

ITIL® 4

Dirigir, Planificar y Mejorar

Direct Plan and Improve – DPI

Copyright and Disclaimer

Copyright

Basado en materiales de AXELOS® ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. El material se utiliza bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Adaptado y traducido al español por CENTIC SAS, 2021. Bogotá D.C., Colombia

Esta es una publicación comercial confidencial. Todos los derechos reservados. Este documento no puede ser copiado, reproducido en parte, reproducido, traducido, fotocopiado o reducido a cualquier medio sin el consentimiento previo y expreso por escrito del editor. Este curso incluye trabajos sujetos a derechos de autor bajo licencia y está protegido por los derechos de autor.

Marcas comerciales, información de los libros fuente

ITIL® es una marca registrada de AXELOS Limited, utilizada con permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El logotipo Swirl™ es una marca comercial de AXELOS Limited.

El logotipo de la Organización de Formación Acreditada de ITIL es una marca de AXELOS Limited.

Disclaimer

La información proporcionada sobre el curso, los módulos, los temas y cualquier servicio para los cursos, incluyendo simulaciones o folletos, son sólo una expresión de intenciones y no deben tomarse como una oferta firme o compromiso. La editorial se reserva el derecho de interrumpir o variar o mantener dicho curso, módulos temas o servicios en cualquier momento sin previo aviso y a imponer limitaciones a la inscripción en cualquier curso.

CONTENIDO

	Pág.
BIENVENID@	14
AGENDA DEL CURSO.....	17
ESQUEMA DE CERTIFICACIÓN	18
MÓDULO 1. RECORDANDO ITIL® 4 FUNDAMENTOS	19
1.1. El sistema de valor del servicio de ITIL®.....	20
1.2. La cadena de valor del servicio ITIL	20
1.3. Las prácticas ITIL	21
1.4. Los principios guia o rectores de ITIL.....	22
1.5. Mejora continua	23
1.6. El modelo de las cuatro dimensiones	24
MÓDULO 2. INTRODUCCIÓN.....	26
2.1. Por qué son importantes la dirección, la planificación y la mejora	27
2.1.1. Alcance del control	27
2.2. Dirección	28
2.2.1. Mecanismos de dirección	29
2.2.2.1. Visión y misión	29
2.2.2.2. Políticas y directrices	30
2.2.2.3. Riesgos y controles.....	31
2.2.2. Dirección exitosa	33
2.3. La planificación.....	34
2.3.1. Planificación a múltiples niveles	34
2.3.1.1. Estrategia y planificación estratégica	34
2.3.1.2. Táctica y planificación táctica.....	35
2.3.1.3. Operaciones y planificación operativa.....	36
2.3.1.4. Métodos	36
2.3.2. Una planificación exitosa.....	37
2.4. Mejora	37

2.4.1. Aplicabilidad universal de la mejora	38
2.4.2. Participación universal en la mejora.....	38
2.4.3. El éxito de las mejoras.....	38
2.5. El papel de la medición y la información	39
2.6. Dirección, planificación y mejora del SVS de ITIL	39
2.6.1. Dirección en el SVS	39
2.6.1.1. Gobierno, cumplimiento y gestión	39
2.6.2. La planificación en el SVS.....	41
2.6.3. La mejora en el SVS.....	42
2.7. Aplicación de los principios guia o rectores	42
2.8. Valor, resultados, costes y riesgos en la dirección, planificación y mejora.....	44
2.9. Dirección, planificación y mejora para todos	45
RESUMEN DE MÓDULO	46
MÓDULO 3. ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN.....	49
3.1 Gestión de la estrategia	50
3.1.1. Alineación estratégica.....	51
3.1.2. Identificar el ámbito de control pertinente	52
3.1.3. Objetivos en cascada	52
3.1.4. Requisitos en cascada.....	53
3.2. Definir las estructuras y los métodos utilizados para dirigir los comportamientos y tomar decisiones	54
3.2.1. Estructuras de gobierno utilizadas para la toma de decisiones	54
3.2.1.1. Gobierno del proveedor de servicios.....	55
3.2.2. Situar la toma de decisiones en el nivel adecuado	56
3.2.3. El impacto de la gobernanza en la dirección, la planificación y la mejora.....	56
3.3. El papel de la gestión de riesgos en la dirección, la planificación y la mejora.....	57
3.3.1 Papel del riesgo y de la gestión del riesgo en la dirección	57

3.3.2. El papel del riesgo y la gestión del riesgo en la planificación y la mejora	58
3.4 La gestión del portafolio: una práctica clave para la toma de decisiones	59
3.4.1. Carteras de servicios	60
3.4.2. Priorización y optimización de las decisiones y comunicaciones sobre la cartera	61
3.4.2.1. Crear un enfoque para la priorización de carteras	61
3.4.2.2. Comunicación sobre las carteras y las decisiones sobre las mismas.....	61
3.4.3 Construir, comunicar y defender un caso empresarial	62
3.4.3.1. Elaboración de un caso de negocio	62
3.4.3.2. Comunicación y defensa de un caso empresarial	64
3.4.3.3 La vida continua de un caso empresarial	64
3.5 Dirección a través de la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento	65
3.5.1. Entender el papel de la GRC en la toma de decisiones y en la dirección de las estrategias y acciones	65
3.5.2. Definir políticas, controles y directrices eficaces	65
3.5.2.1. Políticas eficaces	66
3.5.2.2. Controles eficaces	67
3.5.2.3. Directrices eficaces.....	67
3.5.3. Definir y garantizar el cumplimiento	68
RESUMEN DE MÓDULO	69
MÓDULO 4. EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN	70
4.1. Fundamentos de la evaluación	71
4.1.1. Evaluaciones eficaces	71
4.1.1.1. Tipos de evaluación	72
4.1.1.2. Objetivos de la evaluación	72
4.1.2. Recogida de datos del estado actual u otras pruebas	73
4.1.2.1. Métricas/extracción de datos	73
4.1.2.2. Entrevistas	75
4.1.2.3. Mesas redondas	75

4.1.2.4. Observación.....	76
4.1.3. Elegir un método de evaluación	77
4.1.3.1. Análisis de carencias	78
4.1.3.2. Análisis DOFA.....	79
4.1.3.3. Evaluación de la preparación para el cambio	80
4.1.3.4. Análisis de la satisfacción de los clientes y usuarios	81
4.1.3.5. Análisis de los logros del SLA.....	82
4.1.3.6. Evaluación comparativa.....	83
4.1.3.7. Evaluaciones de madurez.....	84
4.1.4. Definición de los objetivos y criterios de evaluación	85
4.1.5. Realización de evaluaciones y elaboración de resultados	86
4.2. Fundamentos de la planificación	87
4.2.1. Aprovechamiento de diferentes formas de trabajo en los planes de acción.....	87
4.2.1.1. Cascada.....	89
4.2.1.2. Ágil.....	89
4.2.1.3. Híbrido	90
4.2.2. Seguimiento de los avances	90
4.3. Introducción al mapa de flujo de valor	91
4.3.1. Lean	92
4.3.2. Evitar la optimización local	92
4.3.3. El valor del mapa de flujo de valor	92
4.3.4. Desarrollar un mapa de flujo de valor.....	93
4.3.4.1. Aumentar el detalle de los mapas de flujo de valor.....	94
4.3.5. Errores típicos en el mapeo del flujo de valor	96
RESUMEN DE MÓDULO	97
MÓDULO 5. MEDICIÓN E INFORMES	98
5.1. Aspectos básicos de la medición y los informes	99
5.1.1. Conceptos clave de la medición y los informes	100
5.1.2. Definir y utilizar las mediciones y los informes	101
5.1.3. Razones para medir	102

5.2. Tipos de mediciones	103
5.2.1. Comprender la relación entre la medición y el comportamiento	104
5.2.2. Cascadas y jerarquías de medición.....	105
5.2.2.1. Modelo de planificación y evaluación	105
5.2.2.2. Cuadro de mando integral.....	107
5.2.2.3. Jerarquía de componentes de TI en la tarjeta de puntuación ...	108
5.2.2.4. Cascada de mejoras organizativas	108
5.2.3. Factores de éxito y KPI	110
5.2.3.1. Factores de éxito	110
5.2.3.2. KPIs	110
5.2.3.3. Aprovechar el modelo SMART.....	111
5.2.3.4. Influencia de los KPI en el comportamiento	112
5.3 La medición y las cuatro dimensiones.....	112
5.3.1. Medición de organizaciones y personas.....	112
5.3.2. Medición de la información y la tecnología	112
5.3.3. Medición de socios y proveedores	113
5.3.4. Medición de los flujos de valor y los procesos.....	114
5.3.4.1. Indicadores de retraso y líderes	114
5.3.4.2. Métricas del proceso	114
5.3.4.3. Eficiencia del flujo	115
5.4 Medición de productos y servicios	115
5.4.1. Puntuación del promotor neto.....	116
5.4.2 Puntuación del esfuerzo del cliente	116
5.4.3 Seguimiento de las redes sociales	117
RESUMEN DE MÓDULO	118
MÓDULO 6. MEJORA CONTINUA	119
6.1. Crear una cultura de mejora continua	120
6.2. Mejora continua de la cadena de valor y las prácticas de servicio	120
6.3. La mejora continua en las organizaciones	121
6.4. El modelo de mejora continua.....	121
6.4.1. Paso 1: ¿Cuál es la visión?	122

6.4.2. Paso 2: ¿Dónde estamos ahora?	124
6.4.3. Paso 3: ¿Dónde queremos estar?	125
6.4.4. Paso 4: ¿Cómo llegar a la meta?	126
6.4.5. Paso 5: Actuar	128
6.4.6. Paso 6: ¿Lo hemos conseguido?	129
6.4.7 Paso 7: ¿Cómo mantener el impulso?	130
6.5 Utilización de la medición y los informes en la mejora continua.....	131
RESUMEN DE MÓDULO	133
MÓDULO 7. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO....	134
7.1 Fundamentos de la comunicación eficaz	135
7.1.1. El valor de una buena comunicación.....	135
7.1.2 Principios de la comunicación	136
7.1.3 La comunicación es clave para la dirección, la planificación y la mejora.	139
7.1.3.1. La comunicación en la dirección	139
7.1.3.2. Comunicación en la planificación.....	139
7.1.3.3. La comunicación en la mejora	140
7.1.4. Planificar la comunicación.....	140
7.1.5. Métodos y medios de comunicación	141
7.2 Identificación y comunicación con las partes interesadas	141
7.2.1 Mapa de las partes interesadas.....	142
7.2.2 Definir un plan de comunicación con las partes interesadas	143
7.3 Fundamentos de la Gestión del Cambio Organizativo - OCM.....	144
7.3.1 Elementos esenciales para el éxito de la mejora.....	145
7.3.2 La OCM en toda la dirección, planificación y mejora	145
7.3.3 La OCM en toda la cadena de valor del servicio	146
7.3.4 Resistencia al cambio.....	146
7.3.5 Refuerzo: mantener el nuevo estado después del cambio	148
7.3.5.1. Mejora y evolución de la OCM	150
RESUMEN DE MÓDULO	151
MÓDULO 8. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO	152

8.1. Adopción de los principios rectores.....	153
8.2. Centro de excelencia para la gestión de servicios	153
8.2.1. De la estrategia de gestión de servicios a la táctica	153
8.2.2. La cadena de valor del servicio ITIL como modelo operativo	154
8.3. Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios en el SVS	156
8.3.1. Organizaciones y personas en el SVS	157
8.3.1.1. Impacto de las diferentes estructuras organizativas	157
8.3.1.2. Roles y puestos de trabajo.....	158
8.3.1.3. La RACI y la asignación de responsabilidades	158
8.3.1.4. Propiedad del servicio.....	159
8.3.1.5. Funciones y competencias.....	160
8.3.1.6. Establecer interfaces eficaces en toda la cadena de valor	163
8.3.1.7. Cultura del proveedor de servicios.....	164
8.3.2. Socios y proveedores en el SVS.....	165
8.3.2.1. Relaciones de servicio con proveedores y socios.....	166
8.3.2.2. Establecimiento de interfaces eficaces a través de los límites de la organización.....	167
8.3.2.3. Integración y gestión del servicio	167
8.3.3. Corrientes de valor y procesos en el SVS	168
8.3.3.1. Centrarse en los flujos de valor.....	168
8.3.3.2. Relación entre flujos de valor y prácticas.....	169
8.3.3.3. Relación entre flujos de valor y procesos.....	170
8.3.3.4. Diseñar un flujo de trabajo	171
8.3.3.5. Consideraciones para un diseño eficiente	171
8.3.3.6. Teoría de las restricciones	173
8.3.3.7. Técnica Kanban para la gestión del trabajo	173
8.3.4. Información y tecnología en el SVS	175
8.3.4.1. Herramientas para la gestión de servicios	176
8.3.4.2. Ventajas de aprovechar las tecnologías emergentes	177
8.3.4.3. Establecer un modelo de información.....	178
RESUMEN DE MÓDULO	181

MÓDULO 9. REUNIENDO TODO	182
9.1 Liderazgo moderno	183
9.1.1 El liderazgo de servicio.....	183
9.1.2 Dirigir desde atrás	184
9.2 Utilizar los principios rectores para dirigir, planificar y mejorar.....	185
9.2.1 Centrarse en el valor	185
9.2.2 Empezar por donde se está.....	185
9.2.3 Progresar de forma iterativa con retroalimentación	186
9.2.4 Colaborar y promover la visibilidad.....	186
9.2.5 Pensar y trabajar de forma holística	186
9.2.6 Mantener la sencillez y la practicidad	187
9.2.7 Optimizar y automatizar.....	187
RESUMEN DE MÓDULO	189
MÓDULO 10. PRÁCTICAS ITIL® PARA DIRIGIR, PLANIFICAR Y MEJORAR .	190
1. PRÁCTICA DE LA MEJORA CONTINUA.....	191
2. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE MEDICIONES E INFORMES.....	215
3. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO	238
4. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO	268
5. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES.....	294
6. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	318
7. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y DEL TALENTO	344
RECORDATORIO IMPORTANTE	387
CONCLUSIÓN	388
LO QUE DEBE SABER DEL EXAMEN.....	390
SIMULADORES	392
Examen de muestra 1	393
Examen de muestra 2	434
GLOSARIO.....	468

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Las prácticas de gestión de ITIL.....	21
Tabla 2. Estructuras clave de gobierno y sus funciones	55
Tabla 3. Estructura simple de un caso de negocio	62
Tabla 4. Recomendaciones para la definición de una política eficaz	66
Tabla 5. Tipos de evaluación.....	72
Tabla 6. Métodos de recogida de pruebas	73
Tabla 7. Pros y contras de la medición/extracción de datos	74
Tabla 8. Pros y contras de las encuestas.....	74
Tabla 9. Pros y contras de las entrevistas.....	75
Tabla 10. Pros y contras de las mesas redondas.....	76
Tabla 11. Pros y contras de la observación.....	77
Tabla 12. Métodos de evaluación y sus resultados	78
Tabla 13. Pros y contras del análisis de las deficiencias.....	79
Tabla 14. Pros y Contras del análisis DOFA	80
Tabla 15. Pros y contras de las evaluaciones de la preparación para el cambio ..	81
Tabla 16. Pros y contras de los análisis de la satisfacción del cliente/usuario	82
Tabla 17. Pros y contras de los análisis de los logros de los SLA.....	83
Tabla 18. Pros y contras de la evaluación comparativa	84
Tabla 19. Pros y contras de las evaluaciones de madurez	85
Tabla 20. Consideraciones sobre los métodos de trabajo en cascada, ágiles e híbridos	88
Tabla 21. Tipos de residuos	93
Tabla 22. Subcategorías de muda	94
Tabla 23. Errores típicos en el mapeo del flujo de valor.....	96
Tabla 24. Cuatro razones clave para medir	102
Tabla 25. Tipos de mediciones.....	103
Tabla 26. Niveles del modelo de planificación y evaluación.....	106
Tabla 27. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral	107
Tabla 28. El modelo SMART	111
Tabla 29. Contribuciones de la medición y la información en el modelo de mejora continua.....	132
Tabla 30. Ejemplo de hoja de trabajo para el análisis de las partes interesadas	142
Tabla 31. Funciones del gráfico RACI.....	158
Tabla 32. Códigos y perfiles de competencia.....	160
Tabla 33. Métricas del flujo de trabajo.....	171

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Agenda del Curso.....	17
Figura 2. Esquema de certificación ITIL® 4	18
Figura 3. Sistema de Valor del Servicio (SVS)	20
Figura 4. La cadena de valor del servicio ITIL.....	21
Figura 5. Principios Guía de ITIL®	23
Figura 6. El modelo de mejora continua.....	24
Figura 7. Modelo de las Cuatro Dimensiones.....	25
Figura 8. Cadena de valor del servicio ITIL.....	41
Figura 9. Considerar los resultados, los costes y los riesgos para conseguir valor	45
Figura 10. Ejemplo de cascada de objetivos	53
Figura 11. Requisitos de cuatro dimensiones para cumplir una estrategia	54
Figura 12. Interacciones entre los objetivos a largo, medio y corto plazo	58
Figura 13. Relación entre la práctica de la gestión del portafolio y el estado de normalidad.....	60
Figura 14. Análisis DOFA	79
Figura 15. Símbolos del mapa del flujo de valor.....	95
Figura 16. Cuatro razones clave para medir	103
Figura 17. Modelo de planificación y evaluación.....	105
Figura 18. Cascada de mejora organizativa	109
Figura 19. El modelo de mejora continua de ITIL.....	122
Figura 20. Ejemplo de mapa de partes interesadas	143
Figura 21. Ejemplo de grafico RACI	159
Figura 22. Modelo de relación de servicios	166
Figura 23. Modelo de integración de servicios	168
Figura 24. Relación entre un flujo de valor y las prácticas	170
Figura 25. Cronometraje del proceso	173
Figura 26. Ejemplo de tablero Kanban	174

BIENVENIDO A ITIL 4

ITIL ® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar será una fuente de referencia esencial para alinear la gestión de productos y servicios con los requisitos empresariales modernos, impulsar la transformación y crear una cultura de mejora continua. Analiza conceptos, principios, métodos y técnicas que pueden aprovecharse para dar dirección, participar en la planificación y en las actividades de mejora. Y lo que es más importante, permitirá a los lectores y a sus organizaciones adoptar los principios rectores de ITIL y un enfoque eficaz para la mejora continua, y demostrar una mentalidad de servicio.

Los defensores de la gestión de servicios han defendido durante muchos años la adopción de una mentalidad de servicio en la que los colaboradores de todos los niveles de una organización dedican sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del cliente. Aunque este ha sido siempre un propósito loable, el método para lograrlo se ha organizado con demasiada frecuencia en torno a unos pocos procesos específicos y a la aplicación de herramientas de apoyo. No se ha prestado suficiente atención a las propias habilidades humanas necesarias para hacer realidad la visión.

En ITIL ® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar, hemos intentado identificar y centrarnos en las competencias básicas que tanto los líderes como los empleados operativos deben cultivar y aplicar a lo largo de sus carreras de gestión de servicios. Nuestra intención es que los lectores encuentren una fuente de ideas y métodos que puedan utilizar para ser mejores líderes y colaboradores individuales, y que encuentren más posibilidades de seguir mejorando en el futuro.

A medida que los lectores asimilen las ideas y métodos aquí presentados, esperamos que no sólo encuentren inspiración y oportunidad para producir mejores resultados, sino que también se sientan inspirados para conectarse con sus colegas y otros expertos en este campo y en otros relacionados para continuar su propio desarrollo y contribuir al crecimiento de la gestión de servicios en todo el mundo.

Lou Hunnebeck
Editor principal, ITIL ® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar

Bienvenido a la nueva generación de mejores prácticas de TI.

BIENVENID@



¡Hola soy Céntika!

Estaré acompañándote durante tu aprendizaje en este curso de ITIL® 4.

A lo largo del curso te compartiré notas relevantes que servirán para afianzar los conocimientos que vas adquiriendo en la medida que avanzamos en el aprendizaje.

Este curso está diseñado para que conozcas, aprendas y puedas aplicar los conceptos de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar — DPI en tu experiencia laboral.

¡PRESENTÉMONOS!

Comparte con el grupo:

- Nombre
- Profesión
- Ocupación y organización a la que perteneces
- Qué esperas del curso

¡Esperamos disfrutes el curso y saques el mejor provecho!

Acerca de las publicaciones de ITIL® 4

ITIL ® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar: ayuda a alinear la gestión de productos y servicios con los requisitos modernos de la empresa, a impulsar la transformación organizativa con éxito y a integrar la mejora continua en el comportamiento de una organización a todos los niveles. Es una de las cuatro publicaciones de ITIL 4, que se basan en los conceptos introducidos en ITIL Fundamentos. Cada una de estas publicaciones se centra en un aspecto diferente de la gestión de servicios.

ITIL ® 4: Crear, entregar y soportar: aborda los aspectos culturales y de gestión de equipos de la gestión de productos y servicios; proporciona una visión general de las herramientas y tecnologías que apoyan la gestión de servicios; y demuestra cómo integrar las prácticas de gestión en los flujos de valor de extremo a extremo.

ITIL ® 4: Impulsar el valor de las partes interesadas: proporciona orientación sobre el establecimiento, el mantenimiento y el desarrollo de relaciones de servicio eficaces en los niveles adecuados. Conduce a las organizaciones en un viaje de servicio en sus roles de proveedor y consumidor de servicios, apoyando la interacción y la comunicación efectiva.

ITIL ® 4: TI de alta velocidad: aborda los aspectos específicos de la transformación digital y ayuda a las organizaciones a evolucionar hacia una convergencia de negocio y tecnología, o a establecer una nueva organización digital.

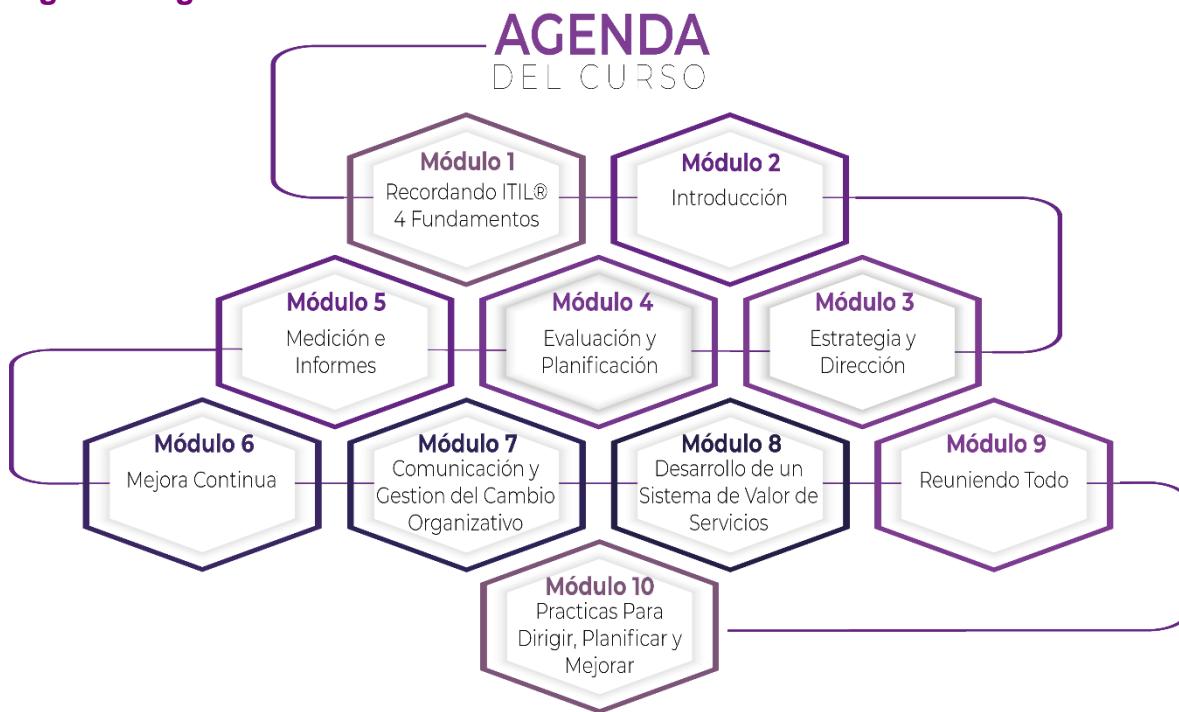
Las publicaciones de ITIL 4 se apoyan en las guías de prácticas de gestión de ITIL, que contienen orientaciones pragmáticas y prácticas que pueden aplicarse en el contexto de todas las publicaciones de ITIL 4.

Las prácticas que son particularmente relevantes para ITIL® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar incluyen la mejora continua, la medición y los informes, la gestión del cambio organizativo, la gestión de la cartera, la gestión de las relaciones, la gestión del riesgo y la gestión del personal y del talento.

AGENDA DEL CURSO

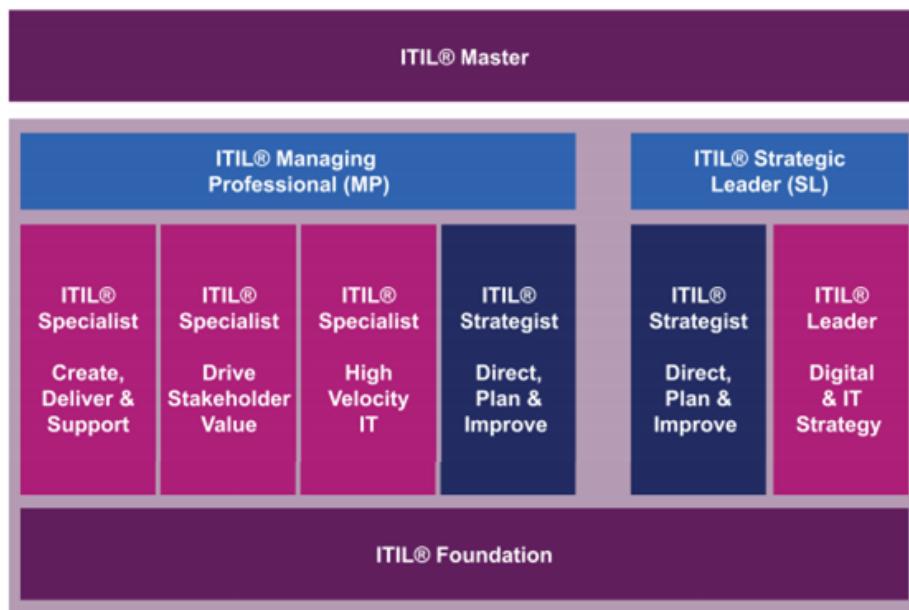
El curso se desarrollará con **10módulos** los cuales irás conociendo y aprendiendo a medida que avanzamos, estos módulos son:

Figura 1. Agenda del Curso



ESQUEMA DE CERTIFICACIÓN

Figura 2. Esquema de certificación ITIL® 4



Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La ruta de ITIL Managing Professional incluye cuatro módulos. Los cuatro módulos son valiosos de forma independiente, pero deben completarse para obtener la designación de ITIL Managing Professional. La certificación en ITIL® 4 Fundamentos es un requisito previo para los módulos de ITIL Managing Professional.

La ruta de ITIL Strategic Leader incluye dos módulos que son valiosos de manera independiente, pero ambos deben completarse para obtener la designación de ITIL Strategic Leader. El módulo ITIL Strategist Direct, Plan & Improve es común en ambas secuencias. El módulo ITIL Leader Digital & IT Strategy requiere 3 años de experiencia (junto con la certificación ITIL® 4 Fundamentos, como requisito previo).



Módulo 1

RECORDANDO ITIL® 4

FUNDAMENTOS

MÓDULO 1. RECORDANDO ITIL® 4 FUNDAMENTOS

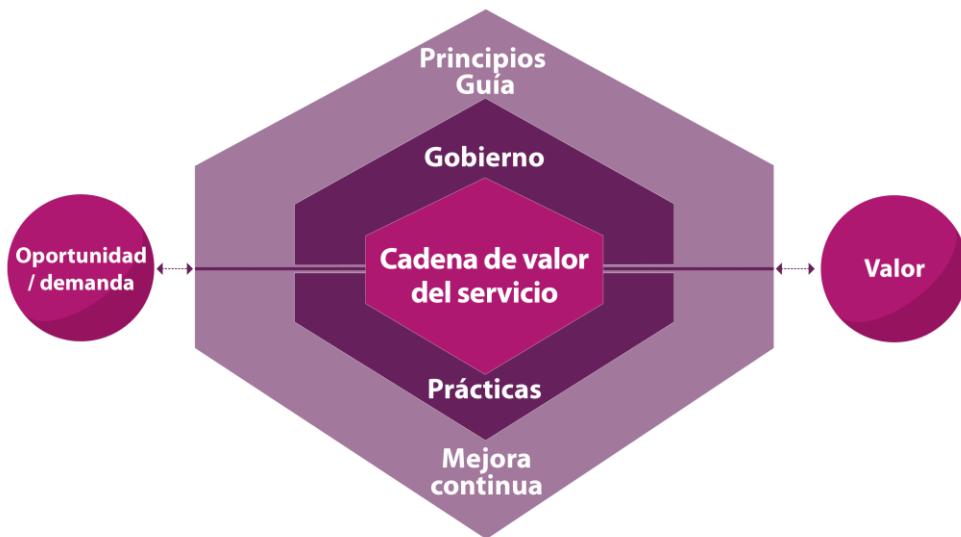
1.1. El sistema de valor del servicio de ITIL®

El Sistema de Valor del Servicio—SVS de ITIL representa cómo los diversos componentes y actividades de la organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor a través de los servicios habilitados por TI.

Los componentes principales del SVS de ITIL son:

- La cadena de valor del servicio ITIL
- Las prácticas de ITIL
- Los principios rectores de ITIL
- La gobernanza
- La mejora continua.

Figura 3. Sistema de Valor del Servicio (SVS)



Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

1.2. La cadena de valor del servicio ITIL

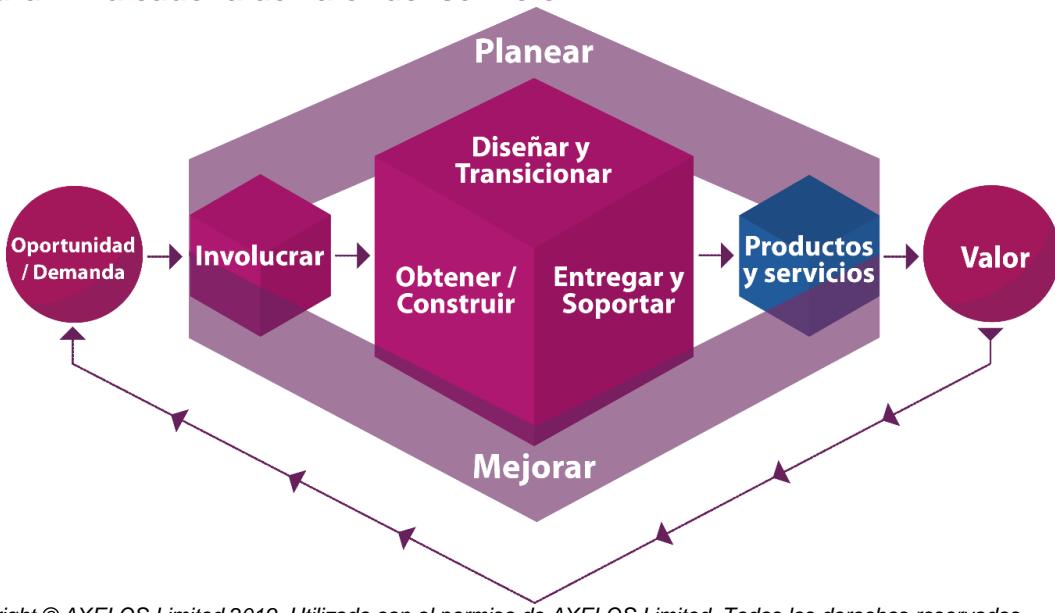
El elemento central del SVS es la cadena de valor del servicio, un modelo operativo que describe las actividades clave necesarias para responder a la demanda y facilitar la realización del valor mediante la creación y gestión de productos y servicios.

La cadena de valor del servicio de ITIL incluye seis actividades de la cadena de valor que conducen a la creación de productos y servicios y, a su vez, de valor.

Las actividades son:

- Planificar
- Mejorar
- Comprometerse
- Diseño y transición
- Obtener/construir
- Entregar y apoyar.

Figura 4. La cadena de valor del servicio ITIL



Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

1.3. Las prácticas ITIL

Las prácticas son conjuntos de recursos organizativos diseñados para realizar un trabajo o cumplir un objetivo. El SVS de ITIL incluye 14 prácticas de gestión general, 17 prácticas de gestión de servicios y tres prácticas de gestión técnica.

Tabla 1. Las prácticas de gestión de ITIL

Prácticas generales de gestión	Prácticas de gestión de servicios	Prácticas técnicas de gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la arquitectura • Mejora continua • Gestión de la seguridad de la información • Gestión del conocimiento • Medición y elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la disponibilidad • Análisis de negocio • Gestión de la capacidad y el rendimiento • Habilidades del cambio • Gestión de incidencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del despliegue • Gestión de infraestructuras y plataformas • Desarrollo y gestión de software

Prácticas generales de gestión	Prácticas de gestión de servicios	Prácticas técnicas de gestión
de informes • Gestión del cambio organizativo • Gestión de la cartera • Gestión de proyectos • Gestión de las relaciones • Gestión de riesgos • Gestión financiera de los servicios • Gestión de la estrategia • Gestión de proveedores • Gestión del personal y del talento	• Gestión de activos de TI • Supervisión y gestión de eventos • Gestión de problemas • Gestión de la liberación • Gestión del catálogo de servicios • Gestión de la configuración del servicio • Gestión de la continuidad del servicio • Diseño de servicios • Mesa de servicio • Gestión de los niveles de servicio • Gestión de solicitudes de servicio • Validación y pruebas del servicio	

Texto citado de AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

1.4. Los principios guía o rectores de ITIL

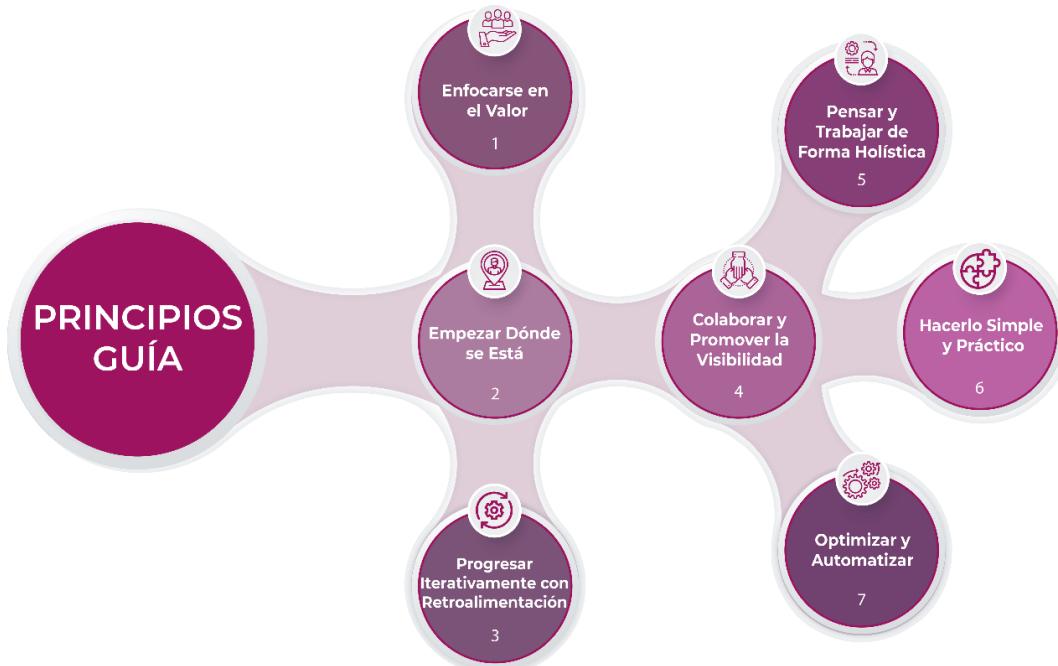
Los principios rectores de ITIL son recomendaciones que pueden guiar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.

Los siete principios rectores de ITIL son:

- **Enfocarse en el valor** Todo lo que la organización hace necesita mapear, directa o indirectamente, el valor para las partes interesadas.
- **Empezar donde se está** No empezar de cero y construir algo nuevo sin considerar lo que ya está disponible para ser aprovechado.
- **Progresar iterativamente con retroalimentación** No intente hacer todo a la vez.
- **Colaborar y promover la visibilidad** Trabajar juntos más allá de las fronteras produce resultados que tienen mayor aceptación, más relevancia para los objetivos y mayor probabilidad de éxito a largo plazo.
- **Pensar y trabajar de forma holística** Ningún servicio, o elemento utilizado para prestar un servicio, se sostiene por sí solo.
- **Hacerlo simple y práctico** Si un proceso, servicio, acción o métrica no aporta valor ni produce un resultado útil, elimínelo.

- **Optimizar y automatizar** Los recursos de todo tipo, en particular los de RRHH, deben aprovecharse al máximo.

Figura 5. Principios Guía de ITIL®



GOBERNANZA

La gobernanza es el medio por el que se dirige y controla una organización. El papel y la posición de la gobernanza en el SVS de ITIL varían en función de cómo se aplique el SVS en una organización.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

1.5. Mejora continua

La mejora continua es una actividad organizativa recurrente que se lleva a cabo en todos los niveles para garantizar que el rendimiento de una organización cumpla continuamente con las expectativas de las partes interesadas. ITIL 4 apoya la mejora continua con el modelo de mejora continua de ITIL.

Figura 6. El modelo de mejora continua

Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

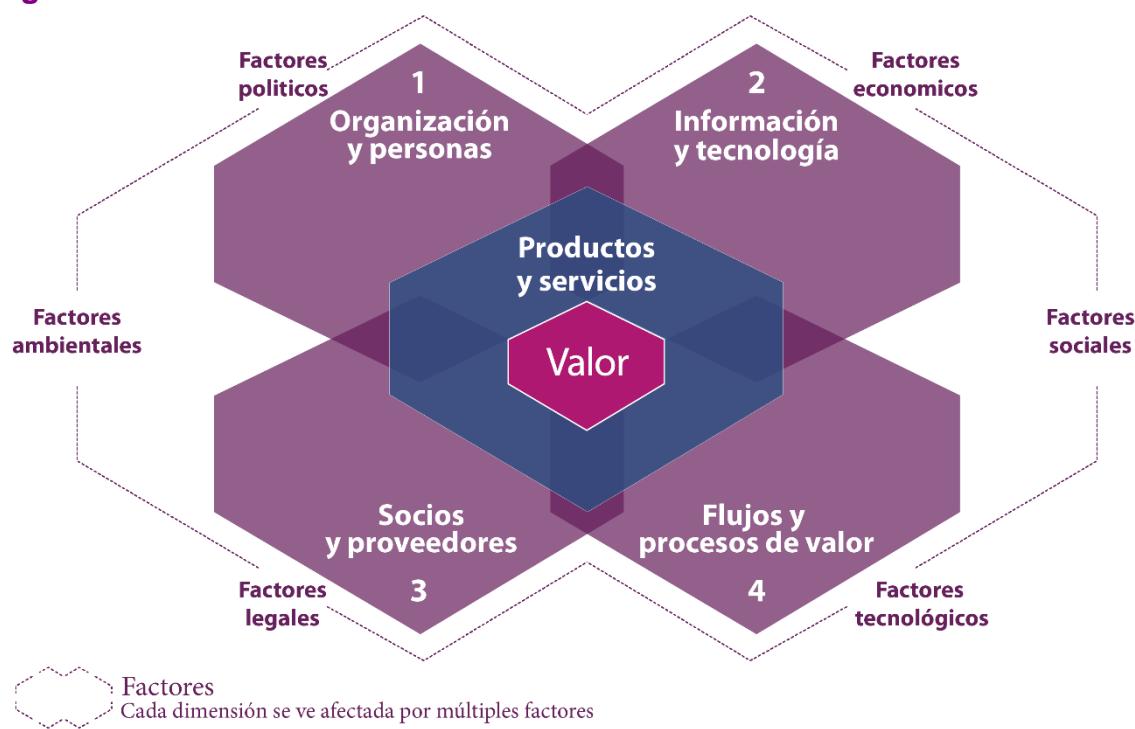
1.6. El modelo de las cuatro dimensiones

Para apoyar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL define cuatro dimensiones que, en conjunto, son fundamentales para facilitar de forma eficaz y eficiente el valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios. Las cuatro dimensiones son:

- Organizaciones y personas
- Información y tecnología
- Socios y proveedores
- Flujos y procesos de valor.

Las cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para todo el SVS, incluyendo 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 del SVS.

Figura 7. Modelo de las Cuatro Dimensiones

Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Módulo 2

INTRODUCCIÓN

MÓDULO 2. INTRODUCCIÓN

ITIL® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar forma parte de la suite ITIL 4, la última evolución de la guía más ampliamente adoptada para la gestión de TI y servicios.

Durante el desarrollo de ITIL 4, descubrimos que, aunque algunos temas son de naturaleza especializada, otros son valiosos para todos los profesionales. Independientemente de su papel en la organización, todo el mundo tiene autoridad para dirigir algo, aunque esa autoridad se limite a la dirección personal. Todo el mundo necesita planificar. Y todo el mundo debería contribuir, si no liderar, a la mejora.

El uso eficaz de esta publicación se basa en una buena comprensión de la naturaleza de sus conceptos clave de dirección, planificación y mejora, junto con otros. Se exploran y explican los principios, métodos y técnicas que pueden utilizarse universalmente para dirigir, planificar y mejorar. También se incluyen herramientas y plantillas para aplicar esta orientación.

2.1. Por qué son importantes la dirección, la planificación y la mejora

Cuando varias personas participan en actividades empresariales, la coordinación y la colaboración son cruciales. Dado que las organizaciones suelen ser jerárquicas, la dirección suele venir de arriba abajo. A menos que los objetivos y las acciones de los grupos de los distintos niveles de la organización estén planificados y alineados, es poco probable que se consigan los resultados deseados. Incluso si se consiguen, una coordinación deficiente suele dar lugar a despilfarros, como pasos en falso, reinicios y reajustes.

La planificación crea una comprensión compartida de cómo se organizará y gestionará el trabajo, lo que permite a los colaboradores comprender sus funciones y coordinar y colaborar de forma eficiente y eficaz.

Por último, la mejora es un componente crítico de cualquier organización de éxito. Identificar las oportunidades de mejora y actuar en consecuencia garantiza que la organización crezca y siga siendo exitosa y competitiva a lo largo del tiempo.

2.1.1. Alcance del control

Las orientaciones de esta publicación pretenden ser útiles para cualquier persona, sea cual sea su función. Para comprender que estas orientaciones son aplicables en múltiples contextos, es importante entender el concepto de “ámbito de control”.

ÁMBITO DE CONTROL

El área o las actividades sobre las que una persona tiene autoridad para dirigir las acciones de otros o definir los resultados requeridos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Todo el mundo tiene un ámbito de control, que es distinto de su ámbito de influencia.

La autoridad de un líder corporativo suele definirse como parte de su función y es reconocida por quienes le rodean. Un empleado con otra función puede tener un ámbito de control limitado a unos pocos subordinados directos. Otros tienen un ámbito de control limitado a ellos mismos y a sus propias actividades.

Independientemente de su ámbito de control oficial, todo el mundo puede ejercer influencia. La diferencia entre lo que una persona puede controlar y lo que le gustaría cambiar indica la necesidad de una influencia creativa. Incluso si la diferencia no existe, suele ser más eficaz influir e inspirar la cooperación, en lugar de ordenarla.

2.2. Dirección

La dirección ayuda a crear y dar forma a un plan de acción.

DIRIGIR

Dirigir, conducir o guiar a alguien u ordenar algo. Incluye establecer y comunicar la visión, el propósito, los objetivos y los principios rectores de una organización o equipo. También puede incluir dirigir o guiar a la organización o al equipo hacia sus objetivos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Una persona que dirige personas o cosas puede haber recibido esa autoridad de manera formal o informal. Una dirección clara aclara los resultados esperados y define los principios rectores adecuados. Una buena dirección proporciona la suficiente claridad para que los miembros del equipo puedan proceder, dejando al mismo tiempo la suficiente flexibilidad para que cada uno de ellos haga una contribución única y creativa.

Al dar la dirección, es importante explicar la misión, respetar las capacidades de los dirigidos y garantizar la comunicación en ambos sentidos. Cualquier cambio debe ser comunicado para que los miembros del equipo entiendan en qué consisten, por qué son necesarios y si hay que modificar alguna forma de trabajo para ajustarse a ellos.

2.2.1. Mecanismos de dirección

Hay muchas formas en las que las organizaciones pueden proporcionar dirección.

Un **ejemplo** es el concepto común de “evaluar, dirigir y controlar”

Las organizaciones que utilizan este concepto definen la dirección y los comportamientos en función de los objetivos acordados y, a continuación, supervisan el rendimiento en relación con esa dirección.

2.2.2.1. Visión y misión

La dirección puede provenir de las declaraciones de visión y misión de una organización.

VISIÓN

Una aspiración definida de lo que una organización quisiera llegar a ser en el futuro.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Al articular una visión, la organización da a sus empleados una imagen del futuro, lo que les ayuda a mantener su entusiasmo y aclara por qué la organización actúa de la forma en que lo hace.

MISIÓN

Descripción breve pero completa del propósito y las intenciones generales de una organización.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Cada equipo puede centrar sus esfuerzos y su creatividad en la consecución de una misión definida. Las organizaciones suelen crear declaraciones formales para articular sus misiones, y pueden darlas a conocer al exterior.

Deben definirse las actividades necesarias para cumplir una misión, así como las iniciativas específicas para alcanzarlas.

2.2.2.2. Políticas y directrices

Las políticas y las directrices son también mecanismos de dirección. Las políticas son formas más sólidas de orientación, pero las directrices dejan más margen a la creatividad. Decidir cuál es la más adecuada en cada contexto suele formar parte de la función de gobierno de la organización.

POLÍTICA

Expectativas e intenciones de la dirección formalmente documentadas, utilizadas para dirigir decisiones y actividades.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las políticas dirigen las decisiones y el comportamiento. En la mayoría de las organizaciones, el incumplimiento de las políticas de la empresa da lugar a medidas disciplinarias, que pueden incluir el despido.

Las políticas suelen aplicarse para evitar un resultado no deseado o para conseguir algo deseable.

- **Por ejemplo:** si una organización obtiene recompensas económicas cuando los empleados pagan los gastos de viaje con una tarjeta de crédito corporativa, puede implantar una política según la cual los gastos deben pagarse de esa manera para poder ser reembolsados.
- Las excepciones específicas, como el reembolso de las propinas pagadas en efectivo, hacen que esta política sea más práctica.

Las personas pueden establecer políticas relacionadas específicamente con áreas dentro de su ámbito de control, pero éstas deben alinearse con las políticas de toda la organización. Las políticas no deben entrar en conflicto entre sí, ya que no es razonable pedir a los empleados que sigan directivas contradictorias.

DIRECTRIZ

Práctica recomendada que permite cierta discreción en su interpretación, aplicación o uso.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Como su nombre indica, las directrices guían a los empleados cuando realizan actividades o toman decisiones. Proporcionan recomendaciones generales sobre cómo actuar en diferentes situaciones o cómo hacer algo para conseguir los resultados deseados.

Las directrices se utilizan a veces cuando no se aplica ninguna política específica, o cuando la organización no pretende dictar un comportamiento, sino ayudar a las personas que no están seguras de qué hacer.

2.2.2.3. Riesgos y controles

Siempre hay un riesgo asociado a la actividad de una organización; el riesgo principal suele ser que no se alcancen sus objetivos.

RIESGO

Acontecimiento posible que podría causar daños o pérdidas, o dificultar la consecución de los objetivos. También puede definirse como incertidumbre del resultado y puede utilizarse en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

En el contexto de ITIL® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar, la comprensión del riesgo es esencial para maximizar los resultados y minimizar los daños o pérdidas.

Los riesgos deben ser considerados por muchas razones, incluyendo las siguientes:

- Si los riesgos no se entienden correctamente, los equipos podrían ser dirigidos a emprender proyectos que probablemente fracasen o tengan pocas posibilidades de éxito.
- Si los miembros del equipo se percatan de los riesgos, pero no ven pruebas de las acciones preventivas, podrían perder la confianza en su proyecto, lo que haría más probable el fracaso.

- Si los planes no incluyen la gestión activa de los riesgos, es más probable que se produzcan retrasos, retrabajos o el fracaso del proyecto.
- La mejora sólo es posible cuando se comprende el estado actual. Esto incluye la comprensión de los riesgos asociados a la creación de la mejora deseada.

Una vez comprendidos los riesgos, hay que gestionarlos. Un método clave para gestionar algunos tipos de riesgo es el uso de controles.

CONTROL

Medio para gestionar un riesgo, garantizar que se alcance un objetivo empresarial o que se siga un proceso.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los controles son contramedidas o salvaguardas que proporcionan una garantía razonable de que se alcanzarán los objetivos y se evitarán o detectarán y corregirán los acontecimientos no deseados.

Los controles se dividen en tres grandes categorías:

- **Controles organizativos/procedimentales:** políticas, organización, propiedad, formación, procesos.
- **Controles lógicos/técnicos:** campos obligatorios, scripts, flujos de trabajo automatizados.
- **Controles físicos:** un sistema de entrada de credenciales electrónicas, una válvula de entrada con medidor.

Los controles requieren pruebas de su eficacia. Sin pruebas, la organización no puede evaluar si el control está reduciendo el riesgo o asegurando el éxito.

Los controles también forman parte de la dirección; se utilizan para hacer cumplir las directivas seleccionadas. Las pruebas de la eficacia de un control pueden demostrar que se han seguido las directrices.

- Por ejemplo:** si una organización ordena que su equipo de servicio de campo sólo preste apoyo a los clientes con un contrato firmado, podría poner un control en los registros de solicitud de servicio de un cliente, haciendo que sea obligatorio tener un enlace a un contrato de servicio activo.
- Sin este vínculo, no se puede programar una visita de servicio de campo.
- En este ejemplo, el control no es una directiva, sino que resulta de la directiva.

2.2.2. Dirección exitosa

El éxito de la dirección garantiza que todos los miembros de una organización tengan una comprensión compartida de su misión y sus objetivos, y que entiendan lo que se espera de ellos en relación con la consecución de dichos objetivos. El éxito de la dirección a todos los niveles puede considerarse entonces como el grado en que:

- Cada grupo entiende sus objetivos.
- Cada individuo entiende la contribución que se espera de él.
- Estos grupos e individuos actúan de acuerdo con la dirección que se les ha dado.

El éxito también depende de la capacidad de los miembros del equipo para aceptar la dirección. Si no están comprometidos con los objetivos acordados y compartidos, es probable que sus acciones sean fragmentadas e ineficaces, y el progreso será esporádico. Los miembros del equipo deben hacer preguntas si no entienden o no están de acuerdo con los objetivos o los métodos de trabajo propuestos.

Su aportación puede evitar un error o vocalizar preocupaciones compartidas por otros. Sin embargo, una vez que se ha definido un plan y el líder dirige al equipo para que avance, los miembros del equipo deben aceptar esta dirección y poner su esfuerzo en producir resultados. La comunicación abierta y una actitud positiva y de colaboración son rasgos que se observan en las personas que están dispuestas a aceptar la dirección, al tiempo que permiten que el equipo se beneficie de su experiencia y criterio.

2.3. La planificación

Cuando una organización (o una persona) tiene una dirección y un objetivo, debe decidir cómo va a avanzar hacia ellos. La organización necesita un plan.

Los planes son siempre importantes, pero lo son especialmente en las grandes organizaciones porque los planes mejoran la coordinación. En todas las organizaciones, los planes ayudan a evitar el despilfarro y a reducir el riesgo.

Planificar es disponer un método para alcanzar un fin, o crear un programa de acción detallado. Cuando las organizaciones planifican demasiado o demasiado poco, pueden surgir varios problemas, como, por ejemplo:

- Planificar por adelantado cada detalle de una iniciativa, hasta el punto de retrasar las acciones.
- Creer que se han planificado todas las posibles contingencias, lo que puede llevar a dificultades para responder cuando ocurre lo inesperado.
- Empezar a trabajar sin una planificación eficaz, lo que puede dar lugar a retrabajos y esfuerzos desperdiciados debido a errores que podrían haberse evitado.

Ninguno de estos extremos representa una buena práctica. El tipo y el alcance de la planificación deben seleccionarse en función del tipo de trabajo que se planifique. La planificación es útil porque proporciona a las personas un conjunto claro y ordenado de acciones que emprender, pero los planes deben reevaluarse y ajustarse continuamente a medida que avanza el trabajo. La planificación es una actividad iterativa y preparatoria.

2.3.1. Planificación a múltiples niveles

Las organizaciones suelen planificar en múltiples niveles. Estos niveles son, como mínimo, estratégico, táctico y operativo. Estos tres niveles deben estar estrechamente relacionados entre sí y con los objetivos de la organización.

2.3.1.1. Estrategia y planificación estratégica

ESTRATEGIA

Enfoque amplio o curso de acción definido por una organización para lograr sus objetivos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las estrategias pueden definirse a múltiples niveles, pero, en las organizaciones, deben derivar lógicamente de la estrategia global de la organización. También deben estar vinculadas a la consecución de objetivos.

Por ejemplo: un grupo hotelero, con la visión de ser el líder mundial en servicios de alojamiento de negocios y de ocio, puede adoptar una estrategia para estabilizar su posición en los mercados americano y europeo, y luego entrar agresivamente en el mercado de Asia-Pacífico.

Este es un enfoque amplio para lograr su objetivo.

2.3.1.2. Táctica y planificación táctica

Si, transcurrido un tiempo, se determina que una táctica no tiene éxito en la ejecución de una estrategia, puede ser necesario modificarla o abandonarla.

Siguiendo el ejemplo anterior: para actuar sobre su estrategia de estabilización, el grupo hotelero podría utilizar tácticas para aumentar las reservas repetidas, como la introducción de un programa de satisfacción de los huéspedes, el análisis de su base de clientes en las regiones objetivo y la revisión de su programa de fidelización.

Para impulsar una planificación táctica eficaz, las organizaciones suelen desarrollar métodos estandarizados de planificación de proyectos e iniciativas, a veces utilizando plantillas o marcos.

Los planes de proyectos tipo cascada son diferentes de los planes de proyectos ágiles.

Los programas complejos tienen planes dentro de los planes, teniendo en cuenta las dependencias, los recursos, los costes y los riesgos.



Recuerda:

Las tácticas son los métodos específicos con los que se ejecuta una estrategia.

2.3.1.3. Operaciones y planificación operativa

Todo el trabajo a nivel operativo de una organización se realiza al servicio de sus objetivos establecidos y en consonancia con su estrategia y táctica.

OPERACIÓN

El funcionamiento rutinario y la gestión de una actividad, producto, servicio u otro elemento de configuración.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Siguiendo el ejemplo anterior: el grupo hotelero podría iniciar su táctica de programa de satisfacción de los huéspedes realizando encuestas de satisfacción, recogiendo información sobre quejas, analizando los datos, seleccionando las áreas a mejorar, creando una campaña de marketing, etc.

Dependiendo de la complejidad del entorno, las operaciones pueden incluir trabajos predecibles, repetitivos y bien documentados, pero también la gestión de situaciones inusuales.

Los procedimientos operativos deben ser bien conocidos, ya que normalmente se espera que el personal los siga. A veces, los especialistas que intervienen en una actividad deben definir cursos de acción únicos. En cualquier caso, es habitual disponer de métodos y técnicas acordados para las actividades operativas.

2.3.1.4. Métodos

Para un trabajo estructurado y sistemático pueden desarrollarse uno o varios métodos. Cuando se dispone de más de un método para una tarea, la persona que la realiza debe seguir las indicaciones de su organización o decidir por sí misma qué método utilizar.



Un método es una forma, técnica o proceso para hacer algo. Los métodos son estructurados y sistemáticos.

2.3.2. Una planificación exitosa

La planificación es un intento de aumentar el orden y reducir el riesgo. Sin embargo, es importante recordar que el riesgo no puede eliminarse por completo, por mucho que se planifique, y que un exceso de planificación puede limitar la creatividad y la capacidad de respuesta. De hecho, algunos riesgos pueden ser positivos, como el riesgo de que un servicio sea utilizado por más personas de las que estaba previsto en un principio.

Al igual que con la dirección, la planificación debe estar siempre en consonancia con los objetivos pertinentes. Las decisiones sobre los detalles de un plan serán más fáciles de tomar si los encargados de la planificación recuerdan por qué se está llevando a cabo la acción.

Si los objetivos se transmiten en cascada desde la cúpula hasta el nivel en el que se va a realizar la planificación, se mantendrá la alineación de las acciones y la dirección. El éxito de la planificación se traduce en acciones claras y centradas que avanzan eficazmente hacia la consecución de los resultados deseados.

2.4. Mejora

Es muy raro que una situación suponga un comienzo real, sin nada antes. Por tanto, casi todas las actividades de una organización pueden considerarse actividades de mejora.

MEJORA

Un cambio introducido deliberadamente que da lugar a un aumento del valor para una o más partes interesadas.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La mejora se basa en la comparación. Algo sólo puede mejorarse en comparación con otro estado. Esta definición también implica que existe un acuerdo sobre lo que constituye "mejor".

Mejorar significa cambiar. Sin cambios en algún aspecto del estado actual, no puede haber cambios en los resultados.

2.4.1. Aplicabilidad universal de la mejora

Cualquier parte del sistema de valores del servicio (SVS) de ITIL se puede mejorar. Para un proveedor de servicios, se puede esperar que la mejora de los servicios sea un enfoque central; pero eso podría implicar, entre otras cosas, una mejora en:

- El rendimiento del servicio.
- La rentabilidad.
- La adopción del servicio por parte de los usuarios.

Cuando se identifica una mejora deseada, la organización debe evaluar qué cambios son susceptibles de instigarla.

Por ejemplo: un proveedor de servicios que desee mejorar la rentabilidad mediante la reducción de costes, podría reducir los costes de personal o aumentar la eficiencia.

Estas acciones pueden requerir la mejora de los procesos o de los elementos de la cadena de valor del servicio.

Las organizaciones deben pensar y trabajar de forma holística, comprendiendo las posibles repercusiones de sus acciones en todo el sistema antes de seguir adelante.

2.4.2. Participación universal en la mejora

La mejora continua es responsabilidad de todos. Todos los miembros de una organización pueden contribuir a la mejora continua. Esto significa que todo el mundo debe comprender el papel de la mejora en el SVS y los fundamentos de la planificación y la aplicación de las mejoras.

2.4.3. El éxito de las mejoras

El éxito de las mejoras puede medirse desde las perspectivas macro y micro.

Desde la perspectiva macro, el éxito puede medirse por el compromiso de la organización con la mejora. Una prueba de ello es cómo se financian, contribuyen y apoyan las iniciativas de mejora. Es importante plantear estas preguntas:

- ¿Con qué frecuencia se buscan las lecciones aprendidas y se actúa sobre ellas?
- ¿Existe un compromiso con el aprendizaje organizativo?
- ¿Se incluye la contribución a la mejora en las descripciones de los puestos de trabajo y en las evaluaciones de rendimiento?

Desde la perspectiva micro, el éxito puede medirse observando si los individuos inicián y contribuyen a las actividades de mejora.

2.5. El papel de la medición y la información

La progresión coordinada se basa en una comprensión compartida de:

- El rendimiento histórico.
- El rendimiento del estado actual.
- El grado de mejora alcanzado con respecto a un estado anterior.

La medición y los informes proporcionan un medio de cuantificación objetiva, de modo que todos tengan la misma información para tomar decisiones. La medición es la base de las actividades de mejora de todo tipo; se utiliza para evaluar objetivamente el estado actual de una organización.

La elaboración de informes a todos los niveles, se utiliza para comunicar la información pertinente y crear una visión compartida y basada en hechos del área sobre la que se informa.

La medición y los informes también proporcionan información predictiva, que puede influir en la planificación del futuro. Sin embargo, no son un sustituto del pensamiento crítico; son el principio de una buena toma de decisiones, no el final.

Las métricas son herramientas útiles para dirigir el comportamiento. Pueden proporcionar metas objetivas y medios para que un equipo evalúe su progreso hacia un estado objetivo.

2.6. Dirección, planificación y mejora del SVS de ITIL

2.6.1. Dirección en el SVS

La dirección proviene de muchas partes del SVS de ITIL, pero el componente de gobernanza suele desempeñar un papel especialmente destacado.

2.6.1.1. Gobierno, cumplimiento y gestión

GOBERNANZA

Los medios por los que se dirige y controla una organización.

Texto citado de ITIL® 4 Direct, Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Toda organización está dirigida por un órgano de gobierno: una persona o grupo de personas que son responsables al más alto nivel de su rendimiento y cumplimiento.

La gobernanza incluye el establecimiento de políticas y la supervisión continua de su correcta aplicación por parte del órgano de gobierno. La gobernanza organizativa evalúa, dirige y supervisa todas las actividades de la organización, incluidas las de gestión de servicios.

CUMPLIMIENTO

Tanto el acto como el resultado de asegurar que se sigue una norma o conjunto de directrices, o que se emplean prácticas contables o de otro tipo adecuadas y coherentes.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Para que la gobernanza sea eficaz, debe garantizarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Además, los mecanismos de gobernanza se utilizan para garantizar el cumplimiento de otras políticas establecidas.

La gobernanza define el ámbito de control de la gestión en toda la organización.

GESTIÓN

Actividades coordinadas para definir, controlar, supervisar y mejorar algo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Una buena gestión debe dar lugar a una actividad operativa eficaz y eficiente, a empleados seguros y competentes y a la consecución de objetivos definidos en toda la organización. La gestión, como concepto general, puede describirse como la aplicación de habilidad o cuidado en la conducción, control o supervisión de algo.

Una de las preocupaciones de la buena gestión es la adhesión a las instrucciones proporcionadas por el órgano de gobierno, incluido el cumplimiento de las políticas, las leyes y los reglamentos.

El término “gestión” también se utiliza para referirse a las personas que desempeñan funciones directivas.

2.6.2. La planificación en el SVS

La cadena de valor del servicio ITIL es un modelo operativo que abarca todas las actividades clave necesarias para crear, entregar y gestionar eficazmente productos y servicios.

MODELO OPERATIVO

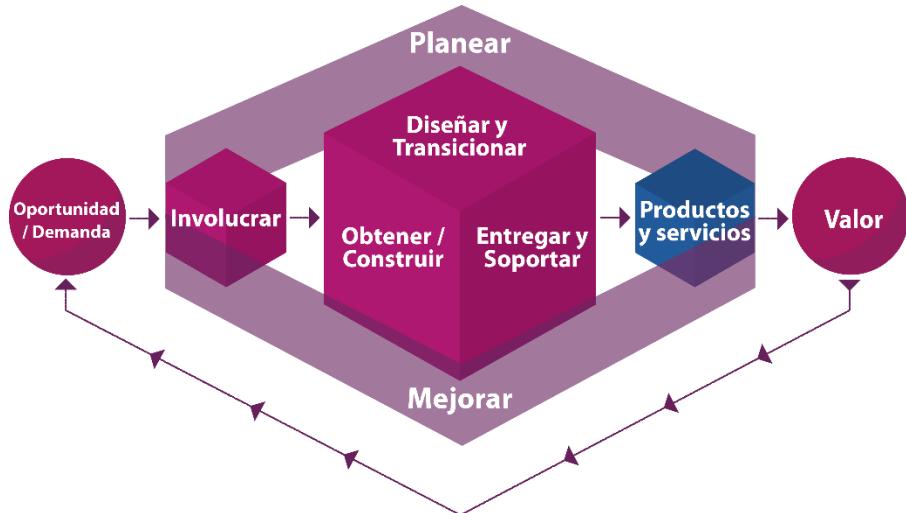
Representación conceptual y/o visual de cómo una organización co-crea valor con sus clientes y otras partes interesadas, así como de cómo la organización se dirige a sí misma.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La definición de un modelo operativo permite a las organizaciones examinar sus propias estructuras y dinámicas complejas, lo que favorece la comprensión y ayuda a la planificación y la mejora.

Los modelos operativos dividen los sistemas complejos en subsistemas más comprensibles, de modo que puedan entenderse y gestionarse más fácilmente. Definir un modelo operativo es una parte importante de la planificación estratégica.

Figura 8. Cadena de valor del servicio ITIL



Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La planificación puede aplicarse o tener lugar en cualquier parte del SVS, pero cuando se trata de planificar los ciclos de vida de los productos y servicios, la actividad de planificación de la cadena de valor es clave.



La actividad de la cadena de valor del plan garantiza una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora de las cuatro dimensiones y de todos los productos y servicios de la organización.

Los resultados de la actividad del plan incluyen planes estratégicos, tácticos y operativos.

2.6.3. La mejora en el SVS

La mejora ocupa un lugar destacado en el SVS y en la cadena de valor de los servicios. La mejora continua y la cultura de la mejora continua son esenciales para la prestación de servicios de TI y digitales.

La actividad de mejora de la cadena de valor equilibra la actividad de planificación. A través de la actividad de mejora, el proveedor de servicios se asegura de que las lecciones aprendidas a través del funcionamiento de la cadena de valor del servicio se transformen en mejoras.

2.7. Aplicación de los principios guía o rectores

Los principios rectores de ITIL deben ser considerados a lo largo de la dirección, la planificación y la mejora. Los detalles sobre los principios rectores incluyen lo siguiente:



Enfocarse en el Valor

Enfoque en el valor Debido a que el valor es fundamental para la TI y la gestión de servicios, este principio es universalmente aplicable a la dirección, la planificación y la mejora. Todo el mundo en una organización desempeña un papel en la dirección de las acciones, en su propio nivel y en los inferiores, hacia las iniciativas que crearán valor. Si no crean suficiente valor, los planes se modifican. El objetivo fundamental de la mayoría de las mejoras es crear o proteger el valor, y esto abarca muchas perspectivas, incluidas las experiencias de los clientes y usuarios.



Empezar Dónde se Está

Empezar donde se está Siempre es útil empezar con una visión precisa del estado actual. Es poco probable que las personas a las que se les indica que cambien algo que parece estar funcionando se muestren entusiasmadas. Al planificar una mejora, validar lo que ya está aportando valor y centrar los esfuerzos en las oportunidades reales de mejora evitará que se desperdicien esfuerzos.



Progresar Iterativamente con Retroalimentación

Progresar de forma iterativa con retroalimentación Algunos líderes no piden retroalimentación en los momentos y niveles adecuados. Al estar abiertos al progreso iterativo con amplia retroalimentación, el progreso puede ser sostenido y los participantes pueden sentirse escuchados y valorados.



Colaborar y Promover la Visibilidad

Colaborar y promover la visibilidad Las instrucciones que se dan junto con el contexto permiten a las personas tomar mejores decisiones mientras trabajan y producir mejores resultados. Las personas trabajan mejor cuando comprenden el alcance de un plan y saben que participan activamente en su avance.



Pensar y Trabajar de Forma Holística

Pensar y trabajar de forma holística El SVS de ITIL tiene muchas interacciones y dependencias. Si se cambia un elemento, es probable que otras áreas se vean afectadas. Es importante considerar cómo sus actividades se superponen con otras.



Hacerlo Simple y Práctico

Manténgalo simple y práctico Las instrucciones y planes complejos son difíciles de seguir. Racionalícelos siempre que sea posible.



Optimizar y Automatizar

Optimizar y automatizar Cada parte del SVS debe optimizarse para que funcione con la mayor eficacia posible. Las prácticas de gobernanza burocrática pueden dar instrucciones poco prácticas, lo que supone una pérdida de tiempo y esfuerzo. Los planes complejos son difíciles de aplicar. Las mejoras suelen ir dirigidas a optimizar la forma de trabajar o prestar los servicios.

2.8. Valor, resultados, costes y riesgos en la dirección, planificación y mejora

ITIL 4 aborda la obtención de valor teniendo en cuenta los resultados, los costes y los riesgos.

La consecución de los resultados deseados requiere recursos, y por tanto costes, y a menudo está asociada al riesgo. Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a conseguir resultados y, al hacerlo, adoptan algunos de los riesgos y costes asociados.

Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos riesgos y costes y pueden afectar negativamente a algunos de los resultados deseados, al tiempo que apoyan otros. Estos conceptos se reflejan en muchos aspectos de la dirección, la planificación y la mejora.

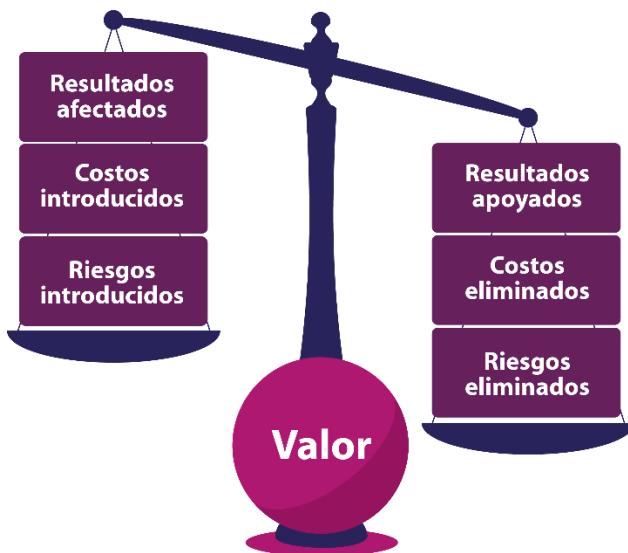
Por ejemplo: un objetivo de mejora puede ser reducir los riesgos o eliminar los costes innecesarios.

Cuando una organización haya definido su misión y estrategia, determinará la dirección de su cartera de servicios. Por lo tanto, un cambio en la estrategia puede provocar un cambio correspondiente en la cartera.

Sin embargo, una organización puede optar por aceptar un riesgo adicional, un aumento de los costes o una disminución de los resultados si esto crea la posibilidad de aumentar el valor, tal y como decida medirlo.

Por ejemplo: la búsqueda de tecnologías nuevas y no probadas puede suponer un riesgo significativamente mayor, pero esto puede ser aceptable si las recompensas potenciales son correspondientemente grandes.

Figura 9. Considerar los resultados, los costes y los riesgos para conseguir valor



Copyright © AXELOS Limited 2019. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

2.9. Dirección, planificación y mejora para todos

Ahora que hemos establecido los principios clave en los que se basa esta publicación, debe quedar claro que todo el mundo está implicado en la dirección, la planificación y la mejora de las áreas de su ámbito de control.

Debería considerar cómo los conceptos y métodos de esta publicación pueden aplicarse a usted y a su trabajo, y cómo puede convertirse en un colaborador más informado y capaz.

RESUMEN DE MÓDULO

Este módulo ha cubierto los conceptos clave de la dirección, la planificación y la mejora, como:

Ámbito de control: El área o las actividades sobre las que una persona tiene autoridad para dirigir las acciones de otros o definir los resultados requeridos.

Dirigir: Dirigir, conducir o guiar a alguien u ordenar algo. Incluye establecer y comunicar la visión, el propósito, los objetivos y los principios rectores de una organización o equipo. También puede incluir dirigir o guiar a la organización o al equipo hacia sus objetivos.

Visión: Una aspiración definida de lo que una organización quisiera llegar a ser en el futuro.

Misión: Descripción breve pero completa del propósito y las intenciones generales de una organización.

Política: Expectativas e intenciones de la dirección formalmente documentadas, utilizadas para dirigir decisiones y actividades.

Directriz: Práctica recomendada que permite cierta discreción en su interpretación, aplicación o uso.

Riesgo: Acontecimiento posible que podría causar daños o pérdidas, o dificultar la consecución de los objetivos. También puede definirse como incertidumbre del resultado y puede utilizarse en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

Control: Medio para gestionar un riesgo, garantizar que se alcance un objetivo empresarial o que se siga un proceso.

Estrategia: Enfoque amplio o curso de acción definido por una organización para lograr sus objetivos.

Operación: El funcionamiento rutinario y la gestión de una actividad, producto, servicio u otro elemento de configuración.

Mejora: Un cambio introducido deliberadamente que da lugar a un aumento del valor para una o más partes interesadas.

Gobernanza: Los medios por los que se dirige y controla una organización.

Cumplimiento: Tanto el acto como el resultado de asegurar que se sigue una norma o conjunto de directrices, o que se emplean prácticas contables o de otro tipo adecuadas y coherentes.

Gestión: Actividades coordinadas para definir, controlar, supervisar y mejorar algo.

Modelo Operativo: Representación conceptual y/o visual de cómo una organización co-crea valor con sus clientes y otras partes interesadas, así como de cómo la organización se dirige a sí misma.

ACTIVIDAD

Piensa en cómo funciona la autorización de cambios de TI actualmente en tu organización.

1. ¿Cómo se puede mejorar?

Ten en cuenta:

- El alcance del control.
- La cascada de objetivos.
- Políticas, controles y directrices.

2. Describe el caso con tus compañeros.

3. Cuáles son tus recomendaciones para mejorar la situación

Módulo 3

ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN

MÓDULO 3. ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN

El éxito en la prestación de servicios requiere una acción coordinada hacia los objetivos acordados. Esta sección explora la creación y la gestión de la estrategia de un proveedor de servicios, con el objetivo de establecer primero una comprensión básica de la naturaleza de la estrategia, su alcance y su relación con la dirección, y luego proporcionar orientación sobre la dirección de las actividades que se alinean con la estrategia.

La mayoría de los conceptos y métodos descritos en esta sección pueden aplicarse eficazmente en todas las áreas de la organización, siempre que se encuentren dentro del ámbito de control pertinente y estén alineados con directivas más amplias.

3.1 Gestión de la estrategia

La gestión de la estrategia incluye:

- Especificar la misión, la visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollar políticas y planes que estén diseñados para lograr la misión y los objetivos.
- La asignación de recursos para aplicar las políticas y los planes.

A través de la gestión de la estrategia, las organizaciones integran las actividades de sus capacidades y áreas funcionales para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Las herramientas de gestión del rendimiento de la estrategia suelen utilizarse para evaluar el rendimiento financiero y no financiero y el progreso hacia los objetivos a largo plazo.

El propósito de la práctica de **Gestión de la Estrategia** es formular los objetivos de la organización, adoptar cursos de acción eficaces y asignar los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Esta práctica establece la dirección de la organización, centra los esfuerzos, aclara las prioridades de la organización y proporciona orientación en respuesta al entorno.

Cuando se establece una organización proveedora de servicios, ésta desarrolla un modelo de negocio aprovechando el SVS. El modelo de negocio debe reflejar lo que quieren los consumidores, cómo quieren que se les entregue y cómo puede la organización ofrecer productos y servicios satisfactorios.

El pensamiento y la acción estratégicos pueden ser difíciles por las siguientes razones:

- La definición y aplicación de las estrategias implica cuestiones complejas, como el impacto organizativo, la incertidumbre y las prioridades y objetivos contradictorios. La experiencia y los códigos de práctica no siempre pueden resolver estas cuestiones.
- El análisis y la estimación de las probabilidades para apoyar el pensamiento estratégico suelen implicar herramientas, entornos, modelos y técnicas complejas para analizar los patrones actuales, predecir las tendencias y estimar la probabilidad y el impacto de que se manifieste cada tendencia.
- Centrarse en las cuatro dimensiones, el SVS, la cadena de valor de los servicios y todas sus múltiples interacciones requiere una atención dedicada. El alcance de una estrategia puede ser intimidante, pero estos factores deben ser considerados.
- Los estrategas que navegan por la complejidad y la incertidumbre pueden aprovechar los principios rectores de ITIL para aclarar y reducir cualquier desafío que surja.

Una estrategia de proveedor de servicios bien definida hará que el proveedor de servicios tenga un valor único para los consumidores de servicios. La entrega y el mantenimiento de esta propuesta de valor única debe convertirse en una consideración clave en las decisiones tácticas y operativas.

Los proveedores de servicios no deben esperar ni confiar en la fidelidad de los consumidores de servicios. Las perspectivas y necesidades de los consumidores pueden cambiar debido a factores que el proveedor de servicios no puede controlar. Una visión estratégica de la gestión de servicios significa invertir en las relaciones con los consumidores de servicios y aceptar y prepararse para las incertidumbres de esas relaciones.

3.1.1. Alineación estratégica

La práctica de la gestión de la estrategia suele apoyar los objetivos a largo plazo de la organización. Las estrategias de la organización suelen ser concebidas por el director general de la misma, aprobadas por su órgano de gobierno y aplicadas por sus altos ejecutivos.

Un proveedor de servicios que pretenda establecer una relación de cooperación o asociación con sus consumidores de servicios debe comprender las visiones y estrategias de las organizaciones consumidoras de servicios.

Puede ser útil alinear la estrategia del proveedor de servicios con la de los consumidores de servicios. En las asociaciones, los socios trabajan juntos para garantizar la alineación estratégica o adoptar una estrategia común.

Por ejemplo: La alineación de la estrategia de un departamento interno de TI con la de la organización matriz.

Las organizaciones deben equilibrar el compromiso con una estrategia única con reevaluaciones periódicas para garantizar que la estrategia siga siendo pertinente.

Si la estrategia de un proveedor de servicios y las directrices resultantes son demasiado estáticas, la organización podría poner en peligro su viabilidad como empresa. Sin embargo, si la estrategia cambia con demasiada frecuencia, la organización puede tener dificultades para adaptarse y superar el estrés que supone abandonar constantemente los esfuerzos actuales.

3.1.2. Identificar el ámbito de control pertinente

Las estrategias sólo pueden definirse dentro del ámbito de control pertinente.

Por ejemplo: un departamento de TI no puede definir una estrategia organizativa; sólo puede alinearse con la estrategia organizativa y definir la estrategia de TI en consecuencia.

Sin embargo, las personas pueden influir en las estrategias fuera de su ámbito de control.

Por ejemplo: si un departamento de TI identifica nuevas oportunidades de desarrollo en su ámbito, esas oportunidades podrían permitir a la organización seguir estrategias que antes no eran realistas.

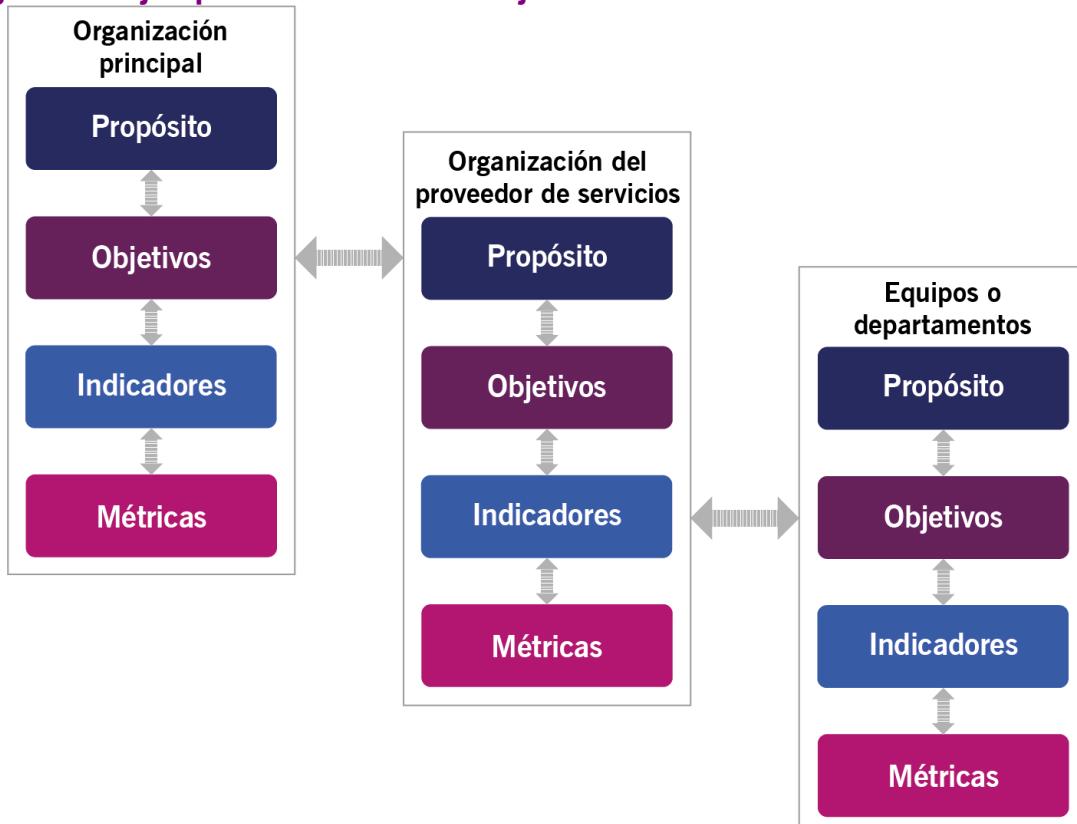
3.1.3. Objetivos en cascada

Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden derivar de ellas en cascada, trasladando la estrategia de un nivel organizativo al siguiente.

Esto garantiza que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas y permite informar de los logros a través de bucles de retroalimentación. De este modo, los altos cargos pueden supervisar el rendimiento y tomar las decisiones empresariales oportunas.

La **cascada de objetivos** muestra una situación en la que la organización proveedora de servicios forma parte de una organización matriz mayor que establece la misión y la estrategia general de la organización.

Figura 10. Ejemplo de cascada de objetivos



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

3.1.4. Requisitos en cascada

Al igual que los objetivos y los planes se extienden en cascada por la organización, también lo hacen los requisitos de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Los requisitos pueden estar relacionados con cualquiera de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. La consecución de una estrategia depende de la atención a las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Figura 11. Requisitos de cuatro dimensiones para cumplir una estrategia

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

3.2. Definir las estructuras y los métodos utilizados para dirigir los comportamientos y tomar decisiones

Las decisiones de una organización deben estar en consonancia con su misión y estrategia. Las organizaciones suelen utilizar muchas estructuras y métodos diferentes para tomar decisiones y dirigir la actividad y los comportamientos.

Esta sección explorará las estructuras de gobernanza que intervienen en la toma de decisiones, y su ubicación en el nivel adecuado.

3.2.1. Estructuras de gobierno utilizadas para la toma de decisiones

Los regímenes de control interno existen en todas las grandes economías; protegen los activos de las organizaciones, su capacidad de ganancia y su reputación.

El gobierno corporativo facilita una gestión eficaz, empresarial y prudente que facilita el éxito a largo plazo.

La siguiente tabla resume las principales estructuras de gobierno y sus funciones. Puede que una organización no utilice todas estas estructuras, pero sus funciones deben ser cumplidas por alguien.

Tabla 2. Estructuras clave de gobierno y sus funciones

Estructura de gobierno	Rol en el gobierno
Junta directiva	Responsable del gobierno: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos estratégicos • Provisión de liderazgo para implementar la estrategia • Supervisión de la gestión • Informes a los accionistas
Accionistas	Responsables de nombrar a los directores y auditores para asegurar un gobierno eficaz
Comité de auditoría	Responsable de dar soporte a la junta directiva proporcionando una evaluación independiente del desempeño y la conformidad de la gestión

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones establecen controles internos en consonancia con las directrices de las estructuras de gobierno de múltiples maneras, entre ellas:

- Gestión de riesgos.
- Controles financieros.
- Controles operativos.
- Controles de cumplimiento.

El consejo de administración es responsable de determinar la naturaleza y el alcance de cualquier riesgo significativo que acepte al perseguir los objetivos estratégicos. El consejo debe mantener los sistemas de gestión de riesgos y los sistemas de control interno y revisar su eficacia anualmente, como mínimo.

3.2.1.1. Gobierno del proveedor de servicios

Ningún departamento puede gobernarse a sí mismo, a menos que la autoridad haya sido delegada por el órgano de gobierno. Cuando un proveedor de servicios forma parte de una organización mayor, el órgano de gobierno de la organización matriz tiene autoridad sobre él.

Algunas organizaciones delegan la autoridad y realizan determinadas actividades de gobierno en niveles inferiores, en función del ámbito de control de cada nivel. En estos casos, el órgano de gobierno de la organización supervisa las actividades delegadas para asegurar la alineación con los objetivos de la organización.

El SVS de ITIL puede aplicarse a una organización en su conjunto o a uno o varios de sus departamentos. Cuando el SVS se aplica a un departamento, debe entenderse que el componente de gobierno proviene de la organización matriz.

Los órganos de gobierno no funcionan en el vacío. Deben tener en cuenta factores externos, como la normativa y la legislación.

Por ejemplo: La legislación conocida como Sarbanes-Oxley se aplica a las empresas públicas de Estados Unidos.

El principal objetivo de la ley Sarbanes-Oxley es garantizar que las empresas públicas emitan estados financieros informativos y precisos.

La necesidad de cumplir esta legislación influye considerablemente en los órganos de gobierno y en la dirección que dan a las organizaciones.

3.2.2. Situar la toma de decisiones en el nivel adecuado

Las decisiones de gobierno se toman en los niveles más altos de una organización, pero la mayoría de las decisiones deberían ser tomadas por otros equipos o áreas dentro de ella. Hay que delegar toda la autoridad posible, siempre que se produzcan los resultados requeridos.

Cuando todo el mundo tiene una función definida y conoce su ámbito de control, puede tomar decisiones dentro de ese ámbito e impulsar acciones productivas. Si su ámbito de control es demasiado pequeño, las decisiones se verán forzadas hacia arriba, ralentizando el trabajo y sobrecargando a los responsables. Las personas sin autoridad para tomar decisiones que deberían estar dentro de su ámbito pueden sentirse infravaloradas, lo que puede llevar a una baja productividad, una falta de voluntad para aceptar nuevas responsabilidades y comportamientos destructivos.

Una forma de evaluar la asignación de la autoridad para tomar decisiones es sopesar el riesgo. Las decisiones que presentan un riesgo importante deben tomarse a través de mecanismos que proporcionen más estructura y revisión. Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo correspondiente.

Esta estrategia evita retrasos innecesarios y garantiza la confianza de los empleados. Una gran parte de las decisiones puede situarse en el nivel operativo cuando el riesgo se modera con formación, automatización, políticas y directrices.

3.2.3. El impacto de la gobernanza en la dirección, la planificación y la mejora

En el contexto de la dirección, la planificación y la mejora, las repercusiones de la gobernanza son claras. La dirección de un órgano de gobierno dictará los parámetros de las direcciones emitidas en toda la organización. Si una dirección dada a un individuo contradice la dirección más amplia del órgano de gobierno, el individuo tendrá problemas. Los empleados no pueden seguir directivas que violen las instrucciones más amplias, pero tampoco pueden ignorar las instrucciones de

los supervisores. Las organizaciones deben comunicar y supervisar sus decisiones de gobernanza de forma cuidadosa y justa.

Las decisiones de gobierno y las directivas son aportaciones fundamentales a toda la planificación. A menudo, los planes se elaboran con el propósito expreso de garantizar el cumplimiento o la alineación con los objetivos estratégicos definidos por los órganos de gobierno. Dichos planes deben elaborarse con una buena comprensión de lo que constituiría un resultado exitoso. Cuando la organización emite nuevas directivas o define nuevas estrategias, los planes actuales deben revisarse para mantener la alineación.

Por último, la alineación con las directivas de gobierno es un elemento importante de toda oportunidad de mejora. La mejora de las prácticas, los procesos asociados y los flujos de valor aumenta el cumplimiento de las directivas por parte de la organización. Cada elemento del SVS contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos y, por lo tanto, está sujeto a una mejora continua.

3.3. El papel de la gestión de riesgos en la dirección, la planificación y la mejora

El riesgo existe en todas partes; debe gestionarse activamente para garantizar que los objetivos de la organización puedan alcanzarse.

Si se da una dirección sin tener en cuenta los riesgos, la consecución del objetivo asociado será sospechosa. Los planes que no tienen en cuenta y mitigan los riesgos están incompletos.

Es poco probable que las mejoras tengan éxito si los riesgos son desconocidos y no se gestionan.

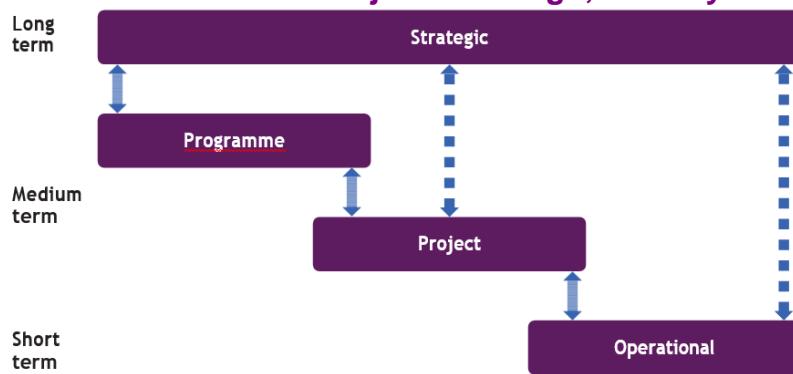
3.3.1 Papel del riesgo y de la gestión del riesgo en la dirección

La práctica de la gestión de riesgos debe aplicarse continuamente y la información sobre los riesgos debe circular cuando se tomen decisiones. Las decisiones sobre los riesgos variarán en función de si el riesgo está relacionado con los objetivos organizativos a largo, medio o corto plazo.

- **Los objetivos a largo plazo** se abordan mediante decisiones estratégicas y establecen el contexto para la toma de decisiones en otras partes de la organización. Esto puede hacerse definiendo el apetito de riesgo y los umbrales de riesgo. Los riesgos asociados a las decisiones estratégicas pueden no ser evidentes durante semanas o meses. Por lo tanto, es fundamental evaluar y revisar estas decisiones y los riesgos asociados con regularidad. La práctica de la gestión de la cartera es clave a la hora de determinar los riesgos para los productos y servicios, los proyectos y los clientes, y de explorar los medios para mitigarlos.

- **Los objetivos a medio plazo** suelen reflejarse en la cartera de proyectos, y abordan los programas y proyectos autorizados para engendrar el cambio empresarial. Las decisiones relativas a los objetivos a medio plazo tienen un alcance más limitado que las relativas a la estrategia, sobre todo en términos de calendario y responsabilidades fiscales. Los riesgos para los objetivos a medio plazo pueden hacerse evidentes más rápidamente, lo que permite gestionarlos antes.
- **Los objetivos a corto plazo** se abordan a nivel operativo. Sin embargo, las decisiones sobre el riesgo a este nivel también deben apoyar la consecución de los objetivos a largo y medio plazo.

Figura 12. Interacciones entre los objetivos a largo, medio y corto plazo



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Todo el mundo es responsable de participar y contribuir a la gestión de los riesgos, porque hay riesgos potenciales en las acciones de todos. La gestión activa de los riesgos debe ser habitual. Sin embargo, una organización no debe echar la culpa si sus responsables se equivocan. Los errores de apreciación son una oportunidad para mejorar, no para culpar.

Las organizaciones deben proporcionar orientación, dirección y apoyo para que las personas sepan qué riesgos pueden aceptar y qué decisiones deben escalar.

3.3.2. El papel del riesgo y la gestión del riesgo en la planificación y la mejora

Todos los planes deben tener en cuenta los riesgos asociados y la forma de gestionarlos. Si los riesgos de un plan son demasiado grandes, puede ser necesario adoptar un plan alternativo. Hay que tener en cuenta todos los elementos de un plan y elaborar planes de mitigación para los riesgos que no puedan eliminarse. Además, cuando un plan está en marcha, los riesgos deben gestionarse activamente hasta su finalización.

Estos requisitos de gestión de riesgos también se aplican a las actividades de mejora.

LAS MEJORAS REQUIEREN CAMBIOS: LOS CAMBIOS IMPLICAN RIESGOS.

Cuando se propone una acción, hay que tener en cuenta los riesgos de proceder, pero también los riesgos de no actuar, que son igualmente relevantes.

Por ejemplo: Si una organización decide no actualizar una aplicación para evitar el riesgo de inestabilidad, puede estar asumiendo un riesgo mayor: dejar de recibir el apoyo del proveedor de la aplicación.

3.4 La gestión del portafolio: una práctica clave para la toma de decisiones

Las organizaciones suelen invertir grandes cantidades para llevar a cabo sus estrategias. Esta inversión se refleja en las carteras que desarrollan y mantienen.

Para alcanzar los objetivos empresariales, una organización emprende proyectos, que se combinan para formar su portafolio de proyectos. El portafolio de las organizaciones proveedoras de servicios, en particular, son artefactos clave que articulan su estrategia global.

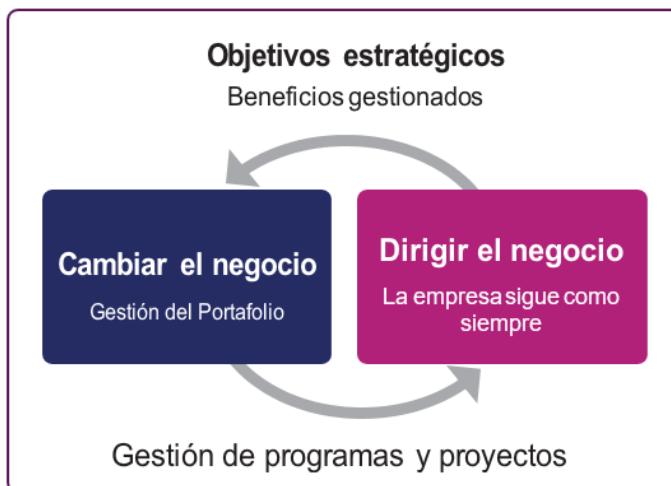
El objetivo de la práctica de la **Gestión de Portafolio** es garantizar que la organización tenga la combinación adecuada de programas, proyectos, productos y servicios para ejecutar su estrategia dentro de sus limitaciones de financiación y recursos.

Una organización puede mantener otros portafolios, como los de programas, aplicaciones o clientes.

El desarrollo y el mantenimiento de cualquier portafolio requiere la toma de decisiones sobre cómo los recursos finitos de la organización, incluidos el dinero, el personal, la infraestructura y las instalaciones, pueden desplegarse de la mejor manera posible, teniendo en cuenta tanto las prioridades operativas como las estratégicas.

El portafolio de productos, servicios, proyectos, programas y clientes existentes que no se ajustan a la estrategia de la organización pueden tener que reajustarse o eliminarse. Los programas y proyectos en curso también pueden suspenderse mientras se ejecutan los que apoyan la estrategia.

Figura 13. Relación entre la práctica de la gestión del portafolio y el estado de normalidad



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los programas y proyectos se llevan a cabo para introducir cambios en determinadas áreas de la organización, pero el compromiso con la empresa en general es vital para el éxito. Para un proveedor de servicios, los proyectos y programas ayudan a posicionar los productos y servicios en el mercado, y a desplegar o cambiar los medios con los que se prestan. En consecuencia, los cambios en la cartera de servicios de una organización suelen provocar cambios en las carteras de proyectos y/o programas.

3.4.1. Carteras de servicios

Tradicionalmente, una cartera de servicios mejora la visibilidad de los servicios en los que una organización ha invertido, incluyendo aquellos que:

- Han sido propuestos o contratados.
- Están disponibles para su prestación.
- Se están prestando activamente.
- Han sido retirados.

Las decisiones sobre la cartera de servicios reflejan los valores del proveedor de servicios: sus aspiraciones, su estrategia general de desarrollo y su comprensión de los consumidores.

Aunque los argumentos financieros no los respalden, algunas decisiones sobre la cartera de servicios se toman para satisfacer una necesidad crítica. Estos servicios deben ser objeto de un estrecho seguimiento y su valor debe ser medido y comprobado sistemáticamente. Los servicios que son costosos de construir y prestar pueden ser lo suficientemente valiosos como para justificar la inversión cuando se conciben por primera vez, pero esto puede cambiar con el tiempo.

3.4.2. Priorización y optimización de las decisiones y comunicaciones sobre la cartera

El objetivo de la priorización y optimización de la cartera es clasificar los elementos de una cartera en función de criterios acordados. Los criterios más comunes son los financieros, como el coste y el valor; otros pueden incluir la alineación estratégica, el riesgo y la complejidad.

La priorización de una cartera es crucial para determinar dónde las inversiones añadirán más valor. No priorizar suele provocar que todos los proyectos intenten ser ejecutados simultáneamente con los mismos recursos, provocando el caos y aumentando considerablemente el riesgo de fracaso. Riesgos similares se derivan de no priorizar los cambios de cartera debido a las limitaciones de recursos. La optimización de las carteras puede implicar el aumento de la capacidad de recursos o la reducción de los compromisos.

3.4.2.1. Crear un enfoque para la priorización de carteras

Las organizaciones deberían crear marcos de priorización que reflejen sus valores y objetivos estratégicos, que deberían revisarse anualmente. El uso de un marco hace que las decisiones de priorización de la cartera sean menos subjetivas y ayuda a la coherencia. La técnica definida para priorizar y optimizar las carteras debe ser validada por quienes tienen autoridad para tomar decisiones sobre las mismas, y la alta dirección debe asegurarse de que tiene sentido para la organización.

Las decisiones de priorización suelen tener en cuenta factores como el riesgo, el coste del retraso, el valor potencial para la organización, el esfuerzo necesario y el grado de alineación estratégica. Cada elemento del marco debe ser ponderado para reflejar cómo la organización se ve afectada por estos factores, y estas ponderaciones deben determinarse a través de discusiones con la alta dirección y la estrategia.

Los proyectos y servicios se evalúan en función del marco de priorización para determinar sus prioridades relativas. A veces, las prioridades de los objetivos estratégicos y las inversiones actuales no coinciden. Cuando esto ocurre, ofrece la oportunidad de optimizar las carteras reorientando las inversiones.

La guía práctica de gestión de carteras ofrece detalles sobre los marcos y técnicas de priorización.

3.4.2.2. Comunicación sobre las carteras y las decisiones sobre las mismas

Al igual que con todos los aspectos importantes del SVS de una organización, las carteras y las decisiones relacionadas con las carteras deben comunicarse a las partes interesadas pertinentes. El SVS debe elaborar un plan de comunicación que contenga información sobre las partes interesadas y los detalles de las actividades de educación o concienciación, y quién debe asistir a ellas. Un buen plan de

comunicación también definirá cómo asegurarse de que el mensaje ha sido recibido y comprendido; los métodos incluyen encuestas, entrevistas y sesiones en las que las partes interesadas expresen su comprensión de la estrategia y sus impactos.

3.4.3 Construir, comunicar y defender un caso empresarial

CASO DE NEGOCIO

Una justificación del gasto de los recursos de la organización, que proporciona información sobre los costes, los beneficios, las opciones, los riesgos y los problemas.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Como cualquier decisión de inversión, todo nuevo producto, servicio o modificación debe tener un caso de negocio formalmente acordado.

Un caso de negocio es una herramienta de apoyo a la decisión y de planificación que proyecta las consecuencias probables de una acción empresarial. Los casos de negocio ayudan a las organizaciones a comparar los cambios de cartera propuestos y sus gastos asociados.

3.4.3.1. Elaboración de un caso de negocio

Los casos empresariales varían en contenido y estructura. Las organizaciones pueden requerir el mismo contenido en todos sus casos de negocio, o pueden tener diferentes requisitos dependiendo de la inversión propuesta.

En cualquier caso, un caso de negocio debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor. Debe responder a las preguntas que suele hacer la alta dirección, explicando por qué es necesaria la propuesta y justificando la inversión.

Tabla 3. Estructura simple de un caso de negocio

Elemento	Descripción
Introducción	Presenta y resume el caso de negocio. Describe la propuesta y los objetivos empresariales que aborda.
Métodos e hipótesis utilizados	Describe los métodos utilizados para crear el caso de negocio, el contexto organizativo y los supuestos utilizados para definir los costes y beneficios, y los límites o limitaciones del caso de negocio.
Impactos/resultados empresariales	Describe los resultados esperados del caso de negocio, cuantitativos o cualitativos.

Elemento	Descripción
Riesgos y contingencias	Describe los riesgos asociados al caso de negocio, tanto si se toman medidas como si no. Describe las opciones para avanzar y los planes de mitigación para hacer frente a los riesgos de fracaso.
Recomendaciones	Describe y aclara las acciones recomendadas basándose en toda la información del caso empresarial.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El análisis financiero es fundamental para el éxito de la mayoría de los casos empresariales; muchas organizaciones tienen directrices específicas sobre el tipo y el formato de los análisis financieros que requieren para apoyar los diferentes tipos de casos empresariales.

El marco de priorización del portafolio puede proporcionar información que debería incluirse en los casos empresariales, ya que se espera que esta información se utilice para priorizar la inversión.

Un enfoque colaborativo puede ser útil a la hora de desarrollar un caso de negocio, posiblemente implicando talleres con la alta dirección y las partes interesadas.

Entre las preguntas clave que deben formularse se encuentran:

- ¿Qué problemas queremos resolver?
- ¿Cuál será el alcance del producto/servicio?
- ¿Quiénes serán sus consumidores?
- ¿Qué resultados o valor añadido esperamos?
- ¿Cómo mediremos el éxito?

El caso de negocio debe demostrar que el producto o servicio añadirá valor y/o conducirá a una mejora sostenida.

Al construir el caso de negocio, es importante ser realista sobre lo que es posible. Al evaluar los beneficios esperados, hay que tener en cuenta las condiciones o restricciones organizativas que pueden limitar el potencial del cambio.

Éstas pueden ser:

- **Ritmo de cambio** La magnitud del cambio propuesto debe coincidir con la capacidad de adaptación de la organización (teniendo en cuenta otras iniciativas de cambio actuales).
- **Cultura** La cultura de la organización facilitará o inhibirá el cambio. Una organización con prácticas incoherentes requiere un calendario y un enfoque diferentes a los de una organización con una cultura de alto cumplimiento.

Cambiar la cultura es muy difícil; intentar hacerlo puede ralentizar el ritmo de cambio deseado durante meses o años.

- **Disponibilidad y capacidad de recursos** En función de la financiación disponible, es posible que los cambios deban realizarse con los recursos existentes. Si se necesitan más recursos, habrá que elaborar otro plan y otro estudio de viabilidad.
- **Restricciones presupuestarias** La fuente y el importe del presupuesto disponible limitarán el alcance de los cambios propuestos. Además, es importante garantizar que el nuevo producto o servicio satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas. Los que financian el cambio pueden establecer sus propias prioridades, por lo que el caso empresarial debe comunicar explícitamente las necesidades de todos.

3.4.3.2. Comunicación y defensa de un caso empresarial

Un caso de negocio debe dirigirse al nivel apropiado de la alta dirección y, si existe un proceso de aprobación de casos de negocio, debe acordarse a través de ese proceso. Si un caso de negocio no pone de relieve los beneficios que son valiosos para la dirección de la organización y que demuestran una contribución a los objetivos estratégicos de la misma, debe ser rechazado.

Aunque exista un proceso de aprobación formal, las personas seguirán participando en la revisión del caso empresarial. La elección del formato y el lenguaje influirá en la revisión; dentro de los límites de las políticas y los requisitos, una redacción cuidadosa puede situar los puntos importantes en un contexto favorable.

La mejor práctica es prepararse antes de la revisión formal del caso de negocio. Hablar con las partes interesadas para entender sus prioridades, revisar los objetivos de la organización, examinar las carteras existentes para detectar posibles conflictos y anticiparse a las objeciones son esfuerzos que serán rentables a la hora de abogar por la aprobación del caso de negocio.

Una vez que el caso de negocio se ha sometido a evaluación, algunas organizaciones piden que se presente formalmente a quienes contribuirán a su eventual aprobación o rechazo. Esto permite al promotor responder a cualquier pregunta y disipar cualquier temor sobre su propuesta. Puede implicar la creación de materiales de presentación, la selección de oradores clave, la redacción de contraargumentos para las objeciones previstas y la realización de sesiones de práctica.

3.4.3.3 La vida continua de un caso empresarial

Si se aprueba un caso de negocio y se inicia el trabajo, el caso de negocio no debe olvidarse. Al contrario, debe utilizarse para mantener el rumbo de la iniciativa. El trabajo debe tener como objetivo alcanzar los resultados específicos definidos en el caso de negocio y gestionar los riesgos señalados en él. Los supuestos del caso de negocio deben ser supervisados para garantizar que el proyecto se adapte a los

cambios de las condiciones de manera adecuada y oportuna. Deben crearse métricas, basadas en el caso de negocio, para verificar si se logran los resultados prometidos.

3.5 Dirección a través de la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento

La gobernanza, el riesgo y el cumplimiento (GRC) garantizan que las organizaciones hagan lo correcto.

3.5.1. Entender el papel de la GRC en la toma de decisiones y en la dirección de las estrategias y acciones

Garantizar que la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento se abordan adecuadamente puede ser complicado y llevar mucho tiempo. Las organizaciones, dependiendo de su tamaño, pueden tener una persona o un equipo responsable de implementar las decisiones del órgano de gobierno y cualquier actividad de GRC.

Es crucial que el órgano de gobierno comprenda el papel de la función de GRC en relación con otros departamentos. Debe entender la responsabilidad de la función de GRC y sus responsabilidades en:

- Tomar decisiones específicamente delegadas.
- Proporcionar claridad al resto de la organización sobre la base de estas decisiones.
- Supervisar el progreso que los equipos de gestión hacen hacia la implementación de las soluciones necesarias para realizar los objetivos del órgano de gobierno.

La función de GRC de una organización debe trabajar con el órgano de gobierno, los equipos de gestión, los auditores y otros para traducir las estrategias y direcciones de la organización en planes, políticas, controles y directrices que se apoyan en métodos para supervisar y medir el cumplimiento. Esta función puede ayudar a todos los integrantes del SVS y de la cadena de valor de los servicios a incorporar las prácticas, políticas y controles necesarios para el cumplimiento en las actividades de la cadena de valor.

3.5.2. Definir políticas, controles y directrices eficaces

Al definir las políticas, los controles y las directrices, es importante recordar por qué se definen en primer lugar. Una política que se define, pero no se sigue es inútil.

Un control ineficaz no es un control en absoluto. Si las personas para las que se documenta una directriz no pueden utilizarla, el esfuerzo de crearla ha sido inútil.

3.5.2.1. Políticas eficaces

Las políticas de una organización forman parte de su panorama de control.

Tabla 4. Recomendaciones para la definición de una política eficaz

Recomendación	Explicación
Sea claro y conciso	Una política debe ser comprensible para que se siga. Junto con la política en sí, documentar, de la forma más clara y concisa posible, su objetivo y alcance y por qué es importante para la organización.
Que sea sencillo y práctico	Facilite a las personas saber qué tienen que hacer (o no hacer), cómo y cuándo hacerlo, y qué herramientas y/o sistemas deben utilizar.
Anticiparse a las preguntas	Piense en las preguntas que probablemente tenga la gente sobre una política. Mejorar la redacción e incluir una sección de preguntas frecuentes puede responder a muchas preguntas antes de que se formulen.
Educar y comunicar	Cuando se aplique una nueva política, asegúrese de que los grupos de interesados reciban formación sobre cómo seguirla. Si no es necesaria una formación formal, comunique la política adecuadamente para que las partes interesadas puedan apoyarla.
Incorporar la flexibilidad	Cualquier excepción a la política debe figurar en el documento. Es especialmente importante proporcionar flexibilidad en circunstancias que escapan al control de las personas implicadas. Siempre debe haber un proceso para solicitar, considerar y resolver las excepciones a la política.
Definir las consecuencias del incumplimiento	Las consecuencias de no seguir una política deben estar documentadas. Estas consecuencias deben administrarse de forma coherente y justa para evitar que la política sea ignorada.
Integrar la medición y la validación del cumplimiento	Cuando se define una política, hay que definir y aplicar los medios para medir su cumplimiento. Los que siguen una política deben ser elogiados; los que no lo hacen deben ser apoyados y entrenados hasta que ellos también la cumplan.
Promover la transparencia	La documentación de la política debe ser accesible en toda la organización. Las personas deben poder consultar las políticas cuando las necesiten.
Activar la retroalimentación	La elaboración de políticas debe hacerse en colaboración. Así, las partes interesadas entienden mejor la política, se sienten implicadas y es más probable que la apoyen.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Deben existir mecanismos para proporcionar información sobre las políticas, incluidas las quejas y las sugerencias de mejora. Se deben recopilar las opiniones y comunicar las medidas resultantes.

3.5.2.2. Controles eficaces

Cuando las organizaciones implantan controles, tratan de garantizar que cada uno de ellos produzca el resultado deseado sin crear consecuencias no deseadas. No siempre lo consiguen.

- **Por ejemplo:** una organización puede querer garantizar que ciertos datos estén disponibles para fines de auditoría. Puede controlar su sistema de entrada de datos de manera que se requieran los campos pertinentes si se va a guardar un nuevo registro.
- Sin embargo, los empleados pueden introducir valores de marcador de posición para guardar el registro cuando la información requerida es inaccesible.

En estos casos, es posible que los valores no se actualicen nunca con la información correcta, lo que da lugar a datos erróneos y a posibles fallos de auditoría.

Las mediciones y los informes son controles comunes. Los datos se recopilan, se procesan y se informan para verificar que se están realizando las acciones deseadas o que se están cumpliendo los objetivos acordados. Sin embargo, no es práctico medir todo.

Las mediciones deben limitarse a las que puedan utilizarse activamente para tomar decisiones informadas. Identificar sólo las mediciones pertinentes necesarias para garantizar la consecución de los objetivos acordados está en consonancia con el principio rector de "centrarse en el valor". Sin embargo, a la hora de diseñar las medidas organizativas, es importante tener en cuenta los factores externos, especialmente los legales, que a menudo son impuestos por las autoridades reguladoras y deben considerarse obligatorios. Los controles reglamentarios no pueden marginarse: hacerlo aumentaría los riesgos para la organización.

Automatizar los controles o incorporarlos a la tecnología libera a las personas del esfuerzo de hacerlos funcionar. Los controles gestionados de este modo deben alinearse directamente con los objetivos de alto nivel y apoyar su consecución.

Sin embargo, los controles pueden fallar o ser eludidos. La organización debe definir, en función de las consecuencias, qué grado de variación o de incumplimiento, si lo hay, es aceptable para cada control.

3.5.2.3. Directrices eficaces

Las directrices no son requisitos, sino recomendaciones que permiten cierta discrecionalidad en su uso. Para que las directrices sean eficaces, deben ser fáciles de acceder, comprender y seguir, y deben ser realmente útiles.

Proporcionar directrices para todas las tareas de una organización es innecesario. Pueden ser útiles en tareas que:

- Son realizadas por muchas personas, pero que parecen confusas sin ayuda.
- Se solían realizar de forma diferente.
- Se realizan con poca frecuencia, pero deberían realizarse de forma constante.
- Podrían completarse con mayor facilidad o rapidez si se compartiera la experiencia organizativa.

A menudo es útil pedir aportaciones cuando se elaboran directrices; las personas más cercanas a una tarea suelen ser excelentes fuentes de asesoramiento práctico y pensarán en información importante que de otro modo podría pasarse por alto.

Los mecanismos para mantener las directrices actualizadas y correctas también son cruciales. Si las directrices están anticuadas o son incorrectas, su uso y eficacia disminuirán.

3.5.3. Definir y garantizar el cumplimiento

La gobernanza de la organización garantiza que:

- Se evalúen las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas para determinar objetivos equilibrados y establecidos.
- Se establezca la dirección a través de la priorización y la toma de decisiones.
- El rendimiento y el cumplimiento se controlan con respecto a la dirección y los objetivos establecidos.

Las partes interesadas internas y externas, como los supervisores, los auditores internos o los reguladores, contribuyen a garantizar que las organizaciones cumplan con las normas y los reglamentos y que dispongan de los sistemas de gobierno adecuados, para gestionar y mantener el rendimiento y la conformidad con el cumplimiento.

El diseño y el alcance de los mecanismos de cumplimiento que una organización implementa estarán fuertemente influenciados por el entorno normativo. Éste puede incluir reglamentos y normas internacionales, nacionales, locales, industriales y corporativos impuestos y aplicados por múltiples reguladores.

Algunas organizaciones consideran útil ajustarse voluntariamente a reglamentos más estrictos que los que deben cumplir. Este enfoque contribuye a la imagen de la organización y mejora su preparación para cumplir con las regulaciones que puedan introducirse en el futuro.

RESUMEN DE MÓDULO

La gestión de la estrategia es una herramienta esencial para que las organizaciones definan, dirijan, creen y hagan posible el valor para todas sus partes interesadas.

A menudo, las organizaciones tienen grandes ambiciones, pero no invierten el tiempo suficiente para cumplirlas.

Planificar y desarrollar la estrategia adecuada es crucial para el éxito.

Una vez definida la estrategia adecuada, las organizaciones necesitan también los mecanismos para dirigir y gestionar las acciones resultantes.

Las prácticas de gestión de riesgos y de cartera, entre otras, y el uso adecuado de las estructuras de gobierno son fundamentales para aplicar con éxito las estrategias de alto nivel.

Módulo 4

EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN

MÓDULO 4. EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN

A la hora de planificar una iniciativa de mejora o de otro tipo, es fundamental conocer el estado actual. Esto permite a la organización:

- Comparar el estado actual con el estado futuro deseado.
- Identificar las diferencias entre los dos estados.
- Desarrollar un plan lógico para cerrar esas brechas.

4.1. Fundamentos de la evaluación

Las evaluaciones se utilizan para medir, analizar y comprender el comportamiento y el rendimiento de algo; deben mejorar la comprensión al reflejar con precisión el estado actual. En el contexto de la gestión de servicios, la evaluación suele centrarse en elementos del SVS, como un servicio, una práctica o un flujo de valor. Durante una evaluación, deben tenerse en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Existen muchos tipos de evaluaciones, no sólo como parte de la planificación de iniciativas formales, sino también dentro de las actividades diarias de gestión.

Por ejemplo: una organización proveedora de servicios puede querer mejorar el rendimiento general de sus servicios, pero también se dedicará a la supervisión y gestión continuas del rendimiento de cada servicio.

Los informes periódicos sobre aspectos como el rendimiento de la mesa de servicios, la disponibilidad de la tecnología o los servicios, las revisiones de incidentes importantes y los incidentes relacionados con los cambios son todos tipos de evaluaciones. Pueden y deben utilizarse para comprender el estado actual y planificar las mejoras.

Las evaluaciones pueden realizarse en cualquier nivel de la organización. Las personas que evalúan áreas en su ámbito de control a menudo descubrirán cosas que tienen la autoridad para mejorar. Estas mejoras compuestas marcan una diferencia real en el progreso de la organización hacia su estado futuro deseado.

4.1.1. Evaluaciones eficaces

Las evaluaciones objetivas implican tomar medidas, procesarlas en métricas y compararlas con las expectativas. Toda la información debe documentarse en un informe que apoye las conclusiones de la evaluación y las decisiones resultantes. Los informes creados de este modo deben conservarse y utilizarse como puntos de comparación para futuras evaluaciones.

Las evaluaciones minuciosas no sólo identifican las deficiencias y las áreas preocupantes, sino que también ponen de relieve las áreas productivas y de buen rendimiento, así como las áreas que pueden desarrollarse para seguir mejorando el servicio. Identificar las malas prácticas y pedir cambios puede mejorar las cosas, pero destacar los aspectos positivos y fomentar las buenas prácticas suele ser mucho más eficaz.

4.1.1.1. Tipos de evaluación

A la hora de seleccionar los métodos y técnicas de evaluación, es importante comprender la naturaleza de los resultados que producirá cada uno de ellos. Se puede emplear más de un método de evaluación, analizando diferentes facetas del SVS, o analizando la misma faceta desde diferentes perspectivas.

Tabla 5. Tipos de evaluación

Cualitativo	Aprovechando los conocimientos y la experiencia del evaluador, las evaluaciones cualitativas se basan en opiniones y, por tanto, están sujetas a interpretación. Las autoevaluaciones son principalmente cualitativas.
Cuantitativo	Las evaluaciones cuantitativas están orientadas a las pruebas y, por tanto, son más objetivas; estas evaluaciones se basan en datos precisos y completos. Las auditorías formales suelen ser cuantitativas.
Híbrido	Las evaluaciones híbridas, que son una combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos, implican que los expertos analicen las pruebas y den su opinión. Las evaluaciones utilizadas para identificar y aplicar mejoras suelen ser más eficaces cuando emplean un enfoque híbrido.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.1.2. Objetivos de la evaluación

Las evaluaciones pueden estar diseñadas para ser de uso único o formar parte de un programa regular que siga la evolución de las capacidades de una organización. Deben producirse antes de que comiencen las iniciativas de mejora, a lo largo de su progreso y a su conclusión.

Es importante que se comprenda el objetivo de la evaluación antes de comenzarla. Algunos ejemplos de objetivos de evaluación son:

- Comprender el rendimiento de algo.
- Establecer líneas de base para medir los resultados de futuras actividades de mejora.
- Comprender si una iniciativa de mejora ha cumplido sus objetivos.

- Comparar el rendimiento de una organización con el de una organización competidora.
- Para comprender qué debe cambiar para cumplir con una norma.

Los objetivos de la evaluación deben definirse y documentarse.

También es importante que las partes interesadas entiendan los objetivos y lo que resultará de la evaluación. Sin este entendimiento común, será difícil realizar una evaluación que satisfaga las necesidades de la organización.

4.1.2. Recogida de datos del estado actual u otras pruebas

Las evaluaciones se basan en la existencia de datos u otras pruebas. Los datos en bruto, una vez recogidos, deben ser procesados en métricas. El valor de las métricas depende de la exactitud e integridad de los datos.

Otras pruebas, como las recogidas en las encuestas, dependen de una buena comunicación para transmitir el significado deseado y, por tanto, están sujetas a interpretación.

Tabla 6. Métodos de recogida de pruebas

Método de recolección	Salida
Métricas/extracción de datos	Métricas derivadas de informes estándar existentes o de la extracción de fuentes de datos existentes
Encuestas	Comentarios en respuesta a una serie de preguntas escritas
Entrevistas	Respuesta a una serie de preguntas verbales
Mesas redondas	Opiniones recogidas en las reuniones de los grupos interactivos
Observación	Informes derivados de la inspección directa y la medición de los comportamientos y el rendimiento

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.2.1. Métricas/extracción de datos

Este método consiste en recopilar métricas relevantes o datos no procesados y procesarlos en nuevas métricas. La evaluación de áreas que pueden medirse de forma fiable hace que la evaluación sea más objetiva. Sin embargo, las implicaciones de las métricas deben ser interpretadas, lo que introduce subjetividad.

Las métricas sólo son valiosas si los datos en los que se basan son pertinentes, precisos y completos. Los datos que no reflejan la realidad conducen a conclusiones erróneas. Si los datos que se analizan no reflejan suficientes detalles, la exactitud y exhaustividad de las implicaciones serán sospechosas.

Cuando las mediciones, las métricas y los informes proceden de datos fiables, el análisis de las métricas puede producir información fiable que puede utilizarse a lo largo de todo el proceso de mejora.

Tabla 7. Pros y contras de la medición/extracción de datos

Pros	Contras
<p>Una vez establecidos los parámetros, los progresos pueden medirse sin mucho esfuerzo adicional.</p> <p>Los esfuerzos basados en los datos ayudan a la dirección a detectar los problemas y responder rápidamente.</p> <p>El uso de parámetros bien entendidos puede ayudar a establecer una cultura de aprendizaje.</p>	<p>La medición uniforme se hace cada vez más difícil con organizaciones más grandes y complejas.</p> <p>A veces las métricas no son fiables hasta que la calidad de los datos brutos mejora.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Entre los consejos para que las encuestas sean eficaces se encuentran:

- Hacer las preguntas sensibles o de mayor riesgo en último lugar.
- Evaluar cómo distribuir la encuesta a las comunidades clave.
- Evitar las preguntas capciosas y el uso de absolutos, como "siempre" y "nunca".
- Comunicar el propósito y el valor de la encuesta en diferentes foros.
- Garantizar la confidencialidad, cuando proceda.
- Limitar el número de preguntas abiertas.
- Personalizar la invitación a responder.
- Dirigir las preguntas verbalmente para asegurarse de que son claras.
- Corregir el documento.
- Enviar recordatorios.

Tabla 8. Pros y contras de las encuestas

Pros	Contras
Las encuestas no requieren muchos recursos.	Es posible que los principales interesados no respondan.
Pueden realizarse de forma anónima.	Los bajos índices de respuesta pueden afectar a la validez.
Pueden ser rápidas de hacer.	Las respuestas numéricas pueden ser difíciles de actuar.
	Las respuestas escritas pueden ser demasiado densas para interpretarlas.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.2.2. Entrevistas

Las entrevistas son similares a las encuestas, pero su naturaleza conversacional permite al entrevistador más libertad para extraer información y establece una relación con el entrevistado.

Muchos de los consejos para realizar encuestas eficaces también se aplican a las entrevistas. Los consejos específicos para las entrevistas incluyen:

- Dar tiempo al entrevistado para que piense en la pregunta y en su respuesta.
- Utilizar deliberadamente preguntas abiertas o cerradas, según la respuesta que se necesite.
- Reformular las preguntas que no se hayan respondido completamente para obtener los detalles requeridos.
- Utilizar un tono uniforme durante toda la entrevista.

Tabla 9. Pros y contras de las entrevistas

Pros	Contras
<p>Es posible dirigirse a las principales partes interesadas y captar sus opiniones.</p> <p>La comunicación bidireccional establece la confianza y fomenta el intercambio de información.</p> <p>El formato de la entrevista permite aclarar las respuestas iniciales.</p>	<p>Las entrevistas pueden requerir muchos recursos.</p> <p>Las impresiones de los entrevistados sobre el entrevistador pueden influir en sus comentarios.</p> <p>Pueden introducirse sesgos.</p> <p>Las entrevistas por sí solas no suelen reunir suficientes datos.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.2.3. Mesas redondas

Las mesas redondas son similares a las entrevistas, pero con más oportunidades de espontaneidad e interacción. En ellas se reúnen pequeños grupos para debatir un tema.

Las preguntas, los participantes, el lugar, el orden del día y los resultados deseados son cuidadosamente planificados por los organizadores, y un facilitador guía la reunión a medida que avanza.

La naturaleza de los debates en grupo implica que los participantes probablemente sigan pautas de pensamiento diferentes de las que se les habrían ocurrido en una entrevista. Los comentarios de un participante suscitarán un pensamiento en otro, y la conversación tomará una nueva dirección.

Los consejos para llevar a cabo mesas redondas incluyen:

- Asegurarse de que todos los integrantes de la Tabla puedan participar.
- Celebrar varias sesiones, algunas con participantes de funciones similares y otras con personas de funciones muy diferentes.
- Mantener los grupos en un tamaño moderado: lo ideal es que haya ocho participantes por sesión.
- Grabar los debates.
- Seleccionar participantes que aporten una mezcla de perspectivas.
- Utilice un facilitador con experiencia para guiar las sesiones sin limitar la conversación.
- Utilizar preguntas abiertas.

Tabla 10. Pros y contras de las mesas redondas

Pros	Contras
<p>Se puede seleccionar a las principales partes interesadas y captar sus comentarios.</p> <p>Si el tiempo lo permite, el facilitador puede explorar áreas que van más allá de las preguntas programadas.</p> <p>Las respuestas pueden aclararse o contextualizarse, lo que puede aumentar su valor.</p> <p>Los participantes se inspirarán mutuamente en pensamientos que van más allá de lo que podrían pensar por sí mismos.</p>	<p>Las mesas redondas requieren una importante preparación y experiencia. Las mesas redondas pueden requerir muchos recursos.</p> <p>Las impresiones de los entrevistados sobre el entrevistador pueden influir en sus comentarios.</p> <p>Pueden introducirse sesgos.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.2.4. Observación

Observar en la fuente significa ir al lugar donde se produce la actividad de creación de valor en la organización y ver cómo se desarrolla.

Los observadores deben hacer preguntas. Puede ser útil cuando tienen poco conocimiento de la actividad, porque no tendrán ideas preconcebidas. Si un observador está familiarizado con una actividad, puede hacer suposiciones no válidas o no hacer preguntas básicas.

Los observadores deben documentar sus conclusiones con una herramienta de evaluación. El nivel de detalle de la evaluación dependerá de su objetivo.

Por ejemplo: si los profesionales del servicio de atención al cliente van a ser observados regularmente atendiendo llamadas y puntuados en función de sus interacciones, una herramienta de evaluación detallada minimizará la subjetividad.

A la hora de planificar una evaluación por observación, es importante asegurarse de que la herramienta de evaluación y los conocimientos del observador coinciden con los objetivos de la evaluación.

Tabla 11. Pros y contras de la observación

Pros	Contras
La observación proporciona mejores pruebas que las encuestas o las entrevistas.	La observación puede introducir un alto grado de sesgo del observador.
Proporciona una mejor descripción del comportamiento a través de las reacciones genuinas de los sujetos.	Si los sujetos saben que están siendo observados, pueden actuar de forma diferente a la normal.
Es un mejor indicador de los resultados reales que los modelos o las predicciones.	La interpretación de los resultados depende de la cualificación del observador. La observación requiere mucho tiempo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3. Elegir un método de evaluación

Una vez recopilada la información sobre el estado actual, hay que analizarla críticamente para valorar su significado y obtener una comprensión precisa del estado actual.

El método o métodos de evaluación elegidos dependerán de los objetivos de la evaluación y de los resultados que deba obtener. Es importante pensar de forma crítica y objetiva durante el proceso de evaluación, para aumentar la probabilidad de que sus conclusiones sean válidas.

En este apartado se examinan en detalle los métodos de evaluación y se analizan las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. En la mayoría de los casos, convendrá utilizar varios métodos de evaluación para tener una idea clara del estado actual. También puede ser conveniente realizar varias iteraciones de la misma evaluación durante un proceso de mejora.

Tabla 12. Métodos de evaluación y sus resultados

Método de evaluación	Salida
Análisis de las diferencias	Identificación de las diferencias entre la práctica real y los criterios de evaluación elegidos.
Análisis DOFA	Identificación de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas.
Evaluación de la preparación para el cambio	Una estimación de la capacidad de la organización para la transición a una nueva forma de trabajo.
Análisis de la satisfacción del cliente/usuario	Ánalisis de la opinión de los clientes y/o usuarios sobre los servicios que utilizan, a partir de sus comentarios.
Análisis de los logros del SLA	Ánalisis de la calidad de un servicio o servicios basado en la comparación del rendimiento del servicio con los objetivos del acuerdo de nivel de servicio (SLA).
Benchmarking	Una comparación de los resultados de esta evaluación con los resultados de evaluaciones similares realizadas para otras organizaciones comparables.
Evaluación de la madurez	Una estimación de la madurez de un proceso o una organización basada en un marco definido, como el modelo de madurez de procesos ITIL.

Texto citado de *ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI*. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones suelen reutilizar los métodos de evaluación, pero es importante explorar nuevas opciones en función de la situación.

4.1.3.1. Análisis de carencias

El análisis de carencias se utiliza para comparar un estado actual con un estado futuro deseado. El resultado de este análisis pone de manifiesto la naturaleza y el alcance de la brecha entre los dos estados y puede servir de base a los planes para acercar a la organización a la consecución de sus objetivos.

Una Guía de AgileSHIFT™ (Axelos, 2018) se refiere a esta brecha como el "delta". El delta se puede entender considerando:

- Dónde está la organización actualmente.
- Dónde quiere estar.
- Dónde están los competidores o hacia dónde se dirigen.
- Dónde quieren los clientes que esté la organización.

El delta no es estático. El estado objetivo deseado se moverá constantemente a medida que el contexto cambia y evoluciona. A medida que el delta crece, la organización debe seguir centrándose en comprenderlo y progresar hacia el estado

deseado. Esto implica que el análisis de carencias debe ser una práctica continua y no un ejercicio puntual.

Tabla 13. Pros y contras del análisis de las deficiencias

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> Permite documentar las experiencias de los clientes frente a sus expectativas. Proporciona una base para la priorización. Permite recopilar medidas de productividad. Documenta las características de los productos o servicios que se omiten accidentalmente o se eliminan deliberadamente, o que requieren un desarrollo adicional. Proporciona una comparación activa de las actividades actuales con los requisitos de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Un análisis de carencias no es un método de evaluación económico. Las áreas que realizan funciones similares o duplicadas pueden no estar incluidas en el ámbito del análisis. (por ejemplo, los equipos de respuesta a incidentes que realizan la gestión del cambio). La interpretación de los resultados es subjetiva.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.2. Análisis DOFA

Un análisis DOFA identifica los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Es uno de los métodos más antiguos para determinar las amenazas internas y externas de la organización y para mostrar cómo se diferencia de su competencia.

Figura 14. Análisis DOFA



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los puntos fuertes y débiles son factores internos que afectan a la capacidad de la organización para avanzar hacia sus objetivos. Las amenazas y oportunidades son factores externos que están fuera de su control, pero que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar cambios y mejoras.

Un análisis DOFA proporciona información para aprovechar los puntos fuertes de la organización, minimizar el impacto de los puntos débiles, explotar las oportunidades y mitigar las amenazas. Al igual que otros métodos de evaluación, los análisis DOFA pueden llevarse a cabo a nivel organizativo, departamental o individual, y son más eficaces si se realizan como una actividad de grupo en persona.

Tabla 14. Pros y Contras del análisis DOFA

Pros	Contras
<p>Puede ser rápido de recopilar y entregar.</p> <p>Proporciona un enfoque a nivel estratégico, de gestión y operativo en apoyo de los objetivos.</p> <p>Permite la compartimentación para potenciar los puntos fuertes y las oportunidades mientras se abordan los puntos débiles y las amenazas de forma independiente.</p> <p>Sigue el mismo proceso independientemente de que el tema sea una estrategia, un caso de negocio, un producto o un servicio.</p>	<p>Identificar y programar a los participantes adecuados puede ser difícil y llevar mucho tiempo.</p> <p>Los análisis DOFA no suelen priorizar ni ponderar las listas resultantes. Los análisis DOFA son subjetivos.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.3. Evaluación de la preparación para el cambio

Una evaluación de la preparación para el cambio estima el grado de preparación de una organización para la transición a una nueva forma de trabajo. Son muchos los factores que pueden influir en la capacidad de una organización, departamento o equipo para adaptarse con éxito al cambio.

La evaluación de estos factores antes de iniciar una iniciativa de cambio pone de manifiesto aquellos que pueden impedir su éxito.

Una organización que es experta en aceptar el cambio y la transición a nuevas formas de trabajo es aquella en la que es más probable que se realice el potencial de mejora continua. Si cada cambio se enfrenta a una resistencia, es probable que el impulso de mejora se tambalee y acabe fracasando. Una evaluación de la preparación para el cambio proporcionará información que ayudará a orientar las actividades en las áreas que probablemente influyan en el éxito de las iniciativas de cambio.

Las evaluaciones de la preparación para el cambio ayudan a identificar a los posibles agentes del cambio dentro de la organización y les proporcionan información valiosa para facilitar el cambio.

AGENTE DE CAMBIO

Función que facilita el desarrollo, la aplicación y la promoción de nuevas formas de trabajo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las evaluaciones de la preparación para el cambio pueden tener en cuenta una serie de factores que influyen en la preparación, como las condiciones y los recursos de la organización y las actitudes de las partes interesadas.

Tabla 15. Pros y contras de las evaluaciones de la preparación para el cambio

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> Permitir que los agentes del cambio aborden el lado humano del cambio con plena conciencia de dónde están los problemas. Identificar los posibles retos antes de aplicar el cambio. Aumentar la probabilidad de que los cambios se apliquen con éxito y se mantengan. 	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de la disposición al cambio tienen en cuenta factores complejos que pueden abrumar a los evaluadores. Las reacciones de los empleados a las evaluaciones de preparación para el cambio son difíciles de predecir. Los modelos de preparación para el cambio son numerosos y están sujetos a interpretación. Identificar los obstáculos para el éxito del cambio no significa que la organización pueda o vaya a abordarlos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.4. Análisis de la satisfacción de los clientes y usuarios

Conocer los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios es una información valiosa para la mayoría de las iniciativas de mejora. Cuando se planifican cambios iterativos, es importante considerar los efectos que tendrán en los clientes y usuarios. Una vez realizado el cambio, es importante establecer si los niveles de satisfacción han mejorado como se esperaba.

Dependiendo del tipo de servicio, las funciones de usuario y cliente pueden combinarse o ser desempeñadas por personas diferentes. En este último caso, es probable que el recorrido del cliente, su experiencia y su satisfacción sean diferentes a los de los usuarios. Por lo tanto, pueden requerir un enfoque diferente para la evaluación y el análisis.

Tabla 16. Pros y contras de los análisis de la satisfacción del cliente/usuario

Pros	Contras
<p>Proporcionar información sobre el valor de los productos o servicios, y la fe que tienen los clientes y usuarios en la capacidad del proveedor de servicios para cumplir sus compromisos.</p> <p>Supervisar la percepción de los clientes y usuarios sobre el compromiso de la organización con la relación de servicio.</p> <p>Permitir a las organizaciones medir cómo cambian las percepciones a lo largo del tiempo.</p>	<p>Demasiadas encuestas conducen a la fatiga y a puntuaciones que no reflejan las opiniones reales.</p> <p>Los seguimientos pueden ser vistos como un intento de vender más en lugar de entender mejor; pueden ser ignorados.</p> <p>Las respuestas pueden estar fuertemente influenciadas por el momento en que se solicita a los clientes y usuarios.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.5. Análisis de los logros del SLA

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.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los SLAs documentan métricas y objetivos específicos de nivel de servicio que han sido negociados y acordados entre el proveedor de servicios y sus clientes.

Los acuerdos de nivel de servicio suelen basarse en mediciones e informes sólidos. Si los objetivos de nivel de servicio no se cumplen, es necesario introducir mejoras urgentes.

Al igual que con otros análisis basados en métricas, no basta con mirar las métricas para saber qué acciones tomar; las métricas deben ser analizadas críticamente para determinar el curso de acción correcto.

El análisis del cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio es un excelente ejemplo de una evaluación que se realiza de forma continua y sin la cual es poco probable que se mantenga la calidad del servicio. Pero, además de las actividades de evaluación continua los logros de los acuerdos de nivel de servicio pueden y deben ser evaluados de forma más amplia para identificar los problemas sistémicos que puedan necesitar ser abordados.

Tabla 17. Pros y contras de los análisis de los logros de los SLA

Pros	Contras
<p>La información sobre los logros del SLA inicia conversaciones productivas sobre el rendimiento, las prioridades y el futuro de las relaciones de servicio.</p> <p>Los logros de los acuerdos de nivel de servicio motivan a seguir cumpliéndolos, ya que tanto el proveedor como el consumidor se dan cuenta de su valor.</p> <p>Las métricas utilizadas para la evaluación de los logros de los acuerdos de nivel de servicio se encuentran entre las métricas mejor comprendidas, lo que las convierte en una excelente fuente de ideas para las mejoras.</p>	<p>Si los objetivos establecidos en un SLA no reflejan lo que los consumidores del servicio quieren y necesitan, la evaluación de si se han alcanzado o no no reflejará la satisfacción de los consumidores.</p> <p>Las causas subyacentes de los problemas de cumplimiento de los SLA pueden ser difíciles de descubrir y complejas de resolver.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.6. Evaluación comparativa

La evaluación comparativa es el acto de medir el rendimiento de los productos, servicios o prácticas de una organización frente a los de una organización similar. La comparación de una organización con otra de mejor rendimiento puede poner de manifiesto iniciativas de cambio que podrían producir mejoras tangibles.

La evaluación comparativa debe ser un ejercicio regular como parte de la práctica de la mejora continua, que permite a las organizaciones igualar o superar los resultados de sus competidores. También es una herramienta valiosa para motivar el cambio cultural partiendo de la premisa de que las organizaciones pueden convertirse en el estándar con el que otras organizaciones se miden.

Aunque la evaluación comparativa se realiza generalmente a nivel de la organización, puede ser valiosa para comparar áreas específicas de las organizaciones de alto rendimiento.

Por ejemplo: un gestor de problemas, puede querer entender qué hace de forma diferente en su práctica de gestión de problemas otra organización con una menor tasa de ocurrencia de incidentes graves.

Hablar con homólogos que desempeñan funciones similares puede proporcionar información valiosa, que puede conducir a iniciativas de mejora dignas.

Antes de llevar a cabo una comparación de puntos de referencia, es importante asegurarse de que las organizaciones que se comparan son realmente comparables. Dos organizaciones del mismo sector.

Por ejemplo: pueden servir a mercados muy diferentes, lo que hace que la comparación de puntos de referencia sea menos relevante y menos valiosa.

Tabla 18. Pros y contras de la evaluación comparativa

Pros	Contras
<p>Se centra en las ideas de mejora.</p> <p>Proporciona normas cuantitativas y explícitas con las que las organizaciones pueden compararse.</p> <p>Proporciona un medio para el análisis de la competencia o la asociación potencial. Puede compararse con varios sectores.</p>	<p>No siempre se transfiere bien entre organizaciones sin contexto.</p> <p>No mide la eficacia.</p> <p>Puede introducir un sesgo sectorial basado en los ingresos y no en la práctica.</p> <p>Pretende identificar a los líderes del sector, lo que conduce a comportamientos estandarizados, pero no necesariamente ideales.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.3.7. Evaluaciones de madurez

Las evaluaciones de madurez valoran la capacidad de algo, normalmente un proceso o una organización, en comparación con un marco, modelo o escala de madurez. Los modelos de referencia utilizados para las evaluaciones suelen incluir varios niveles, cada uno de los cuales describe las características de una práctica específica o de toda la organización.

Los resultados de la evaluación de la madurez se presentan como una calificación de madurez junto con descripciones detalladas de las pruebas de apoyo. La organización debe decidir si la madurez evaluada es aceptable; si no lo es, debe intentar mejorarlala.

Las organizaciones deben comprender los inconvenientes de las evaluaciones de madurez. Comparar una organización o sus prácticas con modelos de referencia externos sólo es valioso si impulsa la mejora. Con demasiada frecuencia, las organizaciones persiguen un nivel de madurez objetivo sin entender por qué es importante alcanzar ese nivel.

Tabla 19. Pros y contras de las evaluaciones de madurez

Pros	Contras
<p>Facilitar la priorización de los recursos para lograr la madurez.</p> <p>Proporcionar una línea de base para medir la mejora.</p> <p>Establecer objetivos de madurez específicos, dando así a las organizaciones un enfoque para sus esfuerzos.</p>	<p>Las diferentes perspectivas de madurez pueden impedir la capacidad de progreso de una organización.</p> <p>Puede ser costoso para las organizaciones o los procesos madurar.</p> <p>Existe el riesgo de pretender ascender en los niveles de madurez en lugar de mejorar la organización o sus procesos.</p>

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.1.4. Definición de los objetivos y criterios de evaluación

Es esencial comprender los objetivos de cualquier programa de evaluación. Si se va a utilizar más de un tipo de método de evaluación, debe definirse claramente la función de cada evaluación. Si sus objetivos son demasiado amplios, es probable que la evaluación sea costosa y requiera mucho tiempo. Sin embargo, si el ámbito de aplicación es reducido, es poco probable que se obtenga suficiente información.

Plantear y responder ciertas preguntas ayudará a definir los elementos clave de cada evaluación y a garantizar que se ajustan a la visión de alto nivel de la mejora. En particular, hay que acordar y definir claramente cada objetivo de la evaluación; de lo contrario, no se podrá responder a las siguientes preguntas de manera significativa.

Las preguntas clave son:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
 - ¿Qué información se necesita de la evaluación?
 - ¿A quién va dirigido el informe de evaluación?
- ¿Qué se necesita para poder realizar la evaluación?
 - ¿Quién llevará a cabo la evaluación?
 - ¿Quién debe participar en la evaluación?
 - ¿Qué áreas de la organización o del SVS estarán en el ámbito de la evaluación?
 - ¿Qué materiales o tecnologías se necesitan para la evaluación?

- ¿Qué criterios se utilizarán para la evaluación?
 - ¿Cuál será la definición de éxito de la evaluación?
 - ¿Qué aspectos específicos de las partes de la organización o del SVS incluidas en el ámbito de aplicación deben examinarse?
- ¿Qué resultados se esperan de la evaluación?
 - ¿Qué forma debe adoptar el resultado de la evaluación?
 - ¿Qué parámetros deben incluirse en los resultados de la evaluación?
 - ¿A qué preguntas debe responder la evaluación?

Cuando la evaluación se utiliza como una herramienta de gestión continua, esta información debe reevaluarse anualmente, como mínimo, para garantizar que los métodos utilizados siguen siendo eficaces.

4.1.5. Realización de evaluaciones y elaboración de resultados

Las evaluaciones suelen contratarse a terceros, pero los propios agentes del cambio deben definir los objetivos y el alcance de cada evaluación. Un enfoque común es utilizar un evaluador independiente, ya que, al ser nuevo en la organización, suele detectar oportunidades de mejora que los agentes de cambio pasan por alto.

Es importante reflexionar detenidamente sobre la conveniencia de recurrir a un tercero para realizar una evaluación. No hacerlo puede ahorrar dinero, pero puede no producir los resultados necesarios. Tenga en cuenta los siguientes puntos a la hora de decidir si se recurre a un tercero:

- ¿Existen en la empresa los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios?
- ¿Tendrán los recursos internos suficiente independencia para ofrecer una evaluación justa?
- ¿Son los recursos internos lo suficientemente creíbles como para garantizar la aceptación de sus conclusiones?
- ¿Son accesibles los criterios de evaluación adecuados?
- ¿Cuál es el coste de contratar a un tercero en comparación con el de realizar una evaluación interna?
- ¿Son necesarios los datos de referencia externos que debe suministrar un tercero?

A menudo se subestiman las habilidades, el esfuerzo y los recursos necesarios para llevar a cabo una evaluación exitosa. Muchas evaluaciones requieren herramientas y datos específicos que pueden no estar disponibles en la empresa, por lo que a menudo es más fácil contratar a expertos de terceros para llevarlas a cabo.

Dos de los resultados más importantes de cualquier evaluación son los datos y la información que se han recogido, procesado y presentado. Si todos los resultados de una evaluación son cualitativos en lugar de cuantitativos, hay más posibilidades

de sesgo o subjetividad. El análisis de los datos y la información producidos será una prueba importante para apoyar las conclusiones de la evaluación.

4.2. Fundamentos de la planificación

En cualquier organización o equipo, la planificación conduce a una mejor comprensión de los recursos que se necesitarán para lograr los resultados deseados. Planificar cambios en la forma de trabajar sin saber qué recursos nuevos o modificados se necesitarán tendrá consecuencias indeseables.

La planificación debe preceder a la acción, pero no debe exagerarse hasta el punto de la “parálisis por análisis”, en la que se pasa tanto tiempo planificando y elaborando estrategias que la acción nunca se pone en marcha. El modo de trabajo ágil anima a las personas a aspirar a producir un producto mínimo viable (MVP) antes que un resultado perfecto, específicamente para evitar este riesgo de planificación.

La planificación debe hacerse a un nivel apropiado para el trabajo que se está realizando. Los planes hechos al principio de un proyecto no serán adecuados para la vida de la iniciativa; siempre deben reevaluarse y ajustarse con el tiempo.

Durante la fase de planificación de un flujo de trabajo, es importante preguntarse:

¿Cómo se alinea este plan con nuestra estrategia global?

No importa lo pequeño o aparentemente intrascendente que pueda parecer un plan, debe contribuir a cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Si parece que el plan no lo hace, puede que no merezca la pena.

4.2.1. Aprovechamiento de diferentes formas de trabajo en los planes de acción

Los planes pueden adoptar muchas formas y aprovechar muchas maneras de trabajar. La forma más conocida y estructurada que puede adoptar un plan es la de un proyecto, que puede abarcar años de trabajo, con planes de subproyectos y fases interdependientes que requieren la participación de decenas de personas. Sin embargo, un plan también puede ser tan simple como la lista de tareas de un individuo.

Los planes de proyecto pueden incluir diferentes formas de trabajar, según el tipo de iniciativa, sus objetivos y limitaciones, y la experiencia de las personas implicadas. En esta sección se explorarán tres formas de trabajo muy conocidas: cascada, ágil y un híbrido de ambas. Aunque estas formas de trabajo se crearon originalmente para su uso en proyectos de desarrollo de TI, sus características clave son aplicables en muchos otros contextos y ámbitos.

Las formas de trabajo deben elegirse deliberadamente en función del tipo de trabajo que se vaya a realizar. Elegir bien implica considerar las necesidades del proyecto, la familiaridad de los agentes de cambio con cada forma de trabajo y los recursos que requerirá cada forma de trabajo.

La decisión de utilizar un enfoque en cascada, ágil o híbrido para planificar y gestionar un programa de trabajo depende de varios factores.

Tabla 20. Consideraciones sobre los métodos de trabajo en cascada, ágiles e híbridos

Cascada	Ágil	Híbrido
Los requisitos son claros y es poco probable que Cambiar	Los requisitos son inciertos y están sujetos a cambios	Los requisitos generales son claros, pero los detalles son inciertos
Los clientes prefieren dictar los requisitos y ver los resultados esperados	A los clientes les gusta participar en el proyecto	Una vez definidos los requisitos principales los clientes están dispuestos a participar periódicamente
El riesgo de fracaso para la organización es alto	El impacto de los pequeños fallos u otros defectos en la organización es bajo	El riesgo de fracaso para la organización es significativo, pero los pasos incrementales pueden ser imperfectos
La calidad es más importante que la velocidad	Un mercado que cambia rápidamente dicta la necesidad de un despliegue rápido	Se necesita una visión amplia desde el principio, pero es importante mostrar un progreso incremental a lo largo del camino
La dirección espera ver un plan de acción formal, métricas y otra documentación detallada	Las soluciones prácticas son más importantes que los Artefactos	La dirección espera ver algunos artefactos formales para el proyecto, pero una buena comunicación es lo más importante
Hay muchas dependencias con otros sistemas, servicios o elementos del SVS	El área temática del proyecto es independiente o tiene muy pocas dependencias	Hay algunas dependencias, pero son bien entendidas y manejables
Los miembros del equipo son especialistas que sólo conocen una función	Los miembros del equipo son flexibles y capaces de adoptar múltiples roles	Los miembros del equipo tienen especialidades, pero son también capaces de trabajar bien en distintos roles y en grupos pequeños

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

4.2.1.1. Cascada

Un plan que utilice el método tradicional de cascada se divide en distintas fases; cada fase debe completarse en su totalidad antes de poder empezar a trabajar en la siguiente. El resultado del proyecto o iniciativa no puede entregarse hasta que se hayan completado todas las fases y el producto esté en su estado final. Al final de cada fase, se realiza una revisión para evaluar el estado del proyecto y determinar si puede comenzar la siguiente fase. Estos puntos de control se denominan a veces puertas del proyecto.

Los flujos de trabajo basados en la cascada pretenden ofrecer una solución casi perfecta al final del proyecto. El método de cascada tiene varias ventajas y hay situaciones específicas en las que es una forma óptima de trabajar.

Por ejemplo: las técnicas de desarrollo en cascada suelen utilizarse en situaciones en las que un sistema incompleto o defectuoso podría tener consecuencias nefastas.

Sin embargo, una de las principales desventajas de esta forma de trabajar es el rápido ritmo de los cambios tecnológicos. Los proyectos gestionados con este método suelen tardar mucho tiempo en completarse, lo que significa que la tecnología puede superar el resultado final antes de que se utilice.

Las ventajas del método de trabajo en cascada son las siguientes:

- Su estructura está controlada, y cada fase tiene unos resultados específicos.
- Muchas personas están familiarizadas con los proyectos en cascada, por lo que es fácil alinear las expectativas.
- Las fases se completan de una en una, sin solaparse, lo que permite establecer puntos de control para validar el progreso.

4.2.1.2. Ágil

Los métodos de trabajo ágiles organizan los proyectos en pequeñas unidades autónomas denominadas iteraciones o sprints. Cada sprint suele durar entre una y tres semanas y se centra en el trabajo que puede completarse y entregarse en ese periodo de tiempo.

La planificación ágil se concentra en decidir qué puede completarse en cada sprint, en construir procesos repetibles y en ayudar a los equipos a comprender cuánto pueden lograr en períodos cortos.

En una forma de trabajo ágil, los equipos no intentan planificar o entregar un gran producto de una sola vez. Planean entregar productos más pequeños y funcionales que satisfagan a los clientes en plazos más cortos.

Las ventajas de un modo de trabajo ágil son las siguientes:

- **Mayor control** Los desarrollos pequeños e incrementales se revisan y ajustan continuamente.
- **Mejor productividad** Los proyectos se completan en pequeños sprints, lo que permite que los productos se desplieguen rápidamente.
- **Mejor calidad** La naturaleza iterativa y los bucles de retroalimentación de una forma de trabajo ágil permiten encontrar, aislar y resolver los problemas más rápidamente.
- **Mayor satisfacción del cliente** Un equipo ágil trabaja en estrecha colaboración con los clientes, lo que permite una rápida retroalimentación y cambios para adaptarse a sus necesidades cambiantes.

4.2.1.3. Híbrido

Hay varias formas de hibridar las formas de trabajo en cascada y ágiles en un solo enfoque. Un método común utiliza una estructura general por fases, similar a la de un proyecto en cascada, en la que los requisitos se recogen en una sola fase, seguida del diseño de alto nivel.

El trabajo de desarrollo, se realiza de forma iterativa en sprints, utilizando la retroalimentación para validar el éxito y ajustar los próximos sprints en consecuencia. Sin embargo, a diferencia de los verdaderos proyectos ágiles, el resultado final se publica de una sola vez hacia el final del proyecto, en lugar de hacerlo de forma iterativa al final de cada sprint.

Las ventajas de una forma de trabajo híbrida son las siguientes:

- Equilibra la estructura y el control de la cascada y la velocidad y la flexibilidad de Agile.
- Dado que el resultado final no se publica hasta que se completan todos los sprints, hay tiempo para corregir los errores de los sprints individuales.
- Puede ser un enfoque intermedio para los equipos que están acostumbrados a la cascada, pero quieren aprender a trabajar de forma ágil.

4.2.2. Seguimiento de los avances

Independientemente del enfoque que se haya utilizado, es necesario medir periódicamente los avances en relación con el plan. Los planes, incluso los de tipo cascada e híbrido, deben ser supervisados y ajustados para garantizar que los factores externos no han hecho necesarios los cambios.

Por ejemplo: un servicio planificado de cara al cliente puede tener que modificarse rápidamente en respuesta a una nueva tecnología explotada por un competidor. Si los planes no pueden ajustarse, sus resultados quedarán obsoletos antes de ser entregados.

La premisa básica de Agile es que puede cambiar de dirección rápidamente, sin perder el impulso. Es esencial supervisar las influencias externas y las presiones internas durante la vida de un proyecto ágil. El seguimiento de los comentarios de las partes interesadas pertinentes a medida que se entrega cada iteración del plan dictará cualquier cambio de dirección que sea necesario.

4.3. Introducción al mapa de flujo de valor

El mapeo del flujo de valor es un método para visualizar el flujo desde la demanda o la oportunidad hasta el valor, y luego planificar cómo se puede mejorar ese flujo.

Hay muchos flujos de valor en la provisión de productos y servicios. Los flujos de actividad para restaurar un servicio rápidamente, entregar un servicio al nivel de disponibilidad acordado o gestionar un cambio de servicio podrían definirse en un mapa de flujo de valor. Todo lo que hace una organización debe estar relacionado, directa o indirectamente, con el valor para las partes interesadas.

El mapa del flujo de valor se utiliza para conocer los flujos de trabajo de la organización. Puede ayudar a identificar las actividades que añaden valor y las que no lo hacen en un flujo de valor, al tiempo que pone de manifiesto las oportunidades de optimización y automatización.

El mapeo del flujo de valor incluye **la evaluación** (documentar el estado actual del flujo de trabajo desde la demanda o la oportunidad hasta el valor) y **la planificación** (planificar qué cambios se harán para mejorar ese flujo de trabajo). Sin embargo, la función más importante de un mapa de flujo de valor es determinar qué acciones de mejora deben aplicarse para alcanzar el estado futuro deseado.

Los resultados del mapa del flujo de valor pueden utilizarse en muchos contextos, como la redacción de un caso de negocio, la definición de una lista de prioridades para optimizar los flujos de valor y las prácticas, y la localización de cuellos de botella en las prácticas existentes.

Los flujos de valor a menudo se extienden a través de muchas organizaciones de socios, proveedores y consumidores de servicios. Sin embargo, una organización que es nueva en el mapeo del flujo de valor puede necesitar empezar de forma sencilla, centrándose en aquellos aspectos del flujo de valor que están dentro de la propia organización. Con el tiempo, puede ampliar el alcance de sus mapas de flujo de valor, encontrando así más oportunidades de optimización.

4.3.1. Lean

Lean y el mapeo del flujo de valor están estrechamente relacionados. La idea central de Lean es maximizar el valor para el cliente y minimizar los residuos. Sencillamente, Lean significa crear más valor para los consumidores de servicios con menos recursos.

Los recursos de todo tipo, especialmente los humanos, deben utilizarse de la mejor manera posible. Hay que eliminar todo lo que suponga un despilfarro y utilizar la tecnología al máximo. La intervención humana sólo debe producirse cuando realmente aporte valor.

El objetivo de Lean es proporcionar un valor perfecto a través de un proceso de creación de valor perfecto con cero desperdicios. El pensamiento Lean anima a la dirección a centrarse no en tecnologías, activos y departamentos aislados, sino en optimizar el flujo de productos y servicios a través de flujos de valor completos que fluyen horizontalmente a través de tecnologías, activos y departamentos para dar servicio a los consumidores.

4.3.2. Evitar la optimización local

En muchas organizaciones, centrarse en un proceso individual lleva a optimizar los pasos de ese proceso dentro de un pequeño ámbito de control.

Por ejemplo: un solo equipo o departamento, mientras se pasan por alto los impactos de los cambios en todo el flujo de valor. La optimización local puede crear un cuello de botella más adelante en el flujo de valor, y puede hacer que su rendimiento general sea peor, no mejor.

Eliminar los residuos a lo largo de todo el flujo de valor, en lugar de en puntos aislados, crea procesos que necesitan menos esfuerzo humano, espacio, capital y tiempo para fabricar productos y servicios a menor coste y con menos defectos.

Un mapa del flujo de valor es una herramienta excelente para optimizar toda la cadena de valor. Esta visión más amplia está en perfecta consonancia con el principio guía “pensar y trabajar de forma holística”.

4.3.3. El valor del mapa de flujo de valor

El mapeo de la cadena de valor es valioso porque:

- Ayuda a las organizaciones a visualizar más que el nivel de un solo proceso en la producción.
- Ayuda a las organizaciones a identificar y eliminar los residuos.

- Pone de relieve dónde hay que discutir y tomar decisiones sobre el flujo de trabajo.
- Incorpora conceptos y técnicas lean.
- Ayuda a planificar y documentar las mejoras.

4.3.4. Desarrollar un mapa de flujo de valor

MAPA DE FLUJO DE VALOR

Representación visual del flujo de valor de un servicio que muestra el flujo de trabajo, información y recursos.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El primer paso en el desarrollo de un mapa de flujo de valor es documentar la forma actual de trabajo para formar la línea de base. La línea de base pone de relieve los pasos o actividades que no añaden valor al consumidor del servicio y que, por tanto, pueden considerarse puro despilfarro.

Es importante mapear el flujo de valor con un grupo de representantes de sus actividades clave y animar a los individuos a reflexionar sobre el estado actual para identificar los cuellos de botella y otros impedimentos. Esto garantiza que se incluyan todas las actividades, proporciona una comprensión común del estado actual y aumenta la probabilidad de que se acepten los cambios propuestos. El mapeo manual del flujo de valor en esta fase puede favorecer la colaboración.

Una vez definido el estado actual de la cadena de valor, el grupo debe determinar las mejoras que se pueden realizar y trazar un mapa de cómo será el estado futuro después de su aplicación. Este ejercicio suele centrarse en la identificación de los residuos y la mejora del flujo.

Tabla 21. Tipos de residuos

Tipo de residuo	Significado
Muda*	Despilfarro, inutilidad, futilidad. Cosas que se hacen pero que no aportan ningún valor.
Muri*	Sobrecarga, exceso o irracionalidad. Causada por la rigidez de los plazos de servicio, las ventanas de liberación y otras limitaciones de tiempo similares.
Mura*	Variabilidad, desigualdad, no uniformidad, irregularidad. Variación inaceptable o impedimentos en las formas de trabajar o en los flujos de trabajo.

* Los términos muda, muri y mura tienen su origen en el sistema de producción de Toyota, uno de los principales precursores del enfoque Lean más genérico.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 22. Subcategorías de muda

Tipo de residuo	Descripción
Transporte de mercancías	Movimiento de productos de trabajo, información, materiales
Inventario	Trabajo en curso, que tiene más de niveles estratégicos de productos
Movimiento de personas	Movimiento físico innecesario
Tiempo de espera	Parada o ralentización, a la espera de que llegue el trabajo
Sobreproducción	Producir más de lo necesario o antes de lo necesario
Sobreprocesamiento	Trabajo excesivo o innecesario
Defectos y retrabajos	Reacciones para corregir errores, inspecciones y desechos
Talento	Creatividad y potencial humano no utilizado

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las mejoras previstas deben aplicarse en un plazo acordado; muchas organizaciones lo limitan a tres meses. Los plazos cortos permiten avanzar rápidamente y ayudan a mantener el impulso. Esto está en consonancia con el principio rector de “avanzar de forma iterativa con la retroalimentación”. Si las mejoras tardan más de tres meses en aplicarse, el equipo debe intentar dividirlas en etapas que puedan aplicarse más rápidamente.

El equipo debe distinguir entre las mejoras de alto y bajo impacto, teniendo en cuenta las opiniones de los consumidores. El estado futuro del flujo de valor debe documentarse y comunicarse a las partes interesadas.

A medida que se implementan las mejoras planificadas, el mapa del flujo de valor del estado futuro se convierte en el mapa del flujo de valor del estado actual. El mapeo del flujo de valor es iterativo, y los flujos de valor deben volver a mapearse a medida que cambian las formas de trabajo y otros factores.

4.3.4.1. Aumentar el detalle de los mapas de flujo de valor

Un flujo de valor se mapea detallando el flujo de sus pasos. Inicialmente, se añade información básica para que el mapa del flujo de valor sea comprensible para cualquiera que necesite estudiarlo. Esto incluye la descripción de las entradas y salidas del flujo de valor.

Sin embargo, la información de alto nivel no es suficiente. Los mapas de flujo de valor deben ser más específicos para permitir un análisis detallado. Cuantificar el flujo de trabajo e identificar los residuos es más fácil cuando se definen en el mapa pasos lógicos y medibles.

Es importante equilibrar el detalle y la claridad en un mapa de flujo de valor. Si es poco detallado, el mapa será difícil de utilizar para el análisis y la mejora. Si es demasiado detallado, resultará confuso.

A medida que el mapa del flujo de valor ha ido ganando en popularidad, se han desarrollado símbolos que representan aspectos de un flujo de valor. Los símbolos son valiosos: simplifican y aclaran los mapas de flujo de valor. Los símbolos más importantes se refieren a los residuos. Resaltar los diferentes tipos de residuos en un flujo de valor utilizando símbolos hace que sean más fáciles de ver y abordar.

Es importante poder distinguir entre los flujos físicos y los flujos de información, por lo que se utilizan símbolos distintos para diferenciarlos. Otro símbolo útil es el llamado estallido kaizen. Este símbolo ilustra las áreas en las que es necesario investigar más; son áreas en las que el equipo sabe que algo va mal, pero no ha sido capaz de identificar el problema exacto.

Figura 15. Símbolos del mapa del flujo de valor

Símbolos de ineficiencia	Otros símbolos
 Transporte de bienes	 Flujo de información
 Inventario	 Flujo físico
 Movimiento de personas	 Proveedor externo
 Tiempo de espera	 Proceso/paso del proceso
 Sobreprocesamiento	 Estallido Kaizen
 Sobreproducción	
 Defectos y volver a realizar trabajo	

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados

4.3.5. Errores típicos en el mapeo del flujo de valor

Tabla 23. Errores típicos en el mapeo del flujo de valor

Error	Consejo
Utilizar el mapa únicamente como un ejercicio de diseño de trabajo	Con frecuencia, los mapas de flujo de valor se utilizan únicamente para mejorar el rendimiento del flujo de valor, pero también pueden utilizarse para obtener los beneficios potenciales del aprendizaje organizativo, los cambios culturales y el desarrollo del liderazgo.
Exceso de complicación de los mapas	Los mapas de flujo de valor pueden resultar demasiado detallados y complicados para que la gente los entienda y los utilice. Es importante aplicar el principio rector de "mantener la sencillez y la practicidad" y no añadir detalles innecesarios.
Crear mapas pero no tomar medidas	Los mapas de flujo de valor del estado actual y futuro sin un plan para llegar al futuro tienen poco valor. Del mismo modo, un plan que nunca se aplica es un esfuerzo inútil.
Elaboración de mapas con un equipo inadecuado, o sin equipo alguno	Dado que el mapeo del flujo de valor es una actividad de mejora estratégica y que los mapas del estado futuro suelen requerir cambios organizativos importantes, el equipo de mapeo debe incluir a las partes interesadas que puedan autorizar esos cambios.
Crear mapas sin métricas	La medición activa de los elementos del flujo de valor, como el rendimiento o la duración de la actividad, permite el análisis, la comprensión y la comparación.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados



Recuerda:

Toda la actividad de una organización debe mapearse, directa o indirectamente, en valor para las partes interesadas.

RESUMEN DE MÓDULO

Las evaluaciones son una parte fundamental de cualquier viaje de mejora continua:

- Es fundamental definir los objetivos de la evaluación.
- Definir su alcance de forma adecuada.
- Comprender cómo pasar del estado actual al estado futuro.

Si después de cada iteración de mejora se lleva a cabo otra evaluación para validar los resultados, esto ayudará a planificar la siguiente fase de la iniciativa.

Es importante que se comprenda el objetivo de la evaluación antes de comenzarla. Los tipos de evaluación son Cualitativo, Cuantitativo e Híbrido.

Las evaluaciones se basan en la existencia de datos u otras pruebas. Estos datos se pueden recoger por medio de métricas, entrevistas, mesas redondas y la observación.

Este módulo ha cubierto conceptos como:

Agente de cambio: Función que facilita el desarrollo, la aplicación y la promoción de nuevas formas de trabajo.

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.

Mapa de flujo de valor: Representación visual del flujo de valor de un servicio que muestra el flujo de trabajo, información y recursos.

Módulo 5

MEDICIÓN E

INFORMES

MÓDULO 5. MEDICIÓN E INFORMES

La medición y la mejora continua están entrelazadas y son fundamentales para todos los aspectos de la gestión de TI y de los servicios. Sin la medición y el análisis, las decisiones de mejora se tomarán sobre la base de instintos y suposiciones, introduciendo un alto nivel de riesgo.

La elección de lo que hay que mejorar, la dirección de las actividades y la validación del éxito de las mejoras no pueden hacerse de forma eficaz sin la información que proporcionan la medición y los informes.

5.1. Aspectos básicos de la medición y los informes

La práctica de la medición y los informes contribuye a todos los aspectos del SVS.

El objetivo de la práctica de **medición e informes** es apoyar la toma de decisiones y la mejora continua, reduciendo la incertidumbre. Esto se consigue recogiendo datos relevantes y evaluándolos en los contextos adecuados.

Los datos pueden recogerse sobre productos, servicios, prácticas, actividades de la cadena de valor, equipos, individuos, proveedores, socios y la organización colectiva.

Lo que no se entiende no se puede mejorar. Unas prácticas de medición e información bien definidas ayudan a las organizaciones a comprender si están satisfaciendo las necesidades de los consumidores de servicios. La supervisión de los sistemas de TI, las encuestas a los consumidores de servicios o el procesamiento de datos de los conjuntos de herramientas de TI y de gestión de servicios proporcionan métricas; el análisis de esas métricas proporciona información significativa para apoyar una mejor toma de decisiones. Es fundamental saber por qué se mide algo y cómo se utilizará la medición, para garantizar que no se desperdicien el tiempo y el esfuerzo.

Los informes eficaces ponen de relieve la información que importa a la organización, incluidos los puntos en los que es necesario avanzar hacia los objetivos, y el rendimiento relativo de los productos y servicios clave.

Es importante entender cómo funciona cada una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Si se descuida alguna dimensión, es probable que la percepción del rendimiento de la organización sea incorrecta.

5.1.1. Conceptos clave de la medición y los informes

MEDICIÓN

Medio para disminuir la incertidumbre basado en una o más observaciones que se expresan en unidades cuantificables.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los datos resultantes de la medición pueden ser procesados en métricas significativas.

MÉTRICA

Medición o cálculo que se supervisa o se comunica para la gestión y la mejora.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones seleccionan métricas que les proporcionen información significativa y les ayuden a tomar buenas decisiones. Las métricas importantes asociadas a los objetivos pueden utilizarse como indicadores.

INDICADOR

Una métrica que se utiliza para evaluar y gestionar algo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Para que una métrica se utilice como indicador, hay que asignarle una tendencia y un valor objetivo. También es habitual establecer una tolerancia para las desviaciones del objetivo. Para agregar los indicadores para el análisis y la elaboración de informes, es necesario convertir las métricas a una escala común (normalmente una escala de porcentajes) y ponderarlas en función de su importancia. Estas métricas normalizadas pueden utilizarse en cuadros de mando e informes que se facilitan a las partes interesadas.

INFORME

Comunicación detallada de información o conocimientos sobre un tema o evento.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Un informe puede organizarse y presentarse de cualquier manera que comunique eficazmente la información prevista al público objetivo. Los informes pueden organizarse de muchas maneras diferentes, como en forma narrativa, gráfica o tabular. Pueden prepararse bajo demanda, como a través de cuadros de mando o informes clicables, o de forma periódica. Los informes pueden referirse a períodos, eventos o temas específicos, y pueden comunicarse o presentarse de diversas formas.

El público al que va dirigido un informe puede incluir cualquier tipo de parte interesada, pero su formato, contenido, método de presentación y alcance deben adaptarse a las necesidades tanto de su productor como de su público.

Los informes sólo son útiles si proporcionan información precisa, completa y bien organizada; los informes valiosos presentan conclusiones o descubrimientos significativos, respaldados por datos procesados. Los datos organizados por sí solos no sustituyen a la aplicación de un pensamiento crítico a las métricas que se han recogido. Las organizaciones deben planificar lo que van a medir, lo que van a hacer con sus mediciones y cómo van a analizar e interpretar sus datos para que los eventuales informes transmitan significado.

5.1.2. Definir y utilizar las mediciones y los informes

Decidir qué medir puede ser muy difícil. Puede ser tentador medirlo todo, pero esto hace que se desperdicien recursos y que sea más difícil extraer información que pueda utilizarse para mejorar el SVS y promover la misión de la organización.

Medir el funcionamiento de cada parte del SVS y el valor que se está creando pondrá de manifiesto lo que hay que mejorar. La elaboración de informes bien definidos, con mediciones razonables, permite tomar decisiones objetivas y fundamentadas.

Las mediciones y los informes deben estar en constante revisión; la agilidad en esta práctica es esencial. Una organización debe estar preparada para dejar de medir cosas que ya no son relevantes, y los informes deben estar relacionados con las necesidades cambiantes de la organización. Cuando se produce un cambio de dirección, la práctica de medición e información debe ser capaz de adaptarse, y

poner de relieve las mediciones que indican la posición de la organización en relación con los nuevos objetivos.

5.1.3. Razones para medir

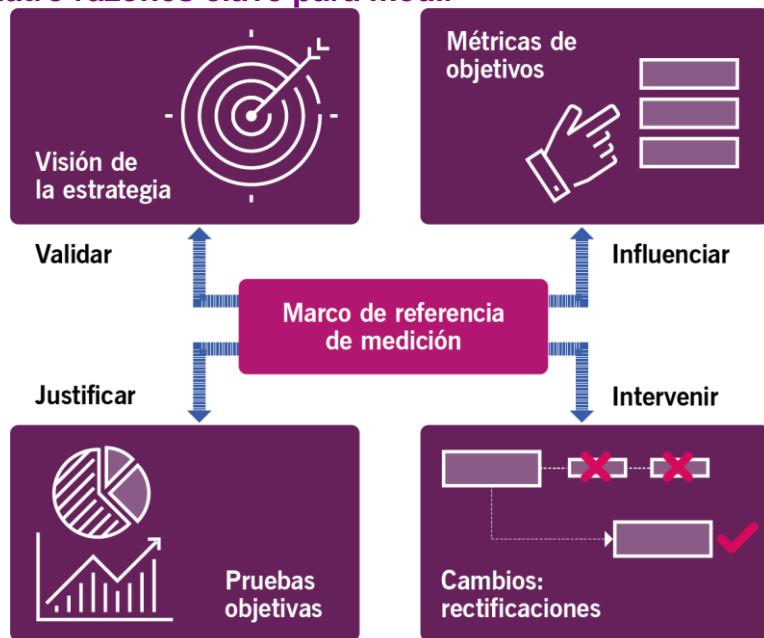
Es importante garantizar que las mediciones estén alineadas con los objetivos de la organización y que guíen las actividades de dirección, planificación y mejora. La organización debe entender por qué se mide algo, y para qué se utilizarán las métricas, antes de comenzar las actividades de medición.

La medición aclara las razones de la dirección, reduce el riesgo en los planes que tienen en cuenta las mediciones y apoya las decisiones de mejora.

Tabla 24. Cuatro razones clave para medir

Razón	Explicación
Validar	La medición de los logros con respecto a las metas u objetivos permite validar las decisiones pasadas.
Para influir	Al definir objetivos cuantificables, una organización establece la dirección de las actividades y fija las expectativas de los resultados. Es importante entender cómo influye cada métrica en las personas, ya que el efecto de una medición en el comportamiento y las expectativas no siempre es el previsto.
Justificar	Utilizar las métricas para justificar con pruebas o evidencias que una acción es necesaria. Por ejemplo, las métricas producidas para apoyar un caso de negocio.
Para intervenir	Las mediciones pueden utilizarse para identificar de forma preventiva un punto de intervención, incluso para cambios posteriores y acciones correctivas.

Texto citado de ITIL® 4 Direct, Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 16. Cuatro razones clave para medir

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

5.2. Tipos de mediciones

Las mediciones pueden clasificarse en cinco tipos ampliamente definidos: progreso, cumplimiento, eficacia, eficiencia y productividad.

Tabla 25. Tipos de mediciones

Tipo de medición	Descripción	Ejemplos
Progreso	Las mediciones de progreso demuestran el grado de consecución en relación con los hitos y/o resultados definidos. Pueden considerarse indicadores del grado de realización de algo.	Porcentaje de pruebas unitarias ejecutadas y superadas Porcentaje de casos de uso con documentación completa
Cumplimiento	Las mediciones de cumplimiento demuestran el grado de adhesión a los requisitos de gobernanza y/o reglamentación.	Porcentaje de cambios ejecutados sin autorización previa Número de resultados de auditorías de incumplimiento
Eficacia	Las mediciones de la eficacia demuestran el grado de adecuación al propósito de cualquier parte del SVS, un producto o un servicio.	Número de enlaces rotos en el sitio web público de pedidos de los clientes Porcentaje de transacciones de pago fallidas

Tipo de medición	Descripción	Ejemplos
Eficiencia	Las mediciones de eficiencia demuestran el grado de adecuación al uso de cualquier parte del SVS, un producto o un servicio.	Porcentaje de servicios que cumplen sus objetivos de disponibilidad Porcentaje de reducción del tiempo de tramitación de la solicitud de préstamo
Productividad	Las mediciones de productividad demuestran el rendimiento de un sistema (un flujo de valor, un proceso, un servicio, un componente) durante un periodo de tiempo.	Número de tareas realizadas por un equipo Número de clientes atendidos en la caja registradora de un supermercado

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

5.2.1. Comprender la relación entre la medición y el comportamiento

Una de las razones para medir es dirigir el comportamiento. Medir algo repercute, positiva o negativamente, en el comportamiento de los responsables de esa cosa. Las organizaciones deben asegurarse de que, para cada medición, se entienden y se planifican los impactos previstos y potenciales en el comportamiento.

Por ejemplo: una organización puede querer acelerar la resolución de incidentes. Si lo mide calculando el tiempo entre la apertura y el cierre del incidente, los empleados pueden mejorar artificialmente sus estadísticas marcando prematuramente los incidentes como cerrados.

Aunque las métricas pueden indicar que los tiempos de resolución se han reducido, el examen de las tasas de reapertura de incidentes puede desmentirlas



Recuerda:

Las mediciones y los informes sirven para informar y mejorar, no para culpar.

Cuando los informes identifican fallos o puntos débiles, deben considerarse como oportunidades de mejora. Los empleados que saben que se les va a culpar cuando las mediciones descubren resultados indeseables suelen enmascarar los problemas, lo que hace muy difícil que la organización los corrija. En última instancia, las organizaciones deben considerar lo que miden y cómo reaccionarán

ante la información resultante de la medición. Estos factores influirán en el comportamiento resultante de las personas.

5.2.2. Cascadas y jerarquías de medición

Las mediciones y las métricas deben estar en consonancia con los requisitos de nivel superior, incluida la visión y la misión de la organización, si se quiere que se utilicen eficazmente para impulsar la toma de decisiones y la mejora.

Se pueden utilizar varios enfoques para organizar la medición se pueden utilizar cuando se alinean las mediciones y métricas con la estrategia, incluyendo:

- Un modelo de planificación y evaluación.
- Un cuadro de mando integral.
- Una jerarquía de componentes de TI para el cuadro de mando.
- Una cascada de mejoras organizativas.

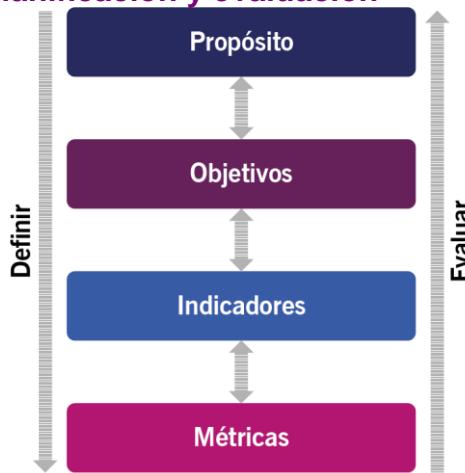
Todos ellos ponen de manifiesto la importancia de bajar en cascada desde la visión organizativa hasta las mediciones. Las mediciones que descienden en cascada desde la visión proporcionarán un enfoque claro sobre lo que realmente importa.

5.2.2.1. Modelo de planificación y evaluación

Para que una organización tome buenas decisiones, debe medir las cosas correctas. Esto puede hacerse conectando lo que se mide con los resultados deseados por la organización y el propósito que quiere cumplir.

El modelo puede utilizarse en toda la organización para establecer métricas significativas para una serie de actividades. Cada persona puede asignar una terminología diferente a los niveles del modelo de planificación y evaluación, pero se aplican algunos principios básicos.

Figura 17. Modelo de planificación y evaluación



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 26. Niveles del modelo de planificación y evaluación

Término	Preguntas contestadas	Aplicación práctica
Objetivo	¿Por qué hacemos esto?	Aquí se articula la misión principal. Todo lo que se necesita para lograr y validar la misión puede determinarse a partir de este propósito de alto nivel. El propósito debe definirse al nivel adecuado. Debe ser lo suficientemente específico como para definir los objetivos asociados.
Objetivos	¿Cómo sería un resultado exitoso? ¿Cuáles son las características del éxito?	Los objetivos se utilizan para definir lo que debe lograrse o crearse para garantizar que se cumpla el propósito deseado. Afinan la finalidad definida en aspectos concretos. Normalmente habrá varios objetivos asociados a la finalidad, cada uno de los cuales deberá ser objeto de una acción, cuyos resultados se medirán.
Indicadores	¿Qué resultados medibles indicarían el éxito? ¿Cuántos indicadores diferentes se necesitan para una evaluación eficaz?	Para evaluar la consecución de los objetivos, debe definirse un conjunto equilibrado de indicadores basados en métricas relevantes. Para cada objetivo, habrá al menos uno, pero más probablemente varios, elementos medibles que indicarán el grado de éxito en la consecución de lo deseado. Un indicador suele basarse en una o más métricas, cada una de ellas asociada a una tendencia o meta deseada. Los indicadores no deben tratarse como objetivos; siempre hay que tener en cuenta sus efectos en el comportamiento de las personas.
Métricas	¿Cuáles son las cifras? ¿Cuántos por período? ¿Cuánto tiempo por número? ¿Qué porcentaje de todos los elementos registrados?	Las métricas se utilizan para recopilar datos para la evaluación y la valoración. Es importante garantizar que estos datos sean pertinentes, precisos, fiables y estén actualizados. Cada indicador se basa en una o más métricas, pero no todas las métricas contribuyen a un indicador.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Se pueden aplicar diferentes términos en función de lo que se evalúe. Hay muchas formas de aplicar el modelo de planificación y evaluación, pero algunos aspectos a tener en cuenta son:

- **Progresar de forma iterativa con retroalimentación** En el nivel más alto, el propósito podría ser la misión de la organización. El propósito de cada proyecto, práctica, servicio o equipo debe apoyar esa misión. En algunos casos, el propósito de una actividad podría ser el objetivo de otra actividad. Cuando se definen los propósitos y objetivos en los diferentes niveles, se debe utilizar la información de los niveles inferiores para garantizar que la planificación sea realista.
- **Piense y trabaje de forma holística** Para un objetivo concreto, considere qué métricas indicarán, en conjunto, el éxito con mayor precisión. Es poco probable que una sola métrica proporcione una visión holística del éxito o el fracaso.
- **Manténgalo simple y práctico** Medir demasiado puede ser tan malo como no medir lo suficiente. Utilice el modelo de planificación y evaluación para ayudar a definir métricas verdaderamente significativas, en lugar de medir todo lo que pueda medirse.

5.2.2.2. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral da a los ejecutivos visibilidad de las mediciones que repercuten en los objetivos estratégicos de la organización, lo que conduce a la identificación de oportunidades de mejora. Puede ser una parte integral de las actividades de planificación de una organización.

El cuadro de mando integral intenta equilibrar cuatro perspectivas diferentes que contribuyen a alcanzar la visión y la misión de la organización. Cuando se utiliza el término “cliente” en este modelo, se puede asumir el término de ITIL “consumidor de servicios”.

Tabla 27. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva	Descripción
Clientes	Esta perspectiva reconoce la importancia de la experiencia del cliente y su satisfacción.
Finanzas	Esta perspectiva se centra en la gestión tradicional de las finanzas que toda organización debe incluir.
Internos (procesos empresariales)	Esta perspectiva ayuda a comprender la salud del funcionamiento interno de la organización. Puede ser un buen indicador de los resultados futuros.
Innovación (aprendizaje y crecimiento)	Esta perspectiva está estrechamente vinculada a la mejora continua. Incluye la formación y el desarrollo, la

Perspectiva	Descripción
	gestión del conocimiento y otros enfoques que garantizan el desarrollo de la organización.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El cuadro de mando integral se basa en métricas, que deben desarrollarse para cada una de las cuatro perspectivas. Esto garantizará un buen equilibrio, sin centrarse demasiado en un área. Es importante limitar el número de métricas incluidas en el seguimiento del cuadro de mando integral.

Si se hace un seguimiento de demasiados, a menudo se producen pocas mejoras debido a la limitación de los recursos. Cada perspectiva y su objetivo relevante seleccionado estarán respaldados por al menos un indicador clave de rendimiento (KPI), que puede ser rastreado en el tiempo. Para apoyar el cuadro de mando integral, los buenos KPIs

- Demostrarán si una estrategia está funcionando.
- Mostrar el grado de cambio del rendimiento a lo largo del tiempo.
- Centrar la atención en las cosas que importan para el éxito.
- Permiten medir los logros, no el esfuerzo.
- Proporcionar un lenguaje común para la comunicación.
- Reducir la incertidumbre.

5.2.2.3. Jerarquía de componentes de TI en la tarjeta de puntuación

Las mediciones del rendimiento de los componentes informáticos pueden utilizarse para calcular el rendimiento del servicio. Esto puede orientar el diseño de cierta automatización en la elaboración de informes, ya que hay herramientas disponibles que tomarán estas mediciones y harán los cálculos automáticamente.

Sin embargo, es importante asegurarse de que la experiencia del usuario coincida con los datos. Las estadísticas que parecen ser buenas no garantizan que los usuarios estén obteniendo el valor previsto del servicio.

Las organizaciones deben considerar siempre lo que significa una medición para la creación de valor de principio a fin para el consumidor del servicio, y no sólo para el rendimiento de un componente específico. La medida definitiva del éxito está en el rendimiento del servicio en su conjunto.

5.2.2.4. Cascada de mejoras organizativas

Las organizaciones necesitan medir el rendimiento a múltiples niveles. Normalmente, esto incluirá mediciones para la:

- La organización.
- Las unidades de negocio.

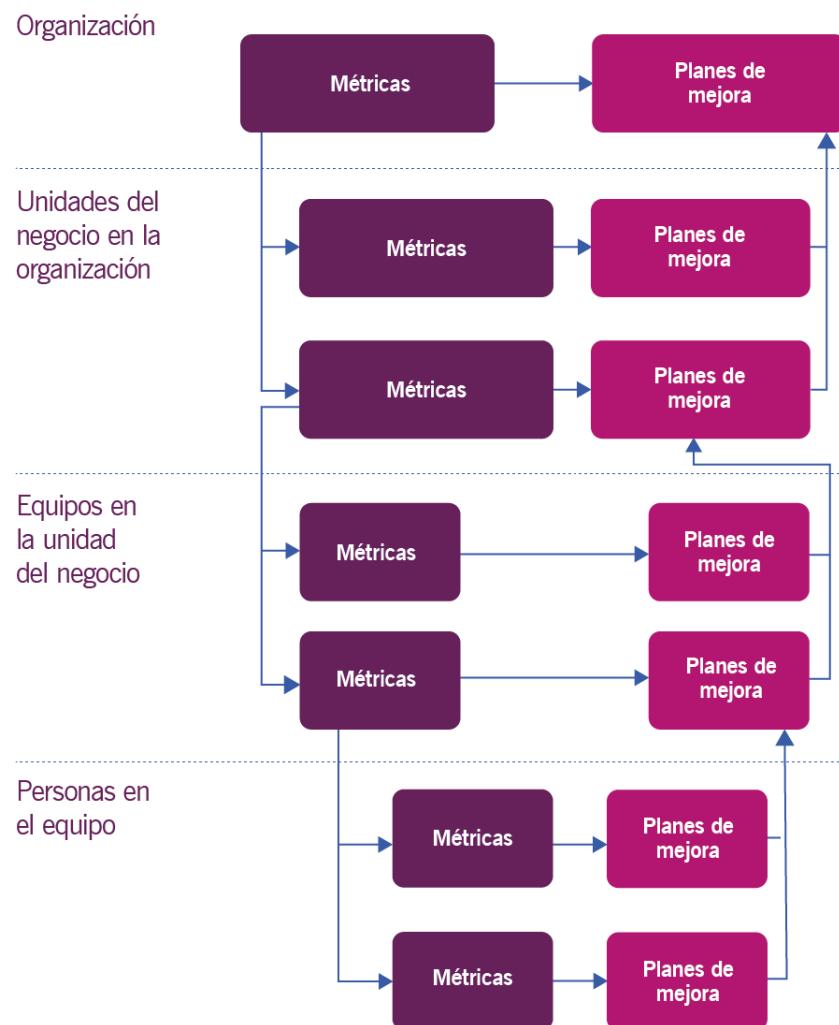
- Departamentos.
- Equipos.
- Individuos.

Una organización necesita definir métricas en todos los niveles que le son propios.

Los objetivos de cada nivel de la organización deben apoyar los objetivos de sus niveles superiores.

- Por ejemplo:** los objetivos establecidos para un individuo deben apoyar los objetivos del equipo.
- Los objetivos de ese equipo deben apoyar los objetivos del departamento.

Figura 18. Cascada de mejora organizativa



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Este enfoque jerárquico de la medición y la presentación de informes en múltiples niveles crea oportunidades para identificar mejoras potenciales en cada nivel de la organización. Esto puede conducir a toda una jerarquía de planes de mejora que contribuirán a mejorar el valor en toda la organización. La figura muestra cómo la medición puede impulsar planes de mejora en cada nivel, que se convierten en una cascada de planes de mejora de nivel superior.

Esto debe abordarse de forma iterativa, con métricas que apoyen métricas de nivel superior y planes de mejora que apoyen planes de mejora de nivel superior. Es probable que haya múltiples métricas y planes de mejora en cada nivel.

5.2.3. Factores de éxito y KPI

A menudo hay confusión sobre los factores de éxito y los KPI y cómo están relacionados. Algunos los consideran intercambiables, pero no lo son. Los factores de éxito y los KPI definen lo que hay que medir.

5.2.3.1. Factores de éxito

Un factor de éxito describe una condición o característica que debe alcanzarse para que algo se considere exitoso. Cuando el factor de éxito se relaciona con una práctica ITIL, se llama factor de éxito de la práctica (PSF).

Por lo general, es necesario lograr varios factores de éxito para obtener un resultado totalmente exitoso. Por ejemplo, la **práctica de habilitación del cambio** incluye los siguientes PSF:

- Garantizar que los cambios se realicen de manera oportuna y eficaz.
- Minimizar los impactos negativos de los cambios.
- Garantizar la satisfacción de las partes interesadas con los cambios y la habilitación para el cambio.
- Cumplir con los requisitos de gobernanza y cumplimiento relacionados con los cambios.

Estos PSF se definen de tal manera que la organización puede definir aún más su intención. Por ejemplo, ¿qué significa "de manera oportuna y eficaz" para la organización? La respuesta se refleja en lo que la organización decide medir, es decir, los KPI, para validar la consecución del PSF.

5.2.3.2. KPIs

Los factores de éxito deben ser medibles. Las métricas que se utilizan para indicar el cumplimiento de los factores de éxito son importantes, de ahí el nombre: indicador clave de rendimiento.

Como con cualquier indicador, para que una métrica sea utilizada como un KPI de práctica, una organización debe definir un objetivo y una ponderación para él, para reflejar sus objetivos y contexto.

Cuando una organización define KPIs para cada factor de éxito, es una indicación de que esos KPIs proporcionarán evidencia de logro, o de falta de él.

5.2.3.3. Aprovechar el modelo SMART

A la hora de definir los KPIs, algunas organizaciones utilizan el modelo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo). Hay muchas maneras de aprovechar el modelo SMART, dependiendo de la situación.

Tabla 28. El modelo SMART

Criterio		Explicación
S	Específicos	La claridad de lo que se necesita o pretende es fundamental. El factor que se evalúa debe definirse de tal manera que haya muy poco margen para interpretaciones erróneas o malentendidos.
M	Medible	Debe ser posible, directa o indirectamente, medir el factor evaluado. Para una métrica, este concepto parece claro y la medición es directa. En algunos casos, la única manera de "medir" un objetivo es analizando críticamente los indicadores asociados.
A	Alcanzable	Establecer un objetivo poco realista es improductivo. Las personas que trabajan para alcanzar el objetivo deben creer que es alcanzable si quieren mantener su compromiso y concentración.
R	Relevante	Cualquier factor que se evalúe debe tener sentido en relación con los resultados deseados.
T	Con un plazo determinado	Todos los implicados deben comprender el plazo para alcanzar el factor evaluado. Una medida o métrica definida en consonancia con el método SMART no debe ser indefinida.

Texto citado de ITIL® 4 Direct, Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

A menudo, los factores de éxito son aspiracionales y dirigen a la organización a ir más allá de lo meramente aceptable. En estos casos, los KPI se utilizan para medir el progreso hacia el estado deseado, y el objetivo es que tiendan en la dirección correcta.

Otros KPIs pueden ser de naturaleza binaria: se logran o no. Una organización debe determinar qué enfoque, o combinación de enfoques, es apropiado en cada ocasión.

5.2.3.4. Influencia de los KPI en el comportamiento

Los comportamientos indeseables pueden ser el resultado de medir lo que no se debe. Al crear los KPI, hay que tener en cuenta los comportamientos que pueden fomentar y seleccionar aquellos que tendrán el efecto deseado en la cadena de valor del servicio, en lugar de un efecto cosmético en los datos.

Cuando los KPI se aplican incorrectamente, una organización puede experimentar el “efecto sandía”. Se trata de una situación en la que se cumplen todos los KPI (verde) y la organización cree que sus consumidores de servicios están satisfechos, cuando en realidad no lo están, no se está creando valor y no se cumplen los factores de éxito (rojo).

Cuando esto ocurre, es importante examinar los KPIs definidos y revisar si están impulsando los comportamientos correctos. Los KPIs basados en el tiempo son los más propensos a provocar el efecto sandía.

5.3 La medición y las cuatro dimensiones

5.3.1. Medición de organizaciones y personas

La dimensión de las organizaciones y las personas abarca las funciones y responsabilidades, las estructuras organizativas formales, la cultura y el personal y las competencias necesarias. Las mediciones de esta dimensión tienen en cuenta el rendimiento del equipo, la retención del personal, la formación y otros parámetros relacionados.

Algunas organizaciones utilizan la metodología de la puntuación neta del promotor para medir la satisfacción de su personal, preguntando: ¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra organización como un buen lugar para trabajar?

5.3.2. Medición de la información y la tecnología

Las mediciones de la dimensión de información y tecnología pueden parecer las más fáciles de definir porque muchos elementos de esta dimensión son fácilmente medibles. Sin embargo, las mediciones deben ser elegidas por su valor y relevancia, manteniendo el número total de métricas bajo.

La dimensión de información y tecnología incluye la información y los conocimientos necesarios para la gestión de los servicios, así como las tecnologías y las relaciones necesarias para gestionarlos. Los datos son el principal resultado del uso de la tecnología. Es casi imposible dirigir una organización sin, TI. Es fundamental supervisar, medir e informar sobre las tecnologías facilitadoras que apoyan la creación de valor en todas las áreas de las cuatro dimensiones.

A menudo, especialmente cuando un servicio se presta a muchos consumidores individuales, y es imposible la comunicación directa con cada usuario, las mediciones del rendimiento de la tecnología pueden utilizarse para evaluar y mejorar la experiencia del usuario. Algunos ejemplos son la medición del rendimiento de la interfaz de usuario, los tiempos de transacción del usuario y las métricas de conectividad.

5.3.3. Medición de socios y proveedores

La mayoría de las organizaciones dependen de socios y/o proveedores externos. Por lo tanto, la medición del rendimiento de los socios y proveedores es una parte fundamental para el éxito de la gestión del servicio.

La transparencia, la comunicación abierta y la comprensión de los objetivos compartidos son cruciales. Con demasiada frecuencia, los proveedores de servicios y sus socios y proveedores ven las mediciones como una herramienta para echar la culpa en lugar de compartir información.

La medición más habitual en las relaciones de servicio es el rendimiento con respecto a los objetivos del acuerdo de nivel de servicio entre la organización y el proveedor.

Una parte fundamental de la planificación es garantizar que los acuerdos de nivel de servicio cumplan realmente los requisitos de la organización. La mayoría de los acuerdos de nivel de servicio pueden ajustarse cuando cambian las circunstancias, como en el caso de nuevos servicios planificados, fusiones y adquisiciones, o el crecimiento de una base de clientes.

Es esencial que los acuerdos de nivel de servicio se revisen con los socios y proveedores cuando sea necesario para garantizar que siguen satisfaciendo las necesidades cambiantes de la organización.

Aparte del rendimiento del servicio, los criterios para evaluar la relación entre proveedores y socios pueden incluir

- El cumplimiento de la normativa aplicable.
- Conformidad con los términos y condiciones acordados en el acuerdo de servicio.
- La responsabilidad social.
- Garantía de la fiabilidad y agilidad del proveedor para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente.

5.3.4. Medición de los flujos de valor y los procesos

La medición de la eficiencia de los flujos de valor y de los procesos debería poner de manifiesto los cuellos de botella y los bloqueos, y proporcionar información que pueda conducir a iniciativas de mejora.

Algunas de estas mediciones son puramente históricas; a menudo son las que la dirección quiere ver con regularidad, como el número de incidentes en diferentes niveles de prioridad, o el número de cambios completados con éxito.

5.3.4.1. Indicadores de retraso y líderes

Los indicadores rezagados y principales ayudan a las organizaciones a comprender el rendimiento histórico y a predecir las tendencias futuras.

- **Indicadores de retraso** Métricas que informan de lo que ya se ha conseguido. Los indicadores rezagados aparecen en los informes de SLA y pueden utilizarse para informar de las tendencias históricas.
- **Indicadores adelantados** Son métricas que ayudan a predecir lo que es probable que ocurra en el futuro. Los indicadores adelantados suelen ser difíciles de medir, pero bastante fáciles de influir. Suele haber una fuerte relación causa-efecto.

Las métricas de los indicadores rezagados suelen ser solicitadas por la dirección, pero las métricas de los indicadores adelantados proporcionan información sobre la que se puede actuar para mejorar el rendimiento futuro.

5.3.4.2. Métricas del proceso

La madurez y el estado actual de un proceso ayudan a determinar las mediciones y métricas útiles. En el caso de un proceso nuevo, es fundamental determinar en qué medida se ha puesto en marcha (representado por las métricas de progreso) y comprobar si las personas hacen lo que se espera (representado por las métricas de cumplimiento).

A medida que los procesos maduran, el énfasis debe trasladarse a si la organización está obteniendo los resultados requeridos (representados por las métricas de eficacia), y luego a la eficiencia. Una organización que controla la eficiencia demasiado pronto puede crear más problemas de los que resuelve.

Intentar cambios antes de que el proceso esté integrado puede obstaculizar su eficacia. A medida que se añaden métricas de eficiencia y eficacia, la organización debe reducir el número de métricas de progreso y cumplimiento en uso, para no medir demasiado.

5.3.4.3. Eficiencia del flujo

Al examinar el rendimiento de los procesos, la revisión de las métricas de flujo ayudará a comprender la eficiencia de los mismos. Algunas métricas clave son:

- **Trabajo en curso (WIP)** Es una medida de los elementos de trabajo no terminados. La métrica de WIP destaca el progreso que se está haciendo para reducir la cola de WIP.
- **Tiempo de ciclo** Es una medida del tiempo que transcurre entre el inicio y la finalización de un elemento de trabajo. Es un indicador rezagado del flujo y ayuda a impulsar el trabajo de mejora y a gestionar las expectativas sobre el tiempo que llevarán ciertos elementos de trabajo.
- **Rendimiento** Es una medida del número de elementos de trabajo terminados en un período de tiempo.
- **Antigüedad de los elementos de trabajo** Es una medida del tiempo que los elementos activos han estado en curso. Es un indicador adelantado de los elementos inacabados y destaca los cuellos de botella o los bloqueos.

5.4 Medición de productos y servicios

El valor de los productos y servicios debe medirse allí donde se consumen, y las mediciones deben tener en cuenta la utilidad, la garantía y la experiencia.

La utilidad es una funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad específica. Para proporcionar utilidad, un servicio debe apoyar el rendimiento del consumidor o eliminar las limitaciones del consumidor. Muchos servicios hacen ambas cosas.

La garantía es la seguridad de que un producto o servicio cumplirá los requisitos acordados en las circunstancias acordadas. Suele estar relacionada con los niveles de servicio que se ajustan a las necesidades de los consumidores del servicio.

La garantía puede basarse en un acuerdo formal, o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. Suele abordar áreas como la disponibilidad del servicio, la capacidad, los niveles de seguridad y la continuidad.

Las mediciones de la experiencia pueden incluir métricas de satisfacción del usuario, rendimiento del consumo del servicio y rendimiento de la interfaz del servicio.

A la hora de medir la calidad de los productos y servicios, las organizaciones deben pensar en términos de resultados y considerar cómo afectará a los clientes y usuarios el hecho de no alcanzar los objetivos acordados. Los métodos que

proporcionan mediciones relacionadas con la satisfacción de los clientes o usuarios y el rendimiento de los productos y servicios incluyen la puntuación neta del promotor, la puntuación del esfuerzo del cliente y el seguimiento de los medios sociales.

5.4.1. Puntuación del promotor neto

La puntuación neta del promotor (NPS) es una forma de medir la fidelidad de los clientes y usuarios. Es una alternativa a las tradicionales encuestas de satisfacción del cliente.

Desarrollado por Fred Reichheld, Bain & Co. y Satmetrix, el NPS fue introducido en la Harvard Business Review (Reichheld, 2003), y sus partidarios afirman que está fuertemente correlacionado con el crecimiento de los ingresos.

El NPS se calcula a partir de la respuesta a la pregunta ¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra empresa/producto/servicio a un amigo o colega?

La puntuación se basa normalmente en una escala de 0 a 10. Los encuestados que obtienen una puntuación de 9 o 10 son promotores: personas de las que se puede esperar que muestren comportamientos de creación de valor, como la recompra, la recomendación o la fidelidad al producto a largo plazo.

- Los que puntúan con un 6 o menos son detractores: es menos probable que muestren comportamientos de creación de valor.
- Los que puntúan 7 u 8 son pasivos: personas sin impacto en el NPS general.

El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

Por ejemplo: en una encuesta de 100 personas, si el 63% son promotores, el 12% detractores y el 25% pasivos, el NPS sería de 51.

Normalmente, las encuestas de NPS preguntan: ¿Por qué ha dado esta puntuación?

Las respuestas proporcionan una valiosa información sobre los aspectos específicos de la satisfacción del cliente y ayudan a las organizaciones a abordar las áreas que tendrán mayor impacto en la mejora de los resultados de NPS.

5.4.2 Puntuación del esfuerzo del cliente

Los consumidores de servicios juzgan muchos aspectos de la prestación de servicios, incluida la facilidad de uso de los mismos. Quieren experimentar los

beneficios prometidos de un servicio gastando la menor cantidad posible de su propio esfuerzo.

Se ha demostrado que la puntuación del esfuerzo del cliente CES bajo, es un fuerte predictor de la repetición de la compra y/o del aumento del gasto.

Las organizaciones proveedoras de servicios pueden utilizar los CES, combinados con mediciones de repetición de llamadas, transferencias y otros factores, para destacar las áreas en las que los consumidores de servicios deben esforzarse demasiado para obtener valor de un servicio.

5.4.3 Seguimiento de las redes sociales

Es cada vez más probable que los consumidores de servicios descontentos utilicen los canales de las redes sociales para expresar sus opiniones sobre un proveedor de servicios. Por lo tanto, las organizaciones pueden utilizar estos canales para recoger las opiniones no filtradas de sus clientes y usuarios.

Las organizaciones con éxito reconocen la importancia de los medios sociales como indicador de posibles problemas y dedican recursos a supervisar y aprovechar estos canales con fines promocionales. Otras ventajas potenciales de aprovechar los medios sociales son:

- **Bidireccionalidad** Las organizaciones pueden interactuar directamente con los clientes y usuarios, lo que les permite reducir o recuperar las percepciones negativas.
- **Oportunidad** La interacción con los medios sociales puede producirse durante las interacciones de servicio en curso. Por ejemplo, los pasajeros de una aerolínea pueden publicar en línea durante un retraso extremo de un vuelo, lo que resulta en una respuesta inmediata de un empleado del proveedor de servicios.
- **Alcance de la comunicación** Al utilizar los medios sociales para interactuar con clientes y usuarios, las organizaciones proveedoras de servicios pueden llegar a un público mucho más amplio que con las formas tradicionales de comunicación.
- **Rentabilidad** Se necesitan recursos para las interacciones en los medios sociales, pero los costes pueden ser mucho menores que los de otras formas de comunicación.

Cada interacción con los clientes y usuarios a través de los medios sociales debe medirse para comprender su valor y cualquier otro uso potencial.

RESUMEN DE MÓDULO

El uso de la medición y los informes para la gestión continua de la organización y sus servicios es esencial para impulsar la eficacia y la eficiencia.

Las mediciones permiten tomar decisiones basadas en hechos, reduciendo el riesgo y apoyando el principio rector de **colaborar y promover la visibilidad**.

Este módulo ha cubierto conceptos como:

Medición: Medio para disminuir la incertidumbre basado en una o más observaciones que se expresan en unidades cuantificables.

Métrica: Medición o cálculo que se supervisa o se comunica para la gestión y la mejora.

Indicador: Una métrica que se utiliza para evaluar y gestionar algo.

Informe: Comunicación detallada de información o conocimientos sobre un tema o evento.



Módulo 6

MEJORA CONTINUA

MÓDULO 6. MEJORA CONTINUA

6.1. Crear una cultura de mejora continua

Toda mejora es un cambio, y el cambio debe gestionarse con cuidado. Es importante tener en cuenta cómo los cambios pueden afectar a la cultura de una organización.

La aplicación de iniciativas individuales de mejora no tendrá el mismo impacto positivo que la incorporación de un compromiso de mejora continua en la cultura de la organización. En casi todos los casos, una organización con una sólida cultura de mejora continua tendrá también una sólida capacidad de gobierno que le permita asignar recursos y proporcionar la gestión y el liderazgo necesarios para el éxito de las iniciativas de mejora. La forma en que se planifican y realizan las mejoras también debe ser objeto de mejora continua.

Las culturas de mejora continua que tienen éxito son equilibradas. Hay que mantener el impulso, pero es importante no seguir una iniciativa exitosa con muchas más al mismo tiempo. Trabajar de forma constante, sin sobrecargar la organización con múltiples mejoras a gran escala, preservará el interés y el entusiasmo sin crear un estrés innecesario o una reacción violenta.

La mayoría de los empleados consideran que las iniciativas formales de mejora están por encima de sus responsabilidades habituales. La contratación de empleados específicamente para facilitar la mejora continua puede servir de apoyo a otros equipos, facilitando su participación y haciendo que se sientan respetados por su contribución. Esto, a su vez, reforzará la importancia de la mejora continua y ayudará a integrarla en la cultura.

6.2. Mejora continua de la cadena de valor y las prácticas de servicio

La cadena de valor del servicio puede considerarse como un conjunto de elementos que pueden combinarse en cualquier orden para crear flujos de valor.

La mejora de la cadena de valor del servicio puede implicar la introducción de pequeñas mejoras en un bloque de construcción que aumentará su valor para uno o más flujos de valor. Sin embargo, es importante tener en cuenta el impacto de una mejora en toda la cadena de valor y en los flujos de valor asociados. Los mapas de los flujos de valor pueden ser útiles para comprender las interdependencias existentes.

Comprender cómo mejorar las prácticas implica entender cómo contribuyen a la cadena de valor del servicio. Si el objetivo de una práctica no se alcanza de forma

sistemática, o si una práctica no se realiza de forma eficaz o eficiente, es probable que las actividades de la cadena de valor a las que contribuye se vean afectadas.

6.3. La mejora continua en las organizaciones

Las organizaciones no son entidades estáticas. Cuando se cumple un objetivo, es importante buscar otra oportunidad de mejora y planificar cómo llegar a ella.

Esto es cierto en todas las organizaciones: hay tantas oportunidades para mejorar las prácticas de liderazgo como las prácticas operativas.

La mejora continua es responsabilidad de todos. Todos los que contribuyen de alguna manera a la prestación de un servicio deben buscar constantemente oportunidades de mejora, porque el ámbito de mejora es todo el SVS.

La práctica de la **mejora continua** adapta las prácticas y los servicios de una organización a las necesidades cambiantes de la empresa mediante la mejora continua de los productos, los servicios, las prácticas y la gestión de los productos y los servicios.

Las mejoras pueden aplicarse a cualquier nivel, desde los individuos a los equipos e incluso a toda la organización.

■ **Por ejemplo:** un operador de la mesa de servicio puede ver la oportunidad de mejorar los guiones utilizados para recopilar información de los clientes y usuarios.

En este caso, el operador debería trabajar con su gerente para mejorar la práctica del service desk. Sin embargo, las personas y los equipos que participan en las iniciativas de mejora deben entender cómo será el éxito, y ayudar a definir y acordar los objetivos que deben alcanzarse para que ese resultado se cumpla.

6.4. El modelo de mejora continua

El modelo de mejora continua de ITIL, introducido en ITIL Fundamentos es una guía de alto nivel que apoya las iniciativas de mejora. Cuando se utiliza este modelo, las iniciativas de mejora tienen más posibilidades de éxito. El modelo se centra en el valor del consumidor del servicio, vincula los esfuerzos de mejora a la visión de la organización y promueve un enfoque iterativo de la mejora.

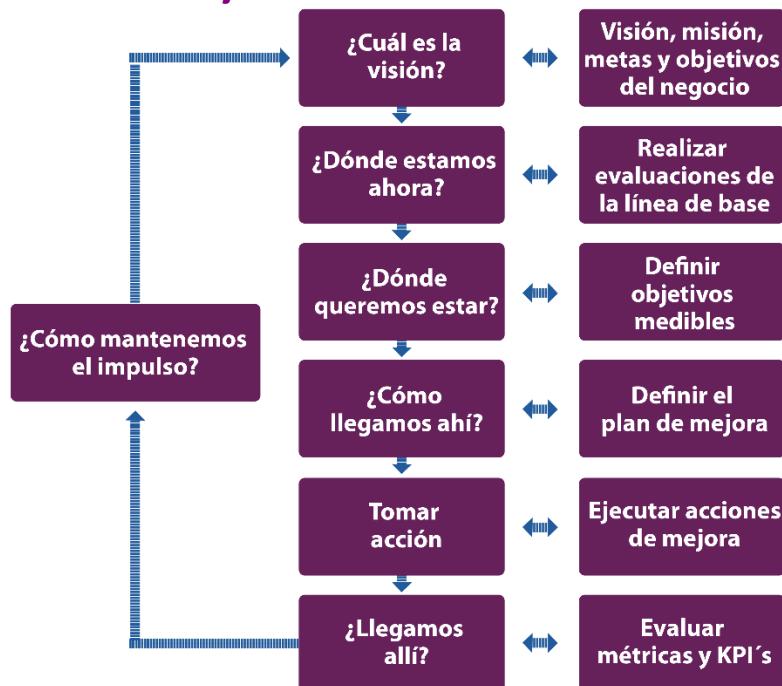
Cada organización debe adaptar el modelo de mejora continua a su propia cultura y objetivos. El modelo está diseñado para ser flexible y sencillo, y funciona bien tanto en entornos ágiles como en culturas tradicionales de cascada. Puede utilizarse

como ayuda para cualquier mejora, pero se aplica mejor a una iniciativa de mejora específica; no está diseñado para definir una estrategia de mejora para toda la organización.

Dado que los procesos de mejora no son necesariamente lineales, el modelo de mejora continua no pretende ser rígido. Se trata de un marco para guiar a las personas que participan en la mejora continua y ayudarles a evitar errores inútiles.

Los agentes del cambio no siempre completan una etapa antes de pasar a la siguiente, y pueden y deben volver a visitar las etapas anteriores del modelo cuando sea necesario.

Figura 19. El modelo de mejora continua de ITIL



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

6.4.1. Paso 1: ¿Cuál es la visión?

En este paso se alinean las iniciativas de mejora individuales con los objetivos de la organización, que se derivan de su visión y misión, y se define una visión para la propia iniciativa de mejora.

Es importante reevaluar periódicamente el progreso de una iniciativa y compararlo con la visión y la estrategia de la organización. Una iniciativa que parecía apoyar una visión en sus inicios puede haberse transformado en algo que ya no es válido o apropiado.

Al concluir el paso 1, los agentes del cambio deben:

- Comprender cómo se traducen la visión, la misión y los objetivos de la organización para la unidad de negocio, el departamento, el equipo y/o el individuo que actúa como agente de cambio específico.
- Tener una visión de alto nivel para una mejora planificada o un área de mejora, que incluya:
 - Una dirección de alto nivel acordada para el esfuerzo de mejora.
 - Una descripción de la iniciativa de mejora prevista, en el contexto del ámbito de control del agente de cambio y de la visión de mejora.
 - Una comprensión clara de las partes interesadas pertinentes y de su participación en la iniciativa.
 - El valor que se espera de la mejora prevista.
- Acordar los próximos pasos para validar, ampliar y planificar los detalles de la iniciativa de mejora.

6.4.1.1. Visión de las mejoras previstas

A la hora de planificar las iniciativas de mejora, los agentes del cambio suelen tener en mente una mejora potencial, o bien quieren dirigirse a un área amplia en la que saben que existen oportunidades de mejora. Sus ideas pueden provenir de un registro de mejora continua, notas de reuniones, directivas de la dirección, registros de desarrollo, registros de gestión de problemas u otras fuentes.

Si los agentes de cambio empiezan con un objetivo de mejora en mente, es muy importante confirmar la validez de la iniciativa alineándola con la visión de la organización. Si, por el contrario, quieren centrarse en un área amplia, los agentes del cambio deben prever un estado futuro mejorado para el área bajo su control, uno alineado con la visión de la organización, e identificar los cambios que deben producirse para avanzar hacia ese estado futuro.

Una visión compartida es la parte más importante de cualquier iniciativa de mejora exitosa. Una visión que se decida sin la aportación de los niveles pertinentes de la organización es poco probable que inspire el apoyo necesario para impulsar los cambios requeridos que la harán realidad.

Aunque no todo el mundo puede controlar la visión de la organización, cualquiera puede definir una visión para las áreas de su ámbito de control, siempre que se alinee con la visión de la organización.

**Recuerda:**

Las ideas de mejora pueden provenir de cualquier parte de la organización. Incluido el personal de la parte operativa.

Todas las iniciativas de mejora deben tener objetivos claros que comuniquen la intención de la mejora, el valor esperado y la dirección propuesta. Todos los responsables de un cambio deben ser capaces de describir el estado futuro deseado y los criterios de éxito.

Los objetivos deben ser concisos, centrados en el futuro, alcanzables, claros e inspiradores. Las iniciativas que se alinean claramente con la visión de la organización y que tienen objetivos definidos e iterativos tienen muchas más probabilidades de recibir el apoyo de las partes interesadas.

6.4.2. Paso 2: ¿Dónde estamos ahora?

Si no se entiende el estado actual, será casi imposible definir lo que hay que hacer para pasar al estado futuro. Documentar el estado actual implica establecer métricas del estado actual para poder demostrar objetivamente el progreso hacia el nuevo estado

Al concluir el paso 2, los agentes del cambio deben tener:

- Una clara comprensión del estado actual del área de mejora en la que se centran.
- Medidas y métricas de referencia del estado actual que se utilizarán para su posterior comparación.

6.4.2.1. Evaluaciones

Las evaluaciones se utilizan para medir, analizar y comprender los comportamientos y el rendimiento de las prácticas, los procesos, los servicios, la tecnología y las personas. Una buena evaluación no sólo identificará las lagunas y los problemas, sino que identificará lo que se está haciendo bien y mostrará cómo se pueden aprovechar los éxitos.

Es crucial que se evalúen las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Cualquier persona de una organización puede evaluar el estado actual de un área en su ámbito de control.

Todas las partes interesadas deben tener un entendimiento común de los objetivos de la evaluación; de lo contrario, será difícil obtener resultados utilizables que se

ajusten a las necesidades. La profundidad del enfoque y el esfuerzo invertido en las evaluaciones debe guiarse por la magnitud de la mejora; pero, dado que incluso una iniciativa aparentemente pequeña puede tener un impacto más amplio, nunca debe ignorarse la etapa de evaluación.

Los agentes del cambio deben seleccionar el método adecuado para cada evaluación en función de sus objetivos y de la comprensión de las limitaciones de cada método.

En muchos casos, será conveniente utilizar varios métodos de evaluación durante un proceso de mejora. A la hora de seleccionar el método de evaluación, es importante tener en cuenta qué información debe recopilarse, de quién, y los niveles de precisión y detalle necesarios. Los métodos seleccionados deben estar en consonancia con el cumplimiento de esos requisitos.

6.4.3. Paso 3: ¿Dónde queremos estar?

El estado actual es el punto de partida de un viaje de mejora. El siguiente paso es mirar hacia el futuro y decidir hacia dónde ir.

Este paso NO consiste en definir un estado final absoluto y perfecto; la mejora no es un viaje finito.

Este paso consiste en definir el siguiente estado, la siguiente etapa lógica en un viaje de mejora continua. Es conveniente dar pasos pequeños e iterativos. Si los objetivos de mejora están demasiado lejos o parecen imposibles de alcanzar, resulta más difícil aplicar el cambio.

Al concluir el paso 3, los agentes del cambio deben tener:

- Una descripción del estado futuro deseado.
- Los resultados de un análisis de las deficiencias, que demuestren las deficiencias actuales.
- Una lista priorizada de mejoras con objetivos inteligentes asociados y kpis equilibrados, cuando sea posible.
- Las herramientas para crear un plan de acción detallado.
- Una comprensión clara de las limitaciones que pueden influir en lo que se puede mejorar.
- Un argumento comercial para la iniciativa de mejora.
- Un acuerdo de alto nivel sobre la mejora que se va a emprender.
- El acuerdo de las partes interesadas para seguir adelante con las mejoras propuestas y las prioridades asociadas.

6.4.3.1. Prioridad y alcance de los resultados

Una vez que se ha evaluado el estado actual y se han definido los resultados deseados, es necesario priorizar y delimitar los resultados. Todos los resultados definidos deben contribuir a la consecución del estado deseado, pero algunos serán más importantes que otros, y la aplicación de los cambios en un orden determinado puede facilitar ciertos resultados.

Algunos resultados necesitarán diferentes enfoques para ser alcanzados y algunos requerirán una inversión significativa, mientras que otros podrán ser alcanzados con un esfuerzo mínimo.

Los resultados de la mejora pueden tener un impacto positivo en muchas áreas, incluyendo la reducción de costes o riesgos o la mejora del cumplimiento de la normativa. A la hora de priorizar estos resultados, hay que tener en cuenta cuál será su impacto en el acercamiento de la organización a la consecución de su visión. Los resultados que tengan un mayor impacto positivo en este contexto deben priorizarse sobre los demás.

6.4.3.2. Presentación de los argumentos comerciales y logro de un acuerdo

Es probable que avanzar en las mejoras requiera el acuerdo, no sólo de los agentes de cambio, sino también de los responsables de autorizar el presupuesto y la asignación de tiempo necesarios.

Puede ser necesario elaborar un caso de negocio sencillo para esbozar la propuesta y obtener la aprobación.

6.4.4. Paso 4: ¿Cómo llegar a la meta?

Una vez definidos el estado actual y el estado deseado, el siguiente paso es crear un plan de acción. Un plan de acción eficaz debe responder a varias preguntas, entre ellas:

- ¿Es necesario completar alguno de los cambios en un orden específico?
- ¿Hay alguna ganancia rápida que pueda entregarse pronto para dar un valor rápido al cliente?
- ¿Existen limitaciones de recursos que dicten el flujo de los cambios?

Si, al planificar la mejora, se revela nueva información que podría afectar a las expectativas o el apoyo de las partes interesadas, los agentes de cambio pueden tener que volver al paso 3 y volver a comprometerse con las partes interesadas.

Al concluir el paso 4, los agentes de cambio deben tener:

- Un plan de acción aprobado, alineado con los requisitos de gobernanza de las partes interesadas
- Una comprensión de la naturaleza de las mejoras y del método más eficaz que debe utilizarse para alcanzar los resultados previstos.

6.4.4.1. Creación del plan de acción

Dependiendo de la magnitud de la mejora, los métodos o requisitos establecidos en una organización pueden regir la forma de planificar y realizar las mejoras. Los agentes de cambio deben garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas y aprovechar los artefactos existentes, como herramientas y plantillas, si existen.

El plan debe diseñarse para que sea eficiente y ligero, garantizando al mismo tiempo que las partes interesadas tengan los niveles necesarios de visibilidad y control y que se tenga en cuenta cualquier requisito normativo.

Sea cual sea el método de trabajo utilizado, el plan de mejora debe tener en cuenta el trabajo de las etapas anteriores del modelo de mejora continua. La visión pertinente, los resultados de las evaluaciones, los objetivos deseados, el contenido del caso empresarial y los resultados esperados son ejemplos de aportaciones valiosas al plan de mejora.

6.4.4.2. Trabajar de forma iterativa

Gestionar una iniciativa de mejora no significa necesariamente empezar con un complicado diagrama de Gantt o un plan de proyecto cargado de detalles. Siempre que sea posible, se prefiere la realización continua de pequeñas mejoras. Incluso las iniciativas que requieren un esfuerzo sostenido pueden aplicarse mejor en iteraciones más cortas, para poner de relieve los avances y para que puedan aprovecharse los puntos de control naturales para revisar la retroalimentación y, si es necesario, revisar el enfoque.

En entornos complicados, es habitual que una organización no pueda definir un plan específico para alcanzar el estado objetivo. En su lugar, se puede planificar una serie de experimentos a prueba de fallos para comprobar las hipótesis y elegir la opción adecuada.

Para las organizaciones con menos experiencia en esta forma de trabajar, es probable que la gente tenga que adaptarse a formas de trabajo ágiles e iterativas. La entrega de valor a través de victorias rápidas puede ser una buena forma de introducir la metodología ágil en las organizaciones.

6.4.4.3. Incorporar la retroalimentación y las métricas

La incorporación de mecanismos y actividades de retroalimentación en todo el plan de mejora garantizará que se solicite y evalúe la retroalimentación. Como parte de la gestión continua de las partes interesadas, es importante definir el tipo de retroalimentación que se necesita de las partes interesadas en cada etapa, y cómo se recogerá esa retroalimentación, se actuará y se informará.

También es importante aprovechar el trabajo realizado en el paso 3 incluyendo un programa de métricas sencillo y práctico en el plan de mejora. Si la metodología estándar de gestión de proyectos de la organización incluye métricas requeridas, hay que darles cabida.

Sin embargo, lo más importante para el éxito de la mejora son unos parámetros claramente definidos que puedan utilizarse como objetivos durante el proyecto y como medidas de éxito una vez aplicadas las mejoras.

6.4.4.4. Comunicar y acordar el plan

Una vez diseñado el plan, se puede presentar a las partes interesadas, lo que ayuda a fijar las expectativas.

Dependiendo de la naturaleza de la mejora, puede estar dentro del ámbito de control del agente de cambio la decisión de proceder. Sin embargo, si se necesita la aprobación, una vez que el plan ha sido firmado, el trabajo en la mejora puede comenzar.

Un plan de comunicación con las partes interesadas puede ayudar a diseñar y hacer un seguimiento de las actividades de comunicación necesarias para preparar y realizar con éxito la presentación. Es probable que las partes interesadas con autoridad para aprobar el plan necesiten un nivel de detalle diferente al de las que simplemente necesitan un conocimiento general.

6.4.5. Paso 5: Actuar

Durante esta etapa, el plan cobra vida y el trabajo se realiza; sin embargo, puede ser necesario revisar el plan si la acción no produce los resultados deseados. También es necesario validar periódicamente los supuestos en los que se ha basado el plan y gestionar activamente los riesgos identificados y las partes interesadas.

Si en el paso 4 se ha elegido un enfoque de experimentación segura, se realizan experimentos para obtener información para la planificación posterior. En algunos casos, esto puede llevar a una revisión no sólo del plan sino también del estado objetivo.

Al concluir el paso 5, los agentes del cambio deben haber completado las acciones de mejora aprovechando los planes de acción previamente comunicados y aprobados.



Recuerda:

Puede haber varias iteraciones de mejora individuales que ocurran en paralelo.

Los métodos de gobernanza utilizados deben permitir una gestión eficaz de las actividades de mejora de muchos tipos.

6.4.6. Paso 6: ¿Lo hemos conseguido?

El propósito del paso 6 es confirmar si se ha alcanzado el estado futuro deseado, yendo más allá de las pruebas anecdóticas y utilizando el análisis de datos para confirmar el nuevo estado y el valor aportado por los cambios.

Con demasiada frecuencia se da por sentado que se han alcanzado los beneficios previstos de una iniciativa y la organización pasa a la siguiente. Comprender con exactitud lo que se ha logrado y lo que no se ha logrado es crucial para la planificación futura.

Al concluir el paso 6, debe haber:

- Resultados verificados de las iniciativas y objetivos de mejora
- Una revisión de la mejora documentada.

6.4.6.1. Realización de una revisión de la mejora

Para cada iteración de una iniciativa de mejora, es necesario comprobar y confirmar el progreso y el valor aportado. Esto se hace mediante una revisión de la mejora.

REVISIÓN DE LA MEJORA

Evaluación en la que se utilizan indicadores y otras pruebas para determinar si una mejora ha alcanzado los resultados deseados y, en caso contrario, qué hay que hacer para completar el trabajo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las preguntas sobre el progreso y el valor sólo pueden responderse con hechos utilizando métricas para validar el éxito o para confirmar que falta algo. Hay que comprobar los factores de éxito y los indicadores clave de rendimiento acordados y confirmar la obtención de valor.

Además de las métricas, pueden considerarse pruebas más subjetivas, como los informes de las partes interesadas o las encuestas de opinión. Si no se han obtenido los beneficios esperados, habrá que revisar el plan de mejora y realizar cambios antes de la siguiente iteración.

En el caso de proyectos de mejora complejos, la revisión de la mejora puede ser una actividad formal y muy estructurada, pero incluso las mejoras sencillas de corta duración deben ser revisadas.

6.4.7 Paso 7: ¿Cómo mantener el impulso?

La mejora debe ser continua para mantener el ritmo de las necesidades de la organización y garantizar que los servicios y el SVS utilizado para crearlos y prestarlos sigan aportando valor. El objetivo debe ser crear una cultura en la que la mejora continua forme parte del trabajo normal.

Cuando la mejora continua está arraigada en la organización, las personas de todos los niveles buscarán constantemente mejoras que puedan ayudarla a avanzar hacia su visión, y se mitiga el riesgo de que en el futuro sean necesarios esfuerzos de transformación abrumadores.

Si una mejora aporta el valor esperado, la iniciativa debe centrarse en comercializar los éxitos y reforzar los nuevos métodos introducidos. Esto garantiza que los avances no se pierdan, y genera apoyo e impulso para las próximas mejoras.

Al concluir el paso 7, los agentes del cambio deben tener:

- La confirmación de que las mejoras implementadas están firmemente establecidas.
- Una lista de recomendaciones para iniciativas de mejora adicionales o iteraciones.
- Un análisis documentado de las lecciones aprendidas que recoja las ideas sobre cómo aplicar mejor las mejoras en el futuro.

6.4.7.1. Identificación de oportunidades de mejora adicionales

Incluso cuando se han alcanzado todos los objetivos de una iniciativa de mejora, siempre hay más margen para abordar las mejoras. Los agentes de cambio gestionarán cuidadosamente el alcance de su iniciativa de mejora cuando esté en marcha, con el fin de mantener el enfoque y mejorar la probabilidad de éxito. Esto

suele significar que las ideas de mejora que surgen durante el paso 5 no pueden integrarse en esa iteración del cambio.

Estas ideas deben documentarse y considerarse para futuras acciones. Además, las ideas que surjan durante las etapas 1, 2 y 3 deben documentarse para posibles acciones futuras, normalmente en un registro de mejora continua.

En este último paso, los agentes de cambio y otras partes interesadas deben recopilar sus recomendaciones sobre los próximos pasos y las prioridades de mejora. Su participación en la iniciativa actual les dará una valiosa perspectiva sobre qué ideas de mejora futuras se basarán mejor en las actuales, así como cuáles pueden aplicarse fácilmente desde el nuevo estado actual.

6.4.7.2. Identificación y evaluación de las lecciones aprendidas

Al analizar el éxito o el fracaso de las iniciativas de cambio, es posible ver lo que se puede mejorar y lo que tuvo especial éxito. Las conclusiones de este ejercicio pueden aplicarse a futuras actividades de mejora.

ANÁLISIS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Evaluación de una iniciativa o iteración de mejora con el fin de comprender qué ha ido bien o mal y qué debería hacerse de forma diferente en el futuro en circunstancias similares.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las lecciones pueden aprenderse en cualquier momento de una iniciativa de mejora. Cuando se cometen errores, deben corregirse, pero la lección aprendida también debe documentarse en ese momento.

6.5 Utilización de la medición y los informes en la mejora continua

La medición y la elaboración de informes contribuyen a todos los aspectos de la mejora continua.

Tabla 29. Contribuciones de la medición y la información en el modelo de mejora continua

Paso del modelo de mejora continua	Contribución de la medición y la información
¿Cuál es la visión?	<p>Los informes que proporcionan datos sobre la competitividad de la organización y su rendimiento frente a los competidores pueden servir de base para las discusiones sobre la visión y el impacto de los individuos y los equipos en ella.</p> <p>Los datos sobre el rendimiento pasado en las áreas de alto nivel que se proponen para la acción de mejora pueden ayudar a la hora de seleccionar un área de mejora más específica.</p>
¿Dónde estamos ahora?	Los datos y otras pruebas relativas al área de mejora objetivo se recopilan y procesan en métricas e información para proporcionar la base de la evaluación del estado actual.
¿Dónde queremos estar?	<p>Se analizan las mediciones actuales e históricas para identificar oportunidades específicas de mejora.</p> <p>Se desarrollan métricas para apoyar el caso de negocio.</p> <p>Se definen objetivos SMART para cada mejora, incluyendo metas medibles con las que se valida el progreso de la mejora.</p>
¿Cómo lo conseguimos?	<p>Los métodos de medición y gestión de la iniciativa de mejora se incluyen en el plan de acción.</p> <p>Se acuerdan los criterios de salida que deben alcanzarse en cada etapa.</p>
Tomar medidas	<p>A medida que avanzan los esfuerzos de mejora, el trabajo se mide y se informa a las partes interesadas.</p> <p>Si las mediciones muestran problemas de aplicación, se realizan cambios y se toman nuevas mediciones.</p>
¿Lo hemos conseguido?	<p>El rendimiento real del área de mejora objetivo en el nuevo estado se compara con el estado anterior para validar la mejora.</p> <p>Se elaboran informes para la revisión y el cierre de la implementación.</p>
¿Cómo mantener el impulso?	Las mediciones de los logros de las mejoras se utilizan para comercializar el éxito ante la organización y las partes interesadas. Los nuevos comportamientos se supervisan y se comunican para garantizar que las mejoras no se erosionen con el tiempo.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

RESUMEN DE MÓDULO

Al incorporar un compromiso de mejora continua en toda la organización y en cada elemento del SVS, las organizaciones pueden responder mejor a los cambios y aumentar su capacidad de contribuir a la co-creación de valor junto con las partes interesadas.

Independientemente de la madurez de las organizaciones, la mejora continua debería ser una parte importante de todo SVS. Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios están sujetas a la mejora continua.

La tecnología cambia constantemente y la forma de prestar los servicios debe seguir el ritmo de estos cambios.

Una sólida práctica de mejora continua, que se mejore a sí misma continuamente, es la clave para mantener y aumentar el valor que el proveedor de servicios aporta a sus consumidores de servicios y a otras partes interesadas.

La mejora continua tiene lugar en todas las áreas de la organización y en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo. El modelo de mejora continua de ITIL proporciona un enfoque iterativo de mejora, dividiendo el trabajo en partes manejables con objetivos separados que se pueden lograr de forma incremental.



Módulo 7

COMUNICACIÓN Y

GESTIÓN DEL CAMBIO

ORGANIZATIVO

MÓDULO 7. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

El suministro de productos y servicios basados en las tecnologías de la información no es sólo un ejercicio de manipulación de la tecnología: es un esfuerzo humano.

Todos los aspectos de la prestación de servicios funcionan mejor con una buena comunicación y una mayor atención a los factores humanos. Los problemas suelen tener su origen en una información incorrecta, inadecuada o inoportuna.

Las personas necesitan ayuda para adaptarse y prosperar en organizaciones cambiadas. En este capítulo se tratarán los principios y métodos clave de la comunicación y la gestión del cambio organizativo (OCM, por sus siglas en inglés) y cómo son esenciales para la dirección, la planificación y la mejora.

7.1 Fundamentos de la comunicación eficaz

Una buena comunicación es fundamental para casi todos los esfuerzos humanos. Es importante considerar cómo las organizaciones y las personas pueden desarrollar y desplegar la comunicación con el mejor efecto como parte de su trabajo de gestión de servicios. Le animamos a que tome esta orientación básica y la desarrolle con el estudio y la práctica continuos.

7.1.1. El valor de una buena comunicación

Una buena comunicación es fundamental para el éxito en la gestión de servicios. Su valor puede expresarse desde dos puntos de vista: los costes derivados de su ausencia y los beneficios obtenidos con su consecución.

Una comunicación deficiente puede arruinar los buenos planes y provocar el despilfarro a causa de los desacuerdos, los malentendidos y la falta de información importante. Algunos ejemplos de los costes de una mala comunicación son:

- Necesidades insatisfechas de los consumidores de servicios.
- Retrasos y plazos no cumplidos.
- Insatisfacción del consumidor de servicios.
- Gastos innecesarios.
- Lentitud en el restablecimiento del servicio.
- Pérdida de tiempo y reprocesamiento.
- Incapacidad de mejorar los servicios.

Los flujos de valor, las prácticas y los proyectos no tienen éxito si las personas no colaboran y se coordinan. Una buena comunicación permite que las personas estén informadas, sean conscientes y puedan reaccionar rápidamente ante posibles problemas.

Algunos ejemplos de los beneficios de una buena comunicación son:

- Una mejor comprensión de las necesidades y perspectivas de los consumidores de servicios.
- Coordinación eficaz y eficiente entre personas y grupos.
- Claridad en el enfoque de las metas y objetivos.
- Trabajar más rápido sin dejar de obtener resultados de alta calidad.
- Mayor creatividad en las soluciones y mejoras.
- Mayor confianza.
- Reducción de los costes sin dejar de obtener los resultados deseados.

Una buena comunicación consiste en ser eficiente, receptivo, profesional y eficaz. En muchos casos, esto requiere reconocer las necesidades intelectuales y emocionales de aquellos con los que se produce una interacción.

La comunicación es un esfuerzo fundamentalmente humano.

7.1.2 Principios de la comunicación

Las personas necesitan comunicarse con regularidad y eficacia para conseguir los mejores resultados; es fundamental tener unas habilidades comunicativas bien definidas. Los principios necesarios para una buena comunicación pueden resumirse así:

- La comunicación es un proceso bidireccional.
- Todos nos comunicamos todo el tiempo.
- El momento y la frecuencia son importantes.
- No hay un único método de comunicación que funcione para todos.
- El mensaje está en el medio.

Es importante recordar estos principios al presentar la información. Tener en cuenta a la audiencia, los diferentes estilos de comunicación, el tiempo y el medio y modo de comunicación ayudará a garantizar una colaboración exitosa.

7.1.2.1. La comunicación es un proceso bidireccional

La comunicación es constante, multilateral y omnipresente. Un comunicador no puede dar por sentado que su mensaje ha sido reconocido y comprendido. Es su responsabilidad asegurarse de que se ha entendido el propósito del mensaje y de que se han emprendido las acciones necesarias.

El receptor del mensaje también tiene la responsabilidad de confirmar que su comprensión del mensaje es correcta.

Es útil emplear controles y pruebas para determinar si se ha asimilado el significado previsto del mensaje. Esto puede hacerse mediante diversos métodos, formales e informales.

Para mejorar la calidad y el carácter bidireccional de la comunicación, es importante investigar las opiniones y la forma en que las personas han respondido a la información que se les ha enviado o que se espera de ellas.

Las personas son más propensas a entablar una comunicación significativa y bidireccional cuando ven que la otra parte está haciendo un verdadero esfuerzo por escuchar sus pensamientos.



Recuerda:

Escuchar y observar son habilidades clave que tienen un gran impacto en el éxito de la colaboración.

7.1.2.2. Todos nos comunicamos todo el tiempo

Las personas transmiten constantemente mensajes, a propósito, o no, a través de su lenguaje corporal y su tono de voz y, a veces, ocultando deliberadamente estas señales. Hay muchas estadísticas sobre la cantidad de comunicación real que se transmite de forma no verbal. A menudo, el lenguaje corporal y el tono tienen más impacto que la elección de las palabras.

Los buenos comunicadores tienen una gran inteligencia emocional, que les permite interpretar, comprender y predecir las acciones y reacciones de las personas. La comunicación requiere reconocer el estado emocional de la otra persona y utilizar un contenido y un tono flexibles para lograr el objetivo deseado.

A nivel operativo, es útil el concepto de establecer el tono en un equipo. Es importante que el equipo sea capaz de empatizar con sus clientes y usuarios, que son más propensos a ponerse en contacto si se sienten cómodos y atendidos.

Todo el mundo debe entender cómo su estilo de comunicación puede influir en la forma en que son percibidos por sus colegas y las partes interesadas. Los gestores de proyectos y agentes del cambio de éxito deben aprovechar un Portafolio de técnicas de comunicación para obtener los mejores resultados.

7.1.2.3. El momento y la frecuencia son importantes

En cualquier relación de éxito, es esencial un buen momento. La comunicación debe ser proporcionada, pertinente y adecuada en cada momento. Los proveedores de servicios pueden cometer una serie de errores al comunicarse, como, por ejemplo:

- No responder al aumento de la actividad y la prioridad durante los períodos clave del negocio.
- Enviar actualizaciones sobre el tiempo de inactividad del servicio previsto antes de que se haya acordado con los usuarios y/o clientes.
- Informar de grandes estadísticas de rendimiento cuando se está produciendo un incidente importante.
- Emitir encuestas de satisfacción antes de que se cierren los incidentes.
- Sobocomunicar hasta el punto de que los mensajes pierden su impacto y son ignorados.

Para evitar estos problemas, hay que utilizar el sentido común, el tacto y la diplomacia y tener en cuenta lo siguiente:

- **Desarrollar relaciones con los consumidores de servicios y otras partes interesadas** Las buenas relaciones se basan en objetivos compartidos y en una comunicación abierta, que ayuda a informar a cada parte de lo que piensa y hace la otra.
- **Comprender el panorama general** Las personas tienen más posibilidades de éxito si comprenden las perspectivas y prioridades de los demás. Comprender lo que importa a los demás sirve para tomar decisiones sobre el momento y la frecuencia de la comunicación.

Por último, si las partes se comunican con regularidad, es menos probable que las comunicaciones inoportunas sean necesarias. No siempre se pueden evitar las comunicaciones ad hoc, especialmente en situaciones de emergencia, pero la comunicación regular puede reducir la necesidad de contactos apresurados.

7.1.2.4. No existe un único método de comunicación que funcione para todos

Todo el mundo tiene diferentes preferencias a la hora de enviar y recibir comunicaciones. Es una buena práctica utilizar varias técnicas para garantizar que se llega al público deseado.

Por ejemplo: los vendedores difunden los mensajes de sus campañas mediante anuncios en periódicos, televisión y vallas publicitarias, así como a través de eventos promocionales.

7.1.2.5. El mensaje está en el medio

El formato y la naturaleza de un mensaje a menudo evocan una respuesta emocional, que puede influir drásticamente en los niveles de importancia, interés y comprensión que se le otorgarán.

Por lo tanto, es importante seleccionar cuidadosamente el formato, el estilo, el tamaño y el medio de un mensaje, para que tenga más probabilidades de ser leído y comprendido en lugar de ser ignorado o eliminado.

- **Por ejemplo:** un blog dirigido a los empleados sería un medio inadecuado para comunicar la noticia de una serie de despidos inminentes; el carácter informal y personal del medio no se corresponde con la seriedad del mensaje.

7.1.3 La comunicación es clave para la dirección, la planificación y la mejora

Como en cualquier otro aspecto de la gestión de servicios, el uso eficaz de la comunicación es fundamental para el éxito de la dirección, la planificación y la mejora.

7.1.3.1. La comunicación en la dirección

Las personas sólo pueden alinear sus acciones con la visión y la misión de la organización cuando entienden qué son, qué significan y por qué son importantes.

Muchas directivas se comunican a través de políticas, directrices, memorandos o documentos de procedimiento. Sin embargo, la publicación de estos documentos no significa que la gente los conozca o entienda cómo utilizarlos.

Los nuevos documentos deben ir acompañados de una comunicación de apoyo, como correos electrónicos, entradas de blog, presentaciones y enlaces publicados. En algunos casos, deben organizarse sesiones de formación para explicar los nuevos documentos.

Deben existir mecanismos para recibir preguntas y comentarios sobre las nuevas directivas. Esto promoverá una mayor comprensión y fomentará la cooperación porque los empleados se sentirán apoyados y capacitados.

7.1.3.2. Comunicación en la planificación

Es probable que los planes realizados de forma aislada pasen por alto consideraciones importantes para el éxito. Además, si no se involucra a las partes interesadas en una fase de planificación, éstas se sentirán menos entusiasmadas por participar en la ejecución del plan.

Cuando se planifica cualquier iniciativa, como un proyecto, una mejora o un evento, la persona que dirige el esfuerzo debe comunicarse con las partes interesadas pertinentes y solicitar su aportación.

Las partes interesadas, tanto internas como externas, pueden tener ideas valiosas sobre cómo debe organizarse el trabajo y qué métodos serán más eficaces para el esfuerzo. Los planificadores deben aprovechar los conocimientos y consejos de personas con experiencia previa en el tipo de iniciativa que se está planificando.

Los borradores de los planes deben distribuirse a un público selecto para que los comenten y los perfeccionen. A veces, otras personas pueden identificar riesgos imprevistos que hay que abordar, recursos especiales que pueden ser necesarios o limitaciones significativas que el planificador desconocía.

Una vez finalizado el plan, es necesaria una mayor comunicación para preparar a los colaboradores a participar en su ejecución.

7.1.3.3. La comunicación en la mejora

Las orientaciones relativas a la comunicación para la dirección y la planificación también se aplican a la mejora. Otras orientaciones útiles son las siguientes:

- La mejora es continua. El conocimiento y la información desarrollados en una mejora deben ser cosechados y compartidos para futuras mejoras.
- La comunicación de los beneficios conseguidos gracias a la mejora es un factor importante para generar apoyo a futuras iniciativas. Las técnicas clásicas de comunicación de marketing son buenas para aprovechar en este contexto.
- Documentar claramente las ideas de mejora en los registros de mejora continua es una buena manera de garantizar que estas ideas no se pierdan y puedan considerarse para posibles acciones futuras.

7.1.4. Planificar la comunicación

Las actividades de comunicación, como cualquier otra actividad, pueden planificarse. En el caso de grandes proyectos y operaciones de servicio, la planificación debe organizarse de forma estructurada. Un plan de comunicación sencillo debería responder a lo siguiente:

- ¿Qué mensaje hay que comunicar y a quién?
- ¿Cuál es el objetivo del mensaje?
- ¿Cuál es el mejor formato y medio de comunicación para el mensaje?
- ¿Cuándo y quién debe enviar el mensaje?
- ¿Es posible asegurarse de que el mensaje ha sido comprendido?
- ¿Cómo se puede alentar, captar y poner en práctica la retroalimentación?

7.1.5. Métodos y medios de comunicación

Hay muchos métodos de comunicación disponibles y viables. Algunos se basan en el contacto directo en persona y otros son a distancia. Algunos son en tiempo real y otros implican un retraso. Algunos son monodireccionales y otros son naturalmente interactivos.

Ejemplos de métodos de comunicación:

- Uno a uno/cara a cara.
- Reuniones/talleres.
- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Mensajería instantánea.
- Medios de comunicación social.
- Gráficos.
- Con el ejemplo.
- Aplicaciones de gestión de registros y flujos de trabajo.
- Narración de historias.
- Informes.

7.2 Identificación y comunicación con las partes interesadas

Las partes interesadas son personas de cualquier nivel de la organización que tienen un interés en el tema de la comunicación. La identificación de las partes interesadas y la comunicación con ellas son aspectos importantes de la comunicación general, y son preocupaciones centrales de la OCM.

En cualquier empresa, es importante entender el papel de cada parte interesada o grupo de partes interesadas. Cada una de las partes interesadas tendrá necesidades diferentes, que pueden satisfacerse mejor si se comprenden sus posiciones y sus canales de comunicación preferidos.

Por ejemplo: una revisión del servicio con un cliente puede incluir un simple informe de una página y una llamada telefónica mensual, mientras que la revisión de un proyecto interno puede incluir una actualización del plan del proyecto y la gobernanza del mismo, discutida en una reunión cara a cara.

El primer paso para definir un plan de comunicación es identificar y comprender a las partes interesadas. Las preguntas que hay que hacer son las siguientes:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué interés tienen en el resultado del trabajo?
- ¿Cuál es su principal motivación?

- ¿Qué información necesitan?
- ¿Cómo quieren comunicarse o recibir información?
- ¿Cuál es su opinión actual sobre la iniciativa?
- ¿Se basa su opinión en una buena información?
- ¿Quién, incluyendo otras partes interesadas, influye en su opinión?
- Si aún no son positivos, ¿qué hará que apoyen la mejora?
- Si es poco probable que apoyen la mejora, ¿cómo se puede gestionar su oposición?
- ¿Quiénes, incluidos otros interesados, podrían verse influidos por su opinión?

Las iniciativas de mejora muy sencillas pueden no necesitar un análisis detallado, pero sigue siendo importante saber quiénes son las partes interesadas e intentar comprender sus funciones y necesidades.

Tabla 30. Ejemplo de hoja de trabajo para el análisis de las partes interesadas

Parte interesada	Interés/implicación	Poder/influencia/impacto	Expectativas	Observaciones /comentarios
Grupo o individuo	¿Cómo afecta la iniciativa a la parte interesada?	(en la iniciativa) (alto/medio/bajo)	¿Qué hay para mí?	

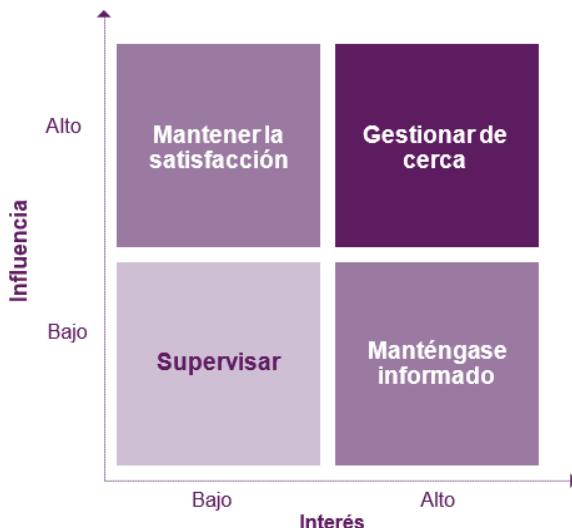
7.2.1 Mapa de las partes interesadas

Una vez identificadas y caracterizadas las partes interesadas, el siguiente paso es evaluar el poder, la influencia y el interés de cada una de ellas. El objetivo es conocer a las partes interesadas más influyentes para entender cómo es probable que respondan a las iniciativas de mejora y cómo se puede conseguir su apoyo.

Un mapa de las partes interesadas puede trazar los niveles de influencia e interés de las mismas, aclarando así cuáles pueden oponerse o criticar la iniciativa, y cuáles podrían ser defensores y partidarios.

Las partes interesadas pueden dividirse en cuatro categorías:

1. Las partes interesadas con gran influencia y alto interés deberían estar totalmente comprometidas con la iniciativa y satisfechas con la mejora.
2. Las partes interesadas con gran influencia y escaso interés deberían estar satisfechas con la mejora, pero sólo participan en cierta medida en el impulso de la iniciativa.
3. Las partes interesadas con baja influencia y alto interés deben mantenerse adecuadamente informadas y comprometidas para garantizar que la iniciativa no cause incidentes importantes.
4. Las partes interesadas con poca influencia y poco interés deben ser supervisadas e informadas, pero no es necesario comunicarles todo.

Figura 20. Ejemplo de mapa de partes interesadas

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Al identificar a las partes interesadas, es importante recordar:

- Las opiniones de las partes interesadas poderosas pueden dar forma a las iniciativas en una etapa temprana, lo que puede mejorar la calidad de la iniciativa, y hace más probable que esas partes interesadas demuestren su apoyo más adelante.
- Obtener el apoyo de las partes interesadas poderosas puede ayudar a conseguir más recursos, lo que hace que la iniciativa tenga más probabilidades de éxito.
- Comunicarse con las partes interesadas desde el principio y con frecuencia les ayuda a comprender la naturaleza y los beneficios de la iniciativa, lo que puede fomentar su apoyo vocal.
- Se pueden anticipar las reacciones a la iniciativa y planificar de antemano las acciones que ganarán apoyo.

7.2.2 Definir un plan de comunicación con las partes interesadas

Una vez identificadas y mapeadas las partes interesadas, es importante definir un plan de comunicación. Este proceso sigue seis pasos:

- 1. Planificar el enfoque** La cantidad de tiempo que debe asignarse a la gestión de las partes interesadas depende del tamaño y la complejidad de la iniciativa de mejora, del tiempo disponible para la comunicación y de la cantidad de ayuda necesaria para lograr los resultados deseados.
- 2. Definir lo que se necesita de cada parte interesada** Hay que tener en cuenta la cantidad de ayuda que se necesita de cada parte interesada. ¿Qué acciones deben realizar?

- 3. Identificar el mensaje** ¿Qué persuadirá a las partes interesadas para que apoyen y se comprometan con la iniciativa? Estos mensajes suelen destacar los beneficios de la iniciativa y aclarar los principales factores de rendimiento, como el aumento de la rentabilidad. Los mensajes también deben incluir las consecuencias negativas; ser transparente aumenta la credibilidad y consolida la relación con las partes interesadas.
- 4. Diseñar un plan práctico para comunicarse con cada parte interesada** Entender cuál es la cantidad de información adecuada para cada parte interesada y qué métodos de comunicación funcionarán mejor.
- 5. Mantener el compromiso de los mejores partidarios de la iniciativa** Pensar en ganar o neutralizar la oposición es bueno, pero es importante no descuidar a los partidarios. Diseñe un plan para involucrar tanto a los partidarios actuales como a los potenciales.
- 6. Informar** lo antes posible de los problemas que puedan surgir y debatir cómo minimizar o gestionar su impacto.

7.3 Fundamentos de la Gestión del Cambio Organizativo - OCM

La OCM se ocupa del lado humano del cambio. Se trata de un enfoque estructurado que garantiza que las mejoras se apliquen sin problemas y con éxito, facilitando beneficios duraderos.

Las mejoras requieren invariablemente que las personas cambien, lo que puede incluir su forma de trabajar, su comportamiento o sus funciones. Independientemente del alcance, el tamaño o la naturaleza de una iniciativa de mejora, habrá un impacto en las personas.

Cuando las personas entienden el propósito del cambio y cómo les afectará a ellos y a su trabajo, y cuando creen en su importancia y beneficios, las iniciativas de mejora tienen muchas más posibilidades de éxito.

El objetivo de la OCM es convencer a las personas del valor de un cambio para reducir la resistencia y garantizar que se aplique y se mantenga con éxito. En el proceso, las personas, los equipos y las organizaciones pasan de su estado actual a un estado futuro deseado en el que el cambio se ha realizado y funciona según lo previsto.

Dirigir e implantar la OCM requiere un conjunto de habilidades un tanto especializadas. Muchas organizaciones buscan la ayuda de proveedores externos, pero la responsabilidad de la OCM no puede transferirse a un recurso externo. Alguien dentro de la organización debe rendir cuentas, aunque se delegue la responsabilidad de las actividades.

**Recuerda:**

Al emprender actividades de OCM para apoyar una iniciativa de mejora, es importante tener en cuenta los recursos ya establecidos dentro de la organización. Es posible que haya un equipo de personas cuyas habilidades y experiencia puedan aprovecharse.

7.3.1 Elementos esenciales para el éxito de la mejora

Para que cualquier iniciativa de mejora tenga éxito, hay que crear y mantener los siguientes elementos:

1. Objetivos claros y pertinentes
2. Un liderazgo fuerte y comprometido
3. Participantes dispuestos y preparados
4. Valor demostrado
5. Mejora sostenida

La gestión de la organización (OCM) es fundamental para garantizar que esto ocurra.

7.3.2 La OCM en toda la dirección, planificación y mejora

La práctica de la OCM debe entrelazarse en todo el trabajo de dirección, planificación y mejora. Es casi imposible tener éxito en cualquier actividad sin tener en cuenta el factor humano; la actividad de dirección, planificación y mejora no es una excepción.

Si una organización desea dirigir a sus empleados para que se comporten de una determinada manera, quizás para que adopten una nueva forma de trabajo o utilicen nuevos criterios para su propia toma de decisiones, los principios y métodos de la OCM ayudarán a descubrir y superar la resistencia a esas directrices.

Cuando se planifican acciones que implican un cambio significativo, los esfuerzos de OCM deben integrarse en el plan. Muchos planes no tienen éxito porque la gente no se compromete con ellos. Los planes de OCM suelen definirse dentro de planes más amplios, especialmente en el caso de programas con múltiples subproyectos y amplias repercusiones organizativas.

Sin embargo, la aplicación de la OCM no está reservada únicamente a los grandes programas y proyectos. Incluso en la planificación rutinaria a nivel operativo, las

personas deben tener en cuenta el factor humano y planificar para abordarlo en consecuencia.

Sin una adecuada gestión de la organización, las mejoras no pueden lograrse ni mantenerse, porque la mejora requiere un cambio, y el cambio requiere la participación y el compromiso de las personas.

La práctica de la OCM interviene en la mejora de dos maneras complementarias:

- Asegura que las personas implicadas en la ejecución de las iniciativas de mejora lo hagan de forma eficaz y eficiente.
- Garantiza que las personas afectadas por los cambios resultantes de las iniciativas de mejora acepten y adopten dichos cambios.

Hay que entender las contribuciones de cada grupo de interesados a la mejora en cada nivel, y definir los métodos más eficaces para comunicarse con ellos.

Es posible que algunas partes interesadas deban participar a un nivel muy detallado, mientras que otras pueden participar como revisores o aprobadores. La identificación y gestión de las partes interesadas es una competencia fundamental asociada a la OCM.

7.3.3 La OCM en toda la cadena de valor del servicio

Al igual que el trabajo, la información fluye a través de la cadena de valor del servicio de una actividad a otra. Si este proceso se interrumpe, es posible que no se reciban los insumos necesarios y que no se proporcionen los productos requeridos.

Cuando una persona o un equipo que participa en una actividad de la cadena de valor no recibe lo que necesita de otra persona o equipo, puede provocar frustración y resentimiento. Los empleados pueden entonces mostrarse poco dispuestos a cooperar entre sí, lo que agrava aún más la interrupción del flujo de información.

Los principios y métodos asociados a la práctica de la OCM, en particular los métodos asociados a la gestión de las partes interesadas, pueden aprovecharse para abordar el factor humano en toda la cadena de valor. Los principios y métodos de la OCM pueden ser especialmente valiosos a la hora de establecer y facilitar las interfaces humanas en toda la cadena de valor.

7.3.4 Resistencia al cambio

Por muy beneficiosa que sea una iniciativa de mejora, es muy probable que haya resistencia al cambio previsto. Una de las principales funciones de la práctica de la OCM es gestionar esta resistencia.

La mayoría de las personas se resisten al cambio porque prefieren lo conocido a lo desconocido. Las personas sólo aceptan la necesidad del cambio cuando creen que

el riesgo de permanecer en el estado actual es mayor que el riesgo de avanzar. Si no entienden la necesidad del cambio, se resistirán a él.

Si las iniciativas de cambio anteriores fracasaron o se gestionaron mal, es posible que las personas no confíen en que las iniciativas actuales puedan aplicarse con eficacia. Los empleados que han experimentado muchos cambios dentro de la organización pueden resistirse a las nuevas iniciativas porque sufren de fatiga por el cambio.

Cuando las actividades de mejora no se anuncian, y sólo un pequeño grupo conoce los detalles, pueden difundirse suposiciones y rumores sobre la iniciativa. Si los empleados tienen que especular sobre lo que va a cambiar y cómo les afectará, es mucho más probable que se resistan al cambio. Aunque hay ocasiones en las que se debe retener la información, deben ser excepciones a la norma. Las iniciativas de cambio y sus repercusiones deben ser lo más transparentes posible.

Es importante ayudar a los empleados a aceptar el cambio:

- Proporcionando canales de retroalimentación seguros para que los empleados comenten la iniciativa antes de que esté totalmente en marcha; por ejemplo, a través del correo electrónico, los medios sociales o las encuestas
- Escuchando las objeciones tanto en contextos formales como informales
- Hablar con los jefes de línea y los patrocinadores para saber de dónde creen que viene la resistencia
- Hacer preguntas, como, por ejemplo:
 - ¿Sabe por qué estamos haciendo este cambio?
 - ¿Apoya usted el cambio?
 - ¿Cuenta con la formación y/o el apoyo que necesita en relación con este cambio?
- Observando el comportamiento e identificando a las personas que afirman aceptar el cambio, pero les resulta difícil la transición
- Realizar talleres para demostrar el valor o la necesidad del cambio de forma constructiva (un juego de simulación empresarial puede ser un formato adecuado)
- Analizar la actitud, el comportamiento y la cultura para explorar qué factores sostienen el comportamiento actual e impiden los cambios de comportamiento.

Se pueden utilizar varias tácticas para superar o reducir la resistencia a un cambio, entre ellas:

- Proporcionar una comunicación específica para abordar las preocupaciones.
- Proporcionar respuestas a las preguntas más frecuentes y ponerlas a disposición de los interesados y actualizarlas.

- Proporcionar educación y formación para concienciar sobre la necesidad de cambiar y dotar a las personas de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para hacerlo.
- Implicar a los empleados en la iniciativa de mejora: es más probable que los empleados implicados acepten el cambio que se opongan a él.
- Ser transparente.
- Aprovechar la narración de historias; por ejemplo, hablando de los beneficios que otras organizaciones han obtenido a través de iniciativas de mejora similares.
- Priorizar la mejora frente a otros cambios, para combatir la fatiga del cambio.
- Proporcionar a los patrocinadores y a los directores de línea los mensajes y las herramientas adecuadas, para ayudarles a guiar a los empleados a través del cambio.
- Aprovechar las ganancias rápidas; por ejemplo, invitando a los clientes y usuarios a contar historias de éxito sobre las iniciativas de mejora.
- Proporcionar apoyo y canales a través de los cuales la gente pueda aprender más sobre la mejora.

La resistencia no es necesariamente algo negativo. Alguien que diga:

“No entiendo por qué han diseñado el procedimiento de esa manera.
Habría funcionado mejor si...”

Es un ejemplo de resistencia positiva y una mentalidad de búsqueda de soluciones.

Las personas con esta mentalidad deberían desempeñar un papel más formal en el proceso de diseño y/o revisión de la iniciativa. A menudo, estas personas pueden convertirse en campeones y patrocinadores dentro de su propio equipo.

7.3.5 Refuerzo: mantener el nuevo estado después del cambio

Es importante asegurarse de que las personas afectadas por las mejoras no vuelvan a las antiguas formas de trabajar y que se mantenga el estado deseado. Esto se llama institucionalizar el cambio.

Los comentarios de las personas afectadas por la mejora ayudan a determinar qué tácticas de refuerzo son adecuadas. La retroalimentación puede adoptar muchas formas, entre ellas:

- Retroalimentación solicitada, buscada a través de reuniones de equipo, encuestas, medios sociales, formularios de intranet o discusiones informales

- Las opiniones de los directivos sobre la actitud de sus empleados respecto a la mejora
- La curva de cambio, desde la negación y el enfado hasta la aceptación e integración (y otras respuestas emocionales al cambio), que puede determinar en qué punto se encuentran las personas en relación con la iniciativa
- Los indicadores e informes de rendimiento, que pueden ayudar a determinar si los grupos objetivo están cumpliendo con la nueva forma de trabajar
- El registro de mejora continua, que debe responder a la pregunta "¿ha sido el cambio adecuado para el uso y la finalidad?", y cuyas respuestas pueden analizarse para determinar los candidatos a futuras mejoras.

Una vez recopilada la información, puede analizarse para poner de manifiesto las tendencias o las lagunas en las que debe centrarse la actividad de refuerzo. Si hay resistencia, se puede introducir un plan de gestión de la resistencia, utilizando técnicas de gestión de la resistencia, para reforzar la necesidad del cambio.

La comunicación es crucial para el refuerzo. Hacer más difícil seguir los antiguos métodos de trabajo y más fácil adoptar los nuevos también puede reforzar la mejora.

Estudio de caso:

Una organización introdujo una herramienta de autoservicio para restablecer la contraseña. Las métricas mostraron que la aceptación inicial era lenta; llamar al servicio de atención al cliente era un hábito arraigado.

El equipo de OCM tomó medidas. En primer lugar, dificultó el restablecimiento de una contraseña llamando al servicio de atención al cliente. La opción de respuesta de voz interactiva en el teléfono para restablecer la contraseña se trasladó al último lugar de la lista, por lo que la persona que llamaba tenía que esperar más tiempo para acceder a esa opción.

En segundo lugar, los empleados del servicio de atención al cliente empezaron a preguntar a las personas que llamaban por qué no utilizaban la herramienta de autoservicio, lo que fomentó el registro y el uso.

A medida que la aceptación empezó a aumentar, se enviaron comunicaciones en forma de carteles que decían: "2.500 de sus colegas están ahorrando tiempo al utilizar la herramienta de autoservicio de restablecimiento de contraseñas. ¿Y tú?". El número de usuarios aumentó un 75%.

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La recompensa y el reconocimiento son técnicas de refuerzo importantes. La recompensa y el reconocimiento a los que adoptan el cambio pueden influir significativamente en los que se resisten a él, animándoles a aceptar y adoptar nuevas formas de trabajo.

7.3.5.1. Mejora y evolución de la OCM

El desarrollo y la maduración de los conocimientos técnicos en materia de OCM constituyen un reto, ya que se trata de un tema muy subjetivo. Los conocimientos profundos en materia de OCM pueden reservarse a un pequeño grupo dentro de una organización que puede aportar sus conocimientos a las iniciativas pertinentes.

Con el tiempo, la aplicación con éxito de los métodos de OCM debería aumentar el compromiso y el interés por esta práctica.

Históricamente, los proveedores de servicios en el ámbito de las TI se centraban tanto en el aspecto tecnológico de los cambios que descuidaban la inversión en el factor humano, a pesar de que ese factor hacía fracasar con frecuencia las iniciativas de cambio. Por desgracia, en muchas organizaciones sigue prevaleciendo una actitud similar.

Las organizaciones con visión de futuro deberían reunir pruebas empíricas del valor de la OCM. Un buen punto de partida puede ser la comparación de las actividades de OCM en proyectos exitosos y no exitosos. En la medida de lo posible, es importante cuantificar la contribución de la OCM a los proyectos de éxito, prestando especial atención a los relacionados con el despliegue o la mejora de productos y servicios.

RESUMEN DE MÓDULO

Con demasiada frecuencia, las iniciativas importantes fracasan o aportan menos valor a las partes interesadas del que podrían haber aportado porque no se tuvo debidamente en cuenta el lado humano de la ecuación.

La comunicación y la práctica de la OCM son elementos esenciales de cualquier SVS. Las organizaciones deben cultivar sus habilidades en estas áreas y promover su uso donde y cuando sea apropiado.



Módulo 8

DESARROLLO DE UN

SISTEMA DE VALOR

DEL SERVICIO

MÓDULO 8. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO

En este capítulo se tratará el desarrollo de un SVS y se destacarán las diferencias de las cuatro dimensiones entre los entornos orientados a los servicios y los orientados a la tecnología.

8.1. Adopción de los principios rectores

Aunque los conceptos y métodos básicos utilizados para la dirección, la planificación y la mejora son los mismos en cualquier organización, su enfoque y sus impulsores varían en función de los valores y principios que la organización haya adoptado. Los proveedores de servicios con éxito se aseguran de que el enfoque en el valor impregne las tres actividades en todos los niveles.

La dirección, la planificación y la mejora deben:

- Centrarse en el valor para la organización, sus consumidores de servicios y otras partes interesadas.
- Tener en cuenta a toda la organización y sus relaciones con las partes interesadas.
- Centrarse en los flujos de valor de principio a fin, en lugar de en prácticas o proyectos aislados.
- Comprender el estado actual, incluyendo los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas.
- Fomentar la retroalimentación en todos los niveles, y ajustar los planes y las comunicaciones en función de esa retroalimentación.
- Garantizar la visibilidad y compartir todos los progresos con todas las partes interesadas pertinentes.
- Garantizar que las políticas, los controles y las directrices a todos los niveles sean prácticos y fáciles de entender y seguir.
- Adoptar y promover una cultura de mejora continua.
- Explorar las oportunidades de utilizar la tecnología para la optimización.

8.2. Centro de excelencia para la gestión de servicios

8.2.1. De la estrategia de gestión de servicios a la táctica

La gestión de los servicios es un conjunto de capacidades organizativas especializadas para generar valor para los clientes en forma de servicios. Por lo tanto, las organizaciones orientadas a los servicios deben definir estrategias para desarrollar sus capacidades organizativas especializadas y, a continuación, desplegarlas con las tácticas adecuadas.

Dirigir, planificar y mejorar la gestión de los servicios puede hacerse de muchas maneras, dependiendo de los factores que impulsen la visión y la misión de la organización.

La práctica de la gestión de la estrategia ayuda a determinar esos factores analizando el entorno, identificando las limitaciones, acordando y estableciendo perspectivas compartidas y traduciendo la estrategia en tácticas.

Los planes tácticos y operativos se basan en la estrategia de la organización. Esto hace que el enfoque de la estrategia pase de las aspiraciones de alto nivel a los planes de acción que contribuyen a hacer realidad la visión y la misión de la organización. Esos planes de acción deben abordar:

- La naturaleza del SVS de la organización (para que sirva de base a su funcionamiento como organización orientada al servicio).
- Una comprensión integrada de las diferencias entre su estado actual y el estado futuro deseado.
- Un camino priorizado y realista para la transición del estado actual al futuro.

Recuerda:

El principio Guía **Empezar Donde se Está**, es la transformación en una organización orientada a los servicios es un esfuerzo gradual, complejo y que merece la pena. Las organizaciones deben aprovechar sus estructuras y recursos existentes en lugar de empezar de nuevo desde cero.



8.2.2. La cadena de valor del servicio ITIL como modelo operativo

La cadena de valor del servicio es un modelo operativo flexible para la gestión del servicio, que permite la combinación creativa de las seis actividades de la cadena de valor (planificar, mejorar, comprometerse, diseñar y transitar, obtener/construir, y entregar y apoyar) en flujos de valor.

La cadena de valor de los servicios pone de relieve las actividades que intervienen en la co-creación de valor, con el fin de comprender las capacidades que están bajo el control y la dirección de la organización. Cada actividad de un flujo de valor puede aprovechar las capacidades de diferentes combinaciones de prácticas a lo largo del camino, dependiendo del contexto.

Los intentos de crear un modelo operativo unificador han dado lugar a enfoques que suelen estar orientados a los procesos y que fracasan en su aplicación. ITIL no está orientada a los procesos: aborda el valor en la estrategia. Esto permite a una organización, en función de sus necesidades, adoptar y adaptar las prácticas de gestión para crear flujos de valor únicos.

La cadena de valor del servicio proporciona un modelo operativo adaptable. Permite la creación de modelos operativos específicos de la organización que proporcionan propuestas de valor únicas para los consumidores.

La gestión de productos y servicios se realiza a través de flujos de valor. Sin embargo, la eficacia y la eficiencia de los flujos de valor dependen del rendimiento y la madurez de las prácticas de gestión que contribuyen a ellos. El desarrollo continuo de las prácticas de una organización permite el éxito organizativo a través de productos y servicios de alta calidad.

Algunas prácticas pueden estar institucionalizadas dentro de la organización y pueden incluir recursos, equipos y estructuras organizativas específicas; otras pueden compartir recursos y equipos y no tener estructuras formales. En cualquier caso, debe identificarse una persona o un grupo responsable del desarrollo continuo de las prácticas importantes y de su aplicación en toda la organización. Estas personas y grupos pueden formar un equipo conocido como la oficina de gestión de servicios.

OFICINA DE GESTIÓN DEL SERVICIO (SMO)

Un grupo o departamento que funciona como centro de excelencia para la gestión de servicios, garantizando el desarrollo continuo y la aplicación coherente de las prácticas de gestión en toda la organización.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Al establecer y potenciar un SMO (por sus siglas en inglés), una organización se asegura de que su visión y sus planes para la gestión de servicios recibirán la atención práctica y regular que requieren para tener éxito.

En algunas organizaciones, las SMO combinan el papel de un centro de excelencia con el de un organismo de gestión. En estos casos, proporcionan un medio para desarrollar, supervisar y apoyar a las partes involucradas en la gestión de servicios y la mayoría de los componentes del SVS. Pueden definir y mantener las políticas, los principios, las directrices y los controles para la gestión de los servicios, y orientar y capacitar a las personas que los aplican en la organización.

Las SMO pueden supervisar el rendimiento y la conformidad de las actividades de gestión con respecto a la dirección proporcionada por los órganos de gobierno, y pueden examinar las actividades en conjunto para asegurarse de que son adecuadas para el propósito y el uso. Las SMO de este tipo suelen estar formalizadas y tienen una autoridad importante para impulsar la gestión de los servicios en la organización.

En otras organizaciones, los SMO son equipos menos formales centrados en el desarrollo continuo de las prácticas de gestión de la organización. Los miembros del equipo actúan como líderes y entrenadores de la práctica, asegurando que las prácticas de gestión se apliