Engage	Service desk, incident management	Service desk agent, warehouse manager	The service desk agent contacts the warehouse manager to check that everything is now working properly, then closes the incident.
Value		Warehouse manager, forklift driver	WiFi coverage is restored and the forklift driver can now work efficiently.
Engage, improve	Service desk, incident management, continual improvement	Warehouse manager, service desk manager	A brief satisfaction survey is emailed to the warehouse manager, which they complete and return. The scores are used to identify trends, and the comments are passed to the service desk manager for consideration.

A.2 Un error en el software de terceros crea problemas para un usuario

En este ejemplo, un usuario descubre un problema al utilizar una aplicación. El proveedor tiene un parche disponible y es necesario instalarlo para corregir la situación. Tenga en cuenta que este incidente toma un camino muy diferente a través de la cadena de valor del servicio y está respaldado por un equilibrio de prácticas diferente al del incidente anterior.

Tabla A.2 Flujos de valor para problemas de software

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Admin assistant	An admin assistant in an office is unable to enter an appointment in their calendar due to a bug in the software they are using. The software won't allow a non-standard character to be used in a room name.
Engage	Service desk, incident management	Admin assistant, service desk agent	The admin assistant phones the service desk and describes the issue. It is agreed that this is a Priority 3 incident, and the admin assistant is notified of the expected resolution time. Information about this incident is logged by the service desk agent.
Deliver and support	Incident management	Service desk agent	The service desk agent researches the vendor website and discovers that this particular issue is resolved in the latest version of the client software.
Deliver and support	Incident management, supplier management	Service desk agent, second-line support	The incident is escalated to second-line support. Second-line support checks the vendor contract, and the release notes for the client software.
Deliver and support, obtain/build, engage	Incident management, service request management, deployment management, service validation and testing	Second-line support, admin assistant	Second-line support contacts the user and arranges for them to test the new version of the client software to see if this resolves their issue. They then add this version to the service portal so that the user can install it.
Deliver and support	Incident management, service validation and testing, service request management	Admin assistant, service desk	The user installs the new version of the software using the service portal, and tests whether this resolves their issue. The service desk ensures that the user is satisfied with this solution.
Value		Admin assistant	The software now works correctly and the user can add appointments to the calendar using non-standard characters in room names.
Engage, improve	Service desk, incident management, continual improvement	Admin assistant, service desk manager	A brief satisfaction survey is emailed to the admin assistant, which they complete and return. The scores are used to identify trends, and the comments are passed to the service desk manager for consideration.
Improve	Continual improvement, service validation and testing, service request management, release management, deployment management	Second-line support	Second-line support carries out more extensive testing of the new version of the client software before making it available to all users via the service portal. The upgrade to replace the previous version is then deployed in a controlled way.

A.3 Requisito empresarial para un nuevo servicio de TI significativo

En este ejemplo, el departamento de TI interno de un fabricante de calzado identifica la necesidad de un nuevo servicio de TI.

Tabla A.3 Flujos de valor para la creación de un servicio de TI

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Sales director, sales managers	The sales director and managers identify the need for a new website that allows customers to design and order personalized shoes.
Engage	Relationship management	Sales director, business relationship manager (BRM)	The sales director and BRM discuss the new website and agree to investigate the value, outcomes, costs, and risks of putting it in place to see if it is feasible.
Plan	Portfolio management, architecture management	BRM, IT strategy team, enterprise architect, development manager	The creation of the new service is discussed, and the costs and risks of various approaches are identified. This opportunity is prioritized above other work that is being done to decide if the resources are available to carry it out.
Plan	Service financial management, risk management	Financial analyst, IT development manager, project management office	The potential costs and risks of various approaches are discussed and input is provided to portfolio management.
Engage	Relationship management	Sales director, BRM	The sales director and BRM discuss the expected value, outcomes, costs, and risks for the new service and agree that they want to continue.
Plan	Portfolio management	BRM, IT strategy team	The new service is added to the service portfolio and documented.
Plan, design and transition	Portfolio management, project management, service design	Project manager, development manager	The project manager and development manager start to plan the work needed to create the new service. People are assigned to do the necessary work.
Engage	Relationship management, project management, business analysis	Sales director, sales managers, business analysts, software development team	More detailed requirements for the utility and warranty of the first release of the new IT service are established.
Obtain/build	Software development and management, project management, service design	Software development team	The software development team build a backlog, identify the minimum viable product, and develop sufficient functionality that the business can review and comment on it.
Obtain/build, design and transition, improve	Software development and management, project management, service design	Software development team, BRM, sales director, sales managers	The first iteration of the service is reviewed and feedback offered. Based on this, the product backlog is re-prioritized.
Obtain/build, design and transition	Service level management, availability management, capacity and performance management, information security management, service continuity management, measurement and reporting, incident management	Software development team, service level manager, infrastructure manager, BRM, sales director	Detailed warranty requirements for the new service are negotiated and agreed. Requirements are defined for monitoring, measuring and reporting, and supporting the service.
Obtain/build, design and transition	Software development and management, service desk, incident management	Software development team, service desk manager	Training and documentation are provided to enable support of the new service.

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Obtain/build, design and transition, improve	Software development and management, project management, service design, organizational change management, deployment management, release management	Software development team, BRM, sales director, sales managers	Further incremental releases of the new service are created, based on close collaboration between the software development team and the users of the service.
Value	Project management, relationship management, service level management, measurement and reporting	Project manager, BRM, service level manager, sales director, sales managers	The effectiveness of the new service is evaluated to check how well it is working. This is compared with initial predictions. It is agreed how ongoing value will be measured and reported.
Engage, deliver and support, improve	Incident management, problem management, continual improvement	Service desk, software development team, infrastructure support team	Ongoing support is provided for incidents and problems on the new service.
Value, improve	Relationship management, service level management	Service level manager, sales director	Regular monthly meetings are held to discuss service performance and identify improvement opportunities.

A.4 El cambio regulatorio requiere el desarrollo de un nuevo software

En este ejemplo, una organización financiera debe prepararse para cumplir con los nuevos requisitos reglamentarios.

Tabla A.4 Flujos de valor para el desarrollo de nuevo software

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Legal director, compliance manager	A number of IT services need to be updated to meet new regulatory requirements.
Engage	Relationship management	Legal director, compliance manager, CIO	The new regulatory requirements are discussed and it is agreed that a project will be created to manage the implementation.
Plan	Portfolio management, service financial management, risk management	CIO, IT strategy team, project manager, IT development manager	The costs and risks of various approaches are identified. Timescales and resources for the work are agreed.
Plan, engage, design and transition	Project management, service design, business analysis	Project manager, IT development manager, business analyst, product manager	Planning of the work begins. People are assigned to do the work. A communication plan is created and all staff who need to be involved are notified.
Obtain/build	Software development and management, service validation and testing, service design	Software development teams	Each software team manages a backlog and develops code for the areas assigned to them. Each team also develops tests for inclusion in the automated pipeline. All code is automatically integrated and tested twice a day, ensuring that code written by different teams works together.
Design and transition, engage	Project management, service design, service validation and testing	Project manager, IT development manager, software development teams, compliance manager	Release and deployment plans are discussed and agreed. The level of testing needed and who will authorize each deployment are agreed before deployment begins.

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Obtain/build, design and transition	Service design, organizational change management, deployment management, service configuration management	Software development teams	The deployment of new software is triggered as soon as it is ready. Individual change requests are not required for this, as the risk assessment has been carried out earlier and the automation ensures that the code is deployed exactly as planned. Configuration data is used to drive the deployment, so no separate activity is needed to update this.
Value	Project management, relationship management	Project manager, CIO, legal director, compliance manager	The updated service is evaluated to ensure that all regulatory requirements will be met.
Engage, design and transition	Project management, release management, service desk, service catalogue management	Project manager, software development teams, product manager, service catalogue manager	The new functionality is released by setting a flag that enables new features to be visible to users. The service desk and other staff who need to know that this is now enabled are notified. The service catalogue is updated.
Value, improve	Project management, service design, relationship management, continual improvement	Project manager, IT development manager, CIO, legal director, compliance manager	The project is reviewed and closed. Improvement opportunities are identified and added to a continual improvement register.

MÁS INVESTIGACIÓN

Más investigación

Publicaciones AXELOS

AXELOS (2018) *Una guía para AgileSHIFT ™*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2017) *Gestión de proyectos exitosos con PRINCE2®*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2015) *PRINCE2 ágil®*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2015) *RESILIA®: Mejores prácticas de ciberresiliencia*. The Stationery Office, Londres.

Oficina del Gabinete (2011) *Gestión de programas exitosos*. The Stationery Office, Londres.

Oficina de Comercio Gubernamental (2010) *Gestión de Riesgos*: *Orientación para profesionales*. The Stationery Office, Londres.

Oficina de Comercio Gubernamental (2010) *Gestión de valor*. The Stationery Office, Londres.

Otras publicaciones

Goldratt, E. y Cox, J. (1992) *La meta: un proceso de mejora continua*. Prensa de North River.

Hall, J. (2016). ITSM, DevOps y por qué el soporte de tres niveles debe reemplazarse con Swarming. https://medium.com/@JonHall_/itsm-devops-and-why-the-three-tierstructure-must-be-replaced-with-swarming-91e76ba22304

Humble, J., Molesky, J. y O'Reilly, B. (2015) *Empresa ajustada: cómo las organizaciones de alto rendimiento innovan a escala*. O'Reilly Media.

Kim, G., Behr, K. y Spafford, G. (2013) *The Phoenix Project: una novela sobre TI, DevOps y cómo ayudar a su empresa a ganar*. IT Revolution Press.

Kim, G., Debois, P. y Willis, J. (2016) *El manual de DevOps: cómo crear agilidad, confiabilidad y seguridad de primer nivel en organizaciones tecnológicas*. IT Revolution Press.

Vargo, SL y Lusch, RF (2016) Instituciones y axiomas: una extensión y actualización de la lógica dominante en el servicio. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing* 44 (4), págs. 5–23.

Vargo, SL y Lusch, RF (2011) Lógica dominante en el servicio: un paso necesario. *Revista europea de marketing* 45 (7), págs. 1289-1309.

Vargo, SL y Lusch, RF (2008) Lógica dominante en el servicio: continuando la evolución. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing* 36, págs. 1-10.

Sitios web

Manifiesto ágil: http://www.agilemanifesto.org

COBIT® 2019: http://www.isaca.org/Cobit/pages/default.aspx Marco

Cynefin para la toma de decisiones: https://cognitive-edge.com

Organización Internacional de Normalización (ISO) 20000: https://www.iso.org/standard/70636.html

Lean IT: http://leanitassociation.com

Los estándares IT4IT ™: https://publications.opengroup.org/standards/it4it

El marco de arquitectura de grupo abierto (TOGAF®) estándares: https://publications.opengroup.org/standards/togaf

El enfoque estándar + caso: aplicación de la gestión de casos a ITSM: http://www.itskeptic.org/standard-case

Tres formas de DevOps: https://itrevolution.com/?s=three+ways+of+devops

GLOSARIO

Glosario

criterios de aceptación

Una lista de requisitos mínimos que un servicio o componente de servicio debe cumplir para que sea aceptable para las partes interesadas clave.

Ágil

Un término general para una colección de marcos y técnicas que, en conjunto, permiten que los equipos y las personas trabajen de una manera que se caracteriza por la colaboración, la priorización, la entrega iterativa e incremental y el cronograma. Hay varios métodos (o marcos) específicos que se clasifican como ágiles, como Scrum, Lean y Kanban.

práctica de gestión de arquitectura

La práctica de proporcionar una comprensión de todos los diferentes elementos que componen una organización y cómo esos elementos se relacionan entre sí.

registro de activos

Una base de datos o lista de activos, que captura atributos clave como la propiedad y el valor financiero.

disponibilidad

La capacidad de un servicio de TI u otro elemento de configuración para realizar su función acordada cuando sea necesario.

práctica de gestión de disponibilidad

La práctica de asegurar que los servicios brinden niveles acordados de disponibilidad para satisfacer las necesidades de clientes y usuarios.

base

Un informe o métrica que sirve como punto de partida para evaluar el progreso o el cambio.

mejores prácticas

Una forma de trabajo que ha demostrado su éxito en múltiples organizaciones.

big data

El uso de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados de una variedad de fuentes para obtener nuevos conocimientos.

práctica de análisis empresarial

La práctica de analizar un negocio o algún elemento de un negocio, definir sus necesidades y recomendar soluciones para abordar estas necesidades y / o resolver un problema empresarial, y crear valor para las partes interesadas.

caso de negocio

Una justificación del gasto de recursos organizacionales, proporcionando información sobre costos, beneficios, opciones, riesgos y problemas.

análisis de impacto empresarial (BIA)

Una actividad clave en la práctica de la gestión de la continuidad del servicio que identifica las funciones comerciales vitales y sus dependencias.

gerente de relaciones comerciales (BRM)

Un rol responsable de mantener buenas relaciones con uno o más clientes.

llama

Una interacción (por ejemplo, una llamada telefónica) con la mesa de servicio. Una llamada podría resultar en un incidente o en el registro de una solicitud de servicio.

centro de llamadas / contacto

Una organización o unidad de negocios que maneja un gran número de llamadas entrantes y salientes y otras interacciones.

capacidad

La capacidad de una organización, persona, proceso, aplicación, elemento de configuración o servicio de TI para llevar a cabo una actividad.

práctica de gestión de la capacidad y el rendimiento

La práctica de asegurar que los servicios alcancen los niveles de desempeño acordados y esperados, satisfaciendo la demanda actual y futura de una manera rentable.

planificación de capacidad

La actividad de crear un plan que gestiona los recursos para satisfacer la demanda de servicios.

cambio

La adición, modificación o eliminación de cualquier cosa que pueda tener un efecto directo o indirecto en los servicios.

cambiar autoridad

Persona o grupo responsable de autorizar un cambio.

práctica de control de cambios

La práctica de garantizar que los riesgos se evalúen correctamente, autorizar la realización de cambios y gestionar un cronograma de cambios para maximizar el número de cambios de productos y servicios exitosos.

modelo de cambio

Un enfoque repetible para la gestión de un tipo particular de cambio.

cambiar horario

Un calendario que muestra cambios planificados e históricos.

cargando

La actividad que asigna un precio a los servicios.

computación en la nube

Un modelo para permitir el acceso a la red bajo demanda a un grupo compartido de recursos informáticos configurables que se pueden proporcionar rápidamente con un mínimo esfuerzo de administración o interacción con el proveedor.

cumplimiento

El acto de asegurar que se siga un estándar o un conjunto de pautas, o que se empleen prácticas contables u otras prácticas adecuadas y consistentes.

confidencialidad

Un objetivo de seguridad que garantiza que la información no esté disponible ni se divulgue a entidades no autorizadas.

configuración

Una disposición de elementos de configuración (CI) u otros recursos que trabajan juntos para entregar un producto o servicio. También se puede utilizar para describir la configuración de parámetros para uno o más CI.

elemento de configuración (CI)

Cualquier componente que deba gestionarse para poder ofrecer un servicio de TI.

base de datos de gestión de la configuración (CMDB)

Una base de datos que se utiliza para almacenar registros de configuración a lo largo de su ciclo de vida. La CMDB también mantiene las relaciones entre los registros de configuración.

sistema de gestión de la configuración (CMS)

Un conjunto de herramientas, datos e información que se utiliza para respaldar la configuración del servicio.

administración.

registro de configuración

Un registro que contiene los detalles de un elemento de configuración (CI). Cada registro de configuración documenta el ciclo de vida de un solo CI. Los registros de configuración se almacenan en una base de datos de gestión de la configuración.

práctica de mejora continua

La práctica de alinear las prácticas y los servicios de una organización con las necesidades comerciales cambiantes a través de la identificación y mejora continua de todos los elementos involucrados en la gestión eficaz de productos y servicios.

despliegue continuo

Un conjunto integrado de prácticas y herramientas que se utilizan para implementar cambios de software en el entorno de producción. Estos cambios de software ya han pasado pruebas automatizadas predefinidas.

integración continua / entrega continua

Un conjunto integrado de prácticas y herramientas que se utiliza para fusionar el código de los desarrolladores, crear y probar el software resultante y empaquetarlo para que esté listo para su implementación.

control

Los medios para gestionar un riesgo, garantizar que se logre un objetivo comercial o que se siga un proceso.

costo

La cantidad de dinero gastada en una actividad o recurso específico.

centro de costos

Unidad de negocio o proyecto al que se asignan costes.

factor crítico de éxito (CSF)

Una condición previa necesaria para el logro de los resultados previstos.

cultura

Un conjunto de valores que comparte un grupo de personas, incluidas las expectativas sobre cómo deben comportarse las personas, ideas, creencias y prácticas.

cliente

Persona que define los requisitos de un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio.

experiencia del cliente (CX)

La suma de las interacciones funcionales y emocionales con un servicio y un proveedor de servicios tal como las percibe un consumidor de servicios.

tablero

Una representación gráfica de datos en tiempo real.

entregar y apoyar

La actividad de la cadena de valor que garantiza que los servicios se presten y respalden de acuerdo con las especificaciones acordadas y las expectativas de las partes interesadas.

demanda

Entrada al sistema de valor del servicio en función de las oportunidades y necesidades de las partes interesadas internas y externas.

despliegue

El movimiento de cualquier componente de servicio a cualquier entorno.

práctica de gestión de la implementación

La práctica de mover hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente de servicio nuevos o modificados a entornos en vivo.

diseño y transición

La actividad de la cadena de valor que garantiza que los productos y servicios satisfagan continuamente las expectativas de las partes interesadas en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización.

el pensamiento de diseño

Un enfoque práctico y centrado en el ser humano utilizado por los diseñadores de productos y servicios para resolver problemas complejos y encontrar soluciones prácticas y creativas que satisfagan las necesidades de una organización y sus clientes.

entorno de desarrollo

Un entorno utilizado para crear o modificar servicios o aplicaciones de TI.

DevOps

Una cultura organizacional que tiene como objetivo mejorar el flujo de valor hacia los clientes. DevOps se enfoca en cultura, automatización, Lean, medición y uso compartido (CALMS).

transformación digital

La evolución de los modelos comerciales tradicionales para satisfacer las necesidades de clientes altamente capacitados, con la tecnología jugando un papel habilitador.

desastre

Un evento repentino no planificado que causa grandes daños o pérdidas graves a una organización. Un desastre da como resultado que una organización no proporcione funciones comerciales críticas durante un período de tiempo mínimo predeterminado.

planes de recuperación ante desastres

Un conjunto de planes claramente definidos relacionados con la forma en que una organización se recuperará de un desastre y volverá a una condición previa al desastre, considerando las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

conductor

Algo que influya en la estrategia, los objetivos o los requisitos.

eficacia

Una medida de si se han logrado los objetivos de una práctica, servicio o actividad.

eficiencia

Una medida de si una práctica, servicio o actividad ha utilizado la cantidad correcta de recursos.

cambio de emergencia

Un cambio que debe introducirse lo antes posible.

comprometerse

La actividad de la cadena de valor que proporciona una buena comprensión de las necesidades de las partes interesadas, transparencia, compromiso continuo y buenas relaciones con todas las partes interesadas.

medio ambiente

Un subconjunto de la infraestructura de TI que se utiliza para un propósito particular, por ejemplo, un entorno en vivo o un entorno de prueba. También puede significar las condiciones externas que influyen o afectan algo.

error

Un defecto o vulnerabilidad que puede provocar incidentes.

control de errores

Actividades de gestión de problemas utilizadas para gestionar errores conocidos.

escalada

El acto de compartir la conciencia o transferir la propiedad de un tema o elemento de trabajo.

evento

Cualquier cambio de estado que tenga importancia para la gestión de un servicio u otro elemento de configuración.

cliente externo

Un cliente que trabaja para una organización distinta al proveedor de servicios.

falla

Una pérdida de capacidad para operar según las especificaciones o para entregar el producto o resultado requerido.

cuatro dimensiones de la gestión de servicios

Las cuatro perspectivas que son fundamentales para la facilitación eficaz y eficiente de valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios.

bienes

Recursos tangibles que se transfieren o están disponibles para su transferencia de un proveedor de servicios a un consumidor de servicios, junto con la propiedad y los derechos y responsabilidades asociados.

gobernancia

Los medios por los cuales se dirige y controla una organización.

identidad

Un nombre exclusivo que se utiliza para identificar y otorgar derechos de acceso al sistema a un usuario, persona o función.

mejorar

La actividad de la cadena de valor que asegura la mejora continua de productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

incidente

Una interrupción no planificada de un servicio o una reducción de la calidad de un servicio.

administracion de incidentes

La práctica de minimizar el impacto negativo de los incidentes restaurando el funcionamiento normal del servicio lo más rápido posible.

informacion y tecnologia

Una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Incluye la información y

el conocimiento utilizado para prestar servicios y la información y las tecnologías utilizadas para gestionar todos los aspectos del sistema de valor del servicio.

práctica de gestión de seguridad de la información

La práctica de proteger una organización mediante la comprensión y la gestión de los riesgos para la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

política de seguridad de la información

La política que rige el enfoque de una organización para la gestión de la seguridad de la información.

práctica de gestión de infraestructura y plataforma

La práctica de supervisar la infraestructura y las plataformas utilizadas por una organización. Esto permite el seguimiento de las soluciones tecnológicas disponibles, incluidas las soluciones de terceros.

integridad

Un objetivo de seguridad que garantiza que la información solo sea modificada por personal y actividades autorizados.

Bucle de retroalimentación

Técnica mediante la cual las salidas de una parte de un sistema se utilizan como entradas a la misma parte del sistema.

cliente interno

Un cliente que trabaja para la misma organización que el proveedor de servicios.

Internet de las Cosas

La interconexión de dispositivos a través de Internet que tradicionalmente no se consideraban activos de TI, pero que ahora incluyen capacidad informática integrada y conectividad de red.

Activo de TI

Cualquier componente de valor financiero que pueda contribuir a la entrega de un producto o servicio de TI.

Práctica de gestión de activos de TI

La práctica de planificar y gestionar el ciclo de vida completo de todos los activos de TI.

esa infraestructura

Todo el hardware, software, redes e instalaciones que se requieren para desarrollar, probar, entregar, monitorear, administrar y brindar soporte a los servicios de TI.

Servicio de TI

Un servicio basado en el uso de tecnologías de la información.

ITIL

Guía de mejores prácticas para la gestión de servicios de TI.

Principios rectores de ITIL

Recomendaciones que pueden orientar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.

Cadena de valor del servicio ITIL

Un modelo operativo para proveedores de servicios que cubre todas las actividades clave necesarias para gestionar de forma eficaz los productos y servicios.

Kanban

Un método para visualizar el trabajo, identificar posibles bloqueos y conflictos de recursos y gestionar el trabajo en curso.

indicador clave de rendimiento (KPI)

Una métrica importante que se utiliza para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo.

práctica de gestión del conocimiento

La práctica de mantener y mejorar el uso eficaz, eficiente y conveniente de la información y el conocimiento en una organización.

error conocido

Un problema que se ha analizado pero no se ha resuelto.

Inclinarse

Un enfoque que se enfoca en mejorar los flujos de trabajo maximizando el valor a través de la eliminación de desperdicios.

ciclo vital

El conjunto completo de etapas, transiciones y estados asociados en la vida de un servicio, producto, práctica u otra entidad.

En Vivo

Se refiere a un servicio u otro elemento de configuración que opera en el entorno en vivo.

ambiente vivo

Un entorno controlado utilizado en la prestación de servicios de TI a los consumidores de servicios.

mantenibilidad

La facilidad con la que se puede reparar o modificar un servicio u otra entidad.

incidente mayor

Un incidente con un impacto empresarial significativo, que requiere una resolución coordinada inmediata.

sistema de gestión

Elementos interrelacionados o interactuantes que establecen políticas y objetivos y permiten el logro de esos objetivos.

madurez

Una medida de la confiabilidad, eficiencia y efectividad de una organización, práctica o proceso.

tiempo medio entre fallos (MTBF)

Una métrica de la frecuencia con la que falla un servicio u otro elemento de configuración.

tiempo medio para restablecer el servicio (MTRS)

Una métrica de la rapidez con la que se restaura un servicio después de una falla.

medición y presentación de informes

La práctica de apoyar la buena toma de decisiones y la mejora continua mediante la disminución de los niveles de incertidumbre.

métrico

Una medición o cálculo que se supervisa o informa para su gestión y mejora.

producto mínimo viable (MVP)

Un producto con las características suficientes para satisfacer a los primeros clientes y proporcionar comentarios para el desarrollo futuro de productos.

estado de la misión

Una descripción breve pero completa del propósito y las intenciones generales de una organización. Establece lo que se debe lograr, pero no cómo se debe lograr.

modelo

Representación de un sistema, práctica, proceso, servicio u otra entidad que se utiliza para comprender y predecir su comportamiento y sus relaciones.

modelado

La actividad de crear, mantener y utilizar modelos.

vigilancia

Observación repetida de un sistema, práctica, proceso, servicio u otra entidad para detectar eventos y garantizar que se conozca el estado actual.

práctica de seguimiento y gestión de eventos

La práctica de observar sistemáticamente los servicios y componentes del servicio, y registrar e informar cambios de estado seleccionados identificados como eventos.

obtener / construir

La actividad de la cadena de valor que garantiza que los componentes del servicio estén disponibles cuando y donde se necesiten, y que cumplan con las especificaciones acordadas.

operación

La ejecución y gestión rutinarias de una actividad, producto, servicio u otro elemento de configuración.

tecnología operativa

Las soluciones de hardware y software que detectan o provocan cambios en los procesos físicos mediante la monitorización y / o control directo de dispositivos físicos como válvulas, bombas, etc.

organización

Una persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

práctica de gestión del cambio organizacional

La práctica de garantizar que los cambios en una organización se implementen sin problemas y con éxito y que se obtengan beneficios duraderos mediante la gestión de los aspectos humanos de los cambios.

resiliencia organizacional

La capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a influencias externas no planificadas.

velocidad organizacional

La velocidad, eficacia y eficiencia con la que opera una organización. La velocidad organizacional influye en el tiempo de comercialización, la calidad, la seguridad, los costos y los riesgos.

organizaciones y personas

Una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Asegura que la forma en que una organización está estructurada y administrada, así como sus roles, responsabilidades y sistemas de autoridad y comunicación, esté bien definida y respalde su estrategia general y modelo operativo.

Salir

Un resultado para un interesado habilitado por uno o más productos.

producción

Un entregable tangible o intangible de una actividad.

subcontratación

El proceso de hacer que los proveedores externos brinden productos y servicios que anteriormente se brindaban internamente.

socios y proveedores

Una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Abarca las relaciones que una organización tiene con otras organizaciones que están involucradas en el diseño, desarrollo, implementación, entrega, soporte y / o mejora continua de los servicios.

camaradería

Una relación entre dos organizaciones que implica trabajar en estrecha colaboración para lograr metas y objetivos comunes.

rendimiento

Una medida de lo que un sistema, persona, equipo, práctica o servicio logra o entrega.

piloto

Una implementación de prueba de un servicio con un alcance limitado en un entorno en vivo.

plan

La actividad de la cadena de valor que garantiza una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora para las cuatro dimensiones y todos los productos y servicios en una organización.

política

Expectativas e intenciones de gestión documentadas formalmente, utilizadas para dirigir decisiones y actividades.

práctica de gestión de carteras

La práctica de asegurar que una organización tenga la combinación correcta de programas, proyectos, productos y servicios para ejecutar su estrategia dentro de sus limitaciones de recursos y financiamiento.

revisión posterior a la implementación (PIR)

Una revisión después de la implementación de un cambio, para evaluar el éxito e identificar oportunidades de mejora.

práctica

Un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo.

problema

Una causa, o causa potencial, de uno o más incidentes.

práctica de gestión de problemas

La práctica de reducir la probabilidad y el impacto de los incidentes mediante la identificación de las causas reales y potenciales de los incidentes y la gestión de soluciones provisionales y errores conocidos.

procedimiento

Una forma documentada de realizar una actividad o un proceso.

proceso

Un conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman las entradas en salidas. Un proceso toma una o más entradas definidas y las convierte en salidas definidas. Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias.

producto

Una configuración de los recursos de una organización diseñada para ofrecer valor al consumidor.

entorno de producción

Ver ambiente vivo.

programa

Un conjunto de proyectos y actividades relacionados, y una estructura organizativa creada para dirigirlos y supervisarlos.

proyecto

Una estructura temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más

salidas (o productos) de acuerdo con un caso de negocio acordado.

práctica de gestión de proyectos

La práctica de garantizar que todos los proyectos de una organización se entreguen con éxito.

victoria rapida

Una mejora que se espera que proporcione un retorno de la inversión en un corto período de tiempo con un costo y esfuerzo relativamente pequeños.

registro

Un documento que declara los resultados obtenidos y proporciona evidencia de las actividades realizadas.

recuperación

La actividad de devolver un elemento de configuración al funcionamiento normal después de una falla.

objetivo de punto de recuperación (RPO)

El punto en el que se debe restaurar la información utilizada por una actividad para permitir que la actividad funcione al reanudarse.

objetivo de tiempo de recuperación (RTO)

El período de tiempo máximo aceptable después de una interrupción del servicio que puede transcurrir antes de que la falta de funcionalidad empresarial afecte gravemente a la organización.

práctica de gestión de relaciones

La práctica de establecer y fomentar vínculos entre una organización y sus partes interesadas a nivel estratégico y táctico.

liberación

Una versión de un servicio u otro elemento de configuración, o una colección de elementos de configuración, que está disponible para su uso.

práctica de gestión de versiones

La práctica de hacer que los servicios y funciones nuevos y modificados estén disponibles para su uso.

fiabilidad

La capacidad de un producto, servicio u otro elemento de configuración para realizar su función prevista durante un período de tiempo específico o una cantidad de ciclos.

solicitar catalogo

Una vista del catálogo de servicios, que proporciona detalles sobre las solicitudes de servicio para

y nuevos servicios, que se ponen a disposición del usuario.

solicitud de cambio (RFC)

Una descripción de un cambio propuesto utilizado para iniciar el control de cambios.

resolución

La acción de solucionar un incidente o problema.

recurso

Una persona u otra entidad que se requiere para la ejecución de una actividad o el logro de un objetivo. Los recursos utilizados por una organización pueden ser propiedad de la organización o utilizarse de acuerdo con un acuerdo con el propietario del recurso.

jubilarse

El acto de retirar permanentemente un producto, servicio u otro elemento de configuración del uso.

riesgo

Un posible evento que podría causar daños o pérdidas, o dificultar la consecución de los objetivos. También se puede definir como la incertidumbre del resultado y se puede utilizar en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

Evaluación de riesgos

Una actividad para identificar, analizar y evaluar riesgos.

práctica de gestión de riesgos

La práctica de asegurar que una organización comprenda y maneje los riesgos de manera efectiva.

Servicio

Un medio para permitir la creación conjunta de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr, sin que el cliente tenga que administrar costos y riesgos específicos.

acción de servicio

Cualquier acción necesaria para ofrecer un resultado de servicio a un usuario. Las acciones de servicio pueden ser realizadas por un recurso del proveedor de servicios, por los usuarios del servicio o de forma conjunta.

arquitectura de servicio

Una vista de todos los servicios prestados por una organización. Incluye interacciones entre los servicios y modelos de servicio que describen la estructura y dinámica de cada servicio.

catálogo de servicios

Información estructurada sobre todos los servicios y ofertas de servicios de un proveedor de servicios, relevante para un público objetivo específico.

práctica de gestión de catálogo de servicios

La práctica de proporcionar una fuente única de información coherente sobre todos los servicios y ofertas de servicios, y garantizar que esté disponible para la audiencia relevante.

práctica de gestión de la configuración del servicio

La práctica de garantizar que la información precisa y confiable sobre la configuración de los servicios y los elementos de configuración que los respaldan esté disponible cuando y donde sea necesario.

consumo de servicio

Actividades que realiza una organización para consumir servicios. Incluye la gestión de los recursos del consumidor necesarios para utilizar el servicio, las acciones de servicio realizadas por los usuarios y la recepción (adquisición) de bienes (si es necesario).

práctica de gestión de la continuidad del servicio

La práctica de garantizar que la disponibilidad y el rendimiento del servicio se mantengan a un nivel suficiente en caso de desastre.

práctica de diseño de servicios

La práctica de diseñar productos y servicios que sean adecuados para su propósito, aptos para su uso y que puedan ser entregados por la organización y su ecosistema.

Servicio de mesa

El punto de comunicación entre el proveedor de servicios y todos sus usuarios.

práctica de la mesa de servicio

La práctica de capturar la demanda de resolución de incidentes y solicitudes de servicio.

práctica de gestión financiera de servicios

La práctica de respaldar las estrategias y planes de una organización para la gestión de servicios asegurando que los recursos financieros y las inversiones de la organización se utilicen de manera eficaz.

nivel de servicio

Una o más métricas que definen la calidad de servicio esperada o lograda.

acuerdo de nivel de servicio (SLA)

Un acuerdo documentado entre un proveedor de servicios y un cliente que identifica tanto los servicios requeridos como el nivel de servicio esperado.

práctica de gestión de nivel de servicio

La práctica de establecer objetivos empresariales claros para el desempeño del servicio, de modo que la prestación de un servicio pueda evaluarse, supervisarse y gestionarse adecuadamente en función de estos objetivos.

Gestión De Servicios

Un conjunto de capacidades organizativas especializadas para generar valor para los clientes en forma de servicios.

oferta de servicios

Una descripción formal de uno o más servicios, diseñada para abordar las necesidades de un grupo de consumidores objetivo. Una oferta de servicio puede incluir bienes, acceso a recursos y acciones de servicio.

propietario del servicio

Un rol que es responsable de la prestación de un servicio específico.

cartera de servicios

Un conjunto completo de productos y servicios que una organización gestiona a lo largo de sus ciclos de vida.

proveedor de servicio

Un rol que desempeña una organización en una relación de servicio para proporcionar servicios a los consumidores.

la prestación de servicios

Actividades realizadas por una organización para brindar servicios. Incluye la gestión de los recursos del proveedor, configurados para brindar el servicio; asegurar el acceso a estos recursos para los usuarios; cumplimiento de las acciones de servicio pactadas; gestión del nivel de servicio; y mejora continua. También puede incluir el suministro de bienes.

relación de servicio

Una cooperación entre un proveedor de servicios y un consumidor de servicios. Las relaciones de servicio incluyen la provisión de servicios, el consumo de servicios y la gestión de relaciones de servicios.

gestión de relaciones de servicio

Actividades conjuntas realizadas por un proveedor de servicios y un consumidor de servicios para garantizar la creación conjunta de valor continuo en función de las ofertas de servicios acordadas y disponibles.

solicitud de servicio

Una solicitud de un usuario o de un representante autorizado del usuario que inicia una acción de servicio que se ha acordado como parte normal de la prestación del servicio.

práctica de gestión de solicitudes de servicio

La práctica de respaldar la calidad acordada de un servicio gestionando todas las solicitudes de servicio predefinidas iniciadas por el usuario de una manera eficaz y fácil de usar.

práctica de validación y prueba del servicio

La práctica de asegurar que los productos y servicios nuevos o modificados cumplan con los requisitos definidos.

sistema de valor de servicio (SVS)

Un modelo que representa cómo todos los componentes y actividades de una organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor.

práctica de gestión y desarrollo de software

La práctica de asegurar que las aplicaciones satisfagan las necesidades de las partes interesadas en términos de funcionalidad, confiabilidad, mantenibilidad, cumplimiento y auditabilidad.

abastecimiento

La actividad de planificar y obtener recursos de un tipo de fuente en particular, que puede ser interna o externa, centralizada o distribuida, abierta o propietaria.

especificación

Una descripción documentada de las propiedades de un producto, servicio u otro elemento de configuración.

patrocinador

Persona que autoriza presupuesto para consumo de servicios. También se puede utilizar para describir una organización o un individuo que proporciona apoyo financiero o de otro tipo para una iniciativa.

Interesado

Una persona u organización que tiene un interés o participación en una organización, producto, servicio, práctica u otra entidad.

estándar

Un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que prevé el uso común y repetido, requisitos obligatorios, lineamientos o características para su tema.

cambio estándar

Un cambio preautorizado de bajo riesgo que se comprende bien y está completamente documentado, y que se puede implementar sin necesidad de autorización adicional.

estado

Una descripción de los estados específicos que puede tener una entidad en un momento dado.

práctica de gestión de estrategias

La práctica de formular las metas de una organización y adoptar los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas.

proveedor

Una parte interesada responsable de proporcionar los servicios que utiliza una organización.

práctica de gestión de proveedores

La práctica de garantizar que los proveedores de una organización y sus niveles de desempeño se administren de manera adecuada para respaldar la provisión de productos y servicios de calidad impecable.

equipo de apoyo

Un equipo con la responsabilidad de mantener las operaciones normales, atender las solicitudes de los usuarios y resolver incidentes y problemas relacionados con productos, servicios u otros elementos de configuración específicos.

sistema

Una combinación de elementos interactivos organizados y mantenidos para lograr uno o más propósitos establecidos.

pensamiento sistémico

Un enfoque holístico del análisis que se centra en la forma en que las partes constituyentes de un sistema funcionan, se interrelacionan e interactúan a lo largo del tiempo y dentro del contexto de otros sistemas.

deuda técnica

El trabajo pendiente total de retrabajo acumulado al elegir soluciones alternativas en lugar de soluciones del sistema que tomarían más tiempo.

entorno de prueba

Un entorno controlado establecido para probar productos, servicios y otros elementos de configuración.

tercero

Un interesado externo a una organización.

rendimiento

Una medida de la cantidad de trabajo realizado por un producto, servicio u otro sistema durante un período de tiempo determinado.

transacción

Unidad de trabajo que consiste en un intercambio entre dos o más participantes o sistemas.

caso de uso

Una técnica que utiliza escenarios prácticos realistas para definir requisitos funcionales y diseñar pruebas.

usuario

Una persona que usa servicios.

utilidad

La funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad particular. La utilidad se puede resumir como "lo que hace el servicio" y se puede utilizar para determinar si un servicio es "adecuado para su propósito". Para tener utilidad, un servicio debe respaldar el desempeño del consumidor o eliminar las limitaciones del consumidor. Muchos servicios hacen ambas cosas.

requisitos de servicios públicos

Requisitos funcionales que han sido definidos por el cliente y son exclusivos de un producto específico.

validación

Confirmación de que el sistema, producto, servicio u otra entidad cumple con la especificación acordada.

valor

Los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo.

flujo de valor

Una serie de pasos que emprende una organización para crear y entregar productos y servicios a los consumidores.

flujos de valor y procesos

Una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para lograr los objetivos acordados.

visión

Una aspiración definida de lo que le gustaría ser a una organización en el futuro.

garantía

Garantía de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos acordados. La garantía se puede resumir como "cómo funciona el servicio" y se puede utilizar para determinar si un servicio es "apto para su uso". La garantía a menudo se relaciona con niveles de servicio alineados con las necesidades de los consumidores de servicios. Esto puede basarse en un acuerdo formal o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. La garantía generalmente aborda áreas como la disponibilidad del servicio, su capacidad, niveles de seguridad y continuidad. Se puede decir que un servicio proporciona una seguridad aceptable, o "garantía", si se cumplen todas las condiciones definidas y acordadas.

requisitos de garantía

Por lo general, los requisitos no funcionales capturados como aportaciones de las partes interesadas clave y otras prácticas.

método de cascada

Un enfoque de desarrollo lineal y secuencial con objetivos distintos para cada fase de desarrollo.

instrucción de trabajo

Una descripción detallada a seguir para poder realizar una actividad.

solución alterna

Una solución que reduce o elimina el impacto de un incidente o problema para el que aún no se dispone de una resolución completa. Algunas soluciones alternativas reducen la probabilidad de incidentes.

práctica de gestión de la fuerza laboral y el talento

La práctica de garantizar que una organización tenga las personas adecuadas con las habilidades y el conocimiento adecuados y en los roles correctos para respaldar sus objetivos comerciales.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

AXELOS Ltd agradece a todos los que han contribuido al desarrollo de esta guía y, en particular, le gustaría agradecer a las siguientes personas.

Equipo autor

Roman Jouravlev

Roman trabaja en AXELOS como gerente de desarrollo de carteras, responsable del desarrollo continuo de ITIL. Se unió a AXELOS en 2016 después de trabajar durante más de 15 años en ITSM, principalmente en Rusia, como capacitador, consultor, gerente de calidad y (hace muchos años) gerente de mesa de servicio. Roman es autor y traductor de varios libros y artículos sobre gestión de servicios de TI.

Akshay Anand

Akshay es embajadora de productos en AXELOS y trabaja en el desarrollo de nuevas orientaciones e investigaciones dentro de la cartera de ITSM. Con experiencia en EE. UU., Reino Unido e India, anteriormente asesoró a clientes de Fortune 100 sobre sus capacidades de ITSM, implementó conjuntos de herramientas como Remedy y ServiceNow, y dirigió las actividades globales de ITSM en Macmillan Publishing. Más recientemente, Akshay se ha centrado en reunir a equipos de desarrollo ágiles y profesionales de ITSM para abordar los desafíos que plantean las tecnologías emergentes. Tuitea como @bloreboy.

José Carmona Orbezo

José trabaja en AXELOS como jefe de gestión de productos, responsable de dar forma a la estrategia y visión del portafolio de productos AXELOS. Se incorporó a AXELOS en 2016, tras finalizar su MBA en Manchester Business School. Su experiencia como estratega comercial incluye la gestión de productos, el lanzamiento de productos, la concesión de licencias, el marketing, la marca y la participación del consumidor.

Erin Casteel

Erin es especialista en gestión e integración de servicios, gobierno organizacional y ciberseguridad. Le apasiona ayudar a las organizaciones a construir, ejecutar y mejorar ecosistemas organizacionales integrados que permitan una mayor agilidad, resiliencia y velocidad. Erin se centra particularmente en el pensamiento de sistemas, la arquitectura empresarial y la cultura organizacional para respaldar la transformación digital. Desde 2006, Erin ha contribuido al desarrollo de ISO / IEC 20000, ha presidido

el grupo de trabajo ISO / IEC, y ha editado y contribuido a la serie de normas ISO / IEC 27000 para la gestión de la seguridad de la información.

Mauricio corona

El Dr. Corona es un profesional experimentado en TI e ITSM, considerado uno de los 25 principales líderes de opinión en soporte técnico y gestión de servicios, y como uno de los 100 principales influencers en la gestión de servicios de TI. Posee 19 certificaciones ITIL, así como certificaciones en COBIT, ISO 20000 y 27000, PRINCE2 y MCP. Además de impartir cursos de posgrado en México y realizar investigaciones científicas relacionadas con la transformación digital, el Dr. Corona también es un reconocido orador internacional. En 2018 fue nombrado miembro de la junta de SDI como jefe global de transformación.

Troy DuMoulin

Troy es una autoridad líder en gestión de servicios y gobierno de TI con más de 20 años de experiencia en capacitación y consultoría de gestión de servicios de TI para ejecutivos. Troy es un orador público frecuente y es un autor publicado y colaborador de varios libros de ITSM y Lean IT, como*Definición del éxito de TI a través del catálogo de servicios* (2007), *Planificación de ITIL V3 para implementar la gestión de servicios de TI* (2010) y *Mejora continua del servicio de ITIL* (2011). Troy fue nombrada recientemente como una de las 25 principales personas influyentes de la industria en soporte técnico.

Philip Hearsum

Philip se incorporó a la Oficina de Comercio Gubernamental (que más tarde se convertiría en la Oficina del Gabinete) en 2010. En 2013, AXELOS nació como una asociación entre la Oficina del Gabinete y Capita, y Philip asumió el cargo que ocupa hoy como gerente de cartera de ITSM. Philip es miembro del grupo de trabajo del Reino Unido para ISO 20000. Tiene las certificaciones ITIL V2 Manager, V3 Expert, PRINCE2 Practitioner, RESILIA, M_O_R, ITIL Practitioner e ISO 20000 consultor. También participó en la actualización de ITIL 2011, en el rol de aseguramiento de la calidad del proyecto.

Lou Hunnebeck

Lou, experto en ITIL con más de 30 años de experiencia en las industrias de servicios, es asesor principal de DXC Fruition. Su pasión por mejorar la forma en que hacemos lo que hacemos la ha llevado a la gestión de servicios de TI con experiencia en consultoría de procesos, formación y consultoría en sistemas de gestión de servicios. Dedicado a promover el arte y la práctica de la gestión de servicios, Lou se desempeñó como autor de*Diseño de servicios ITIL* (2011), estuvo en el panel de examen senior de ITIL, sirvió en el equipo de arquitectos y fue coautor de *Orientación para profesionales de ITIL* (2016). Lou habla con regularidad en las reuniones de la industria para difundir el mensaje de ITSM.

Margo Leach

Margo se unió a AXELOS en 2016, aportando una experiencia diversa en la entrega de nuevos productos, la gestión de productos y la transformación digital y empresarial. Anteriormente responsable de las carteras de productos líderes en el mercado y de las transformaciones de toda la empresa, desde entonces Margo ha sido fundamental en el desarrollo y la gestión de las carteras de PPM e ITSM en AXELOS. Liderando toda la función del producto, los éxitos recientes incluyen el lanzamiento de *Gestión de proyectos exitosos con PRINCE2* (2017), la evolución continua del programa ITIL 4 y el mayor desarrollo con socios clave de los mercados globales para AXELOS.

Barclay Rae

Barclay es un consultor, analista y escritor experimentado en ITSM. Ha trabajado en aproximadamente 700 proyectos de ITSM durante los últimos 25 años y escribe blogs e investigaciones y documentos técnicos sobre temas de ITSM para una variedad de organizaciones y proveedores de la industria. Barclay es director de EssentialSM y fue director ejecutivo de *eso*SMF UK desde 2015 hasta 2018. También es coautor de los estándares de certificación SDI SDC, participante en la revisión actual de ISO / IEC 20000 y co-arquitecto del esquema ITIL Practitioner. Barclay es asociado de SDI (como consultor y auditor) y es miembro del consejo asesor estratégico de SDI.

Stuart Rance

Stuart es consultor, autor y experto en ITSM y gestión de seguridad de la información. Fue autor de *Practicante de ITIL* (2016), *RESILIA ™: Mejores prácticas de ciberresiliencia* (2015), y *Transición del servicio ITIL* (2011). Stuart es examinador de RESILIA e ITIL, y enseña estos, así como CISSP y otros. Stuart también brinda consultoría a organizaciones de todos los tamaños, ayudándolas a utilizar ideas de la administración de servicios de TI y la administración de seguridad de la información para aumentar el valor que crean para sí mismas y sus clientes.

Takashi Yagi

Takashi es un profesional de gestión de servicios con sede en Japón y fue uno de los miembros principales de *eso*SMF Japón que se estableció en 2003. Ha sido proactivo en la promoción de las mejores prácticas de gestión de servicios de TI a través de la traducción de libros ITIL, incluidas las ediciones ITIL V2, ITIL V3 e ITIL 2011. Takashi también está activo en el mundo ISO, trabajando como coordinador del Grupo de Trabajo 2 del Comité Especial 40 en Japón, que se enfoca en el mantenimiento y desarrollo de ISO / IEC 20000. Se desempeñó como coeditor de la recientemente publicada ISO / IEC 20000-1.

La historia de ITIL

Katrina Macdermid

Katrina es embajadora global de ITIL4, autora y creadora de un marco integrado innovador, diseño de servicios ITIL centrado en el ser humano. Ella es una ITIL Master, con una sólida experiencia en el diseño e implementación de modelos operativos de TI innovadores que ponen la experiencia del cliente en el corazón de todos los procesos ITIL. Katrina ha sido responsable de la implementación exitosa de programas estratégicos clave y la gestión de servicios integrados en las organizaciones globales más grandes e icónicas de Australia. Es una reconocida oradora de conferencias sobre diseño de servicios ITIL centrados en el ser humano.

Grupo de proyecto

David Atkins	Jefe de producción
Rachida Chekaf	Jefe de traducciones
Corte de Clémence	Coordinador de producto y comunidad
Adrian Crago-Graham	Jefe de PMO
Ricky Elizabeth	Responsable de marca y diseño
James Lord	Responsable de exámenes
Michael Macgregor	Gerente de proyecto
James Robertson	Oficial de exámenes
Heigor Simões de Freitas	Jefe de producto ITSM
Tom Young	Editor de proyectos

Colaboradores

Lief Andersson, Virginia Araújo, Craig Bennion, Joseph Caudle, Stefan Cronholm, Pavel Demin, Domitien Dijon, Marie DiRuzza, Phyllis Drucker, John Edmonds, Douglas Fidler, Alfonso Figueroa, James Gander, Ann Gerwitz, Hannes Göbel, Bob Gribben, Damian Harris , Simon Harris, Denise Heinle, Matthew Helm, Peter Hero, Jessica Hinkal, Frantz Honegger, Peter Hubbard, Dmitriy Isaychenko, Marcus Jackson, Stéphane Joret, Michael Keeling, Claudine Koers, Shirley Lacy, Anton Lykov, Celisa Manly, Caspar Miller, James Monek, David Moskowitz, Christian Nissen, Mark O'Loughlin, Tatiana Orlova, Ben Page, Mitch Pautz, Tatiana Peftieva, Donka Raytcheva, Nicola Reeves, Frances Scarff, Nikolai Schmidt-Ott, Mark Smalley, Chris Whitehead, Paul Wilkinson, Martin Wolf Por Sarah Woodrow, Ulla Zeeberg

ITIL Foundation is the first book in the ITIL 4 suite of publications, the latest step in the evolution of best practice for IT service management. The ITIL framework for service management is recognized and adopted by corporations worldwide, and the guidance provided here can be adapted for all types of organization and service.

ITIL Foundation is suitable for a diverse audience, ranging from IT and business students taking their first steps towards a career in service management, through to seasoned professionals familiar with previous versions of ITIL. It describes the key concepts of service management, including the ITIL service value system, the service value chain, the four dimensions of service management, the ITIL guiding principles, and the ITIL management practices.

ITIL Foundation will:

- provide readers with a thorough understanding of the ITIL 4 service management framework and how it has evolved to incorporate modern technologies and ways of working
- explain the new holistic end-to-end view of service creation to support candidates studying for the ITIL 4 Foundation exam
- serve as a reference guide for industry best practice that practitioners can use in their work, further studies, and professional development.

in partnership with
HM Government

HM Government

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C002151

ISBN 978-0-11-331607-6

9 780113 316076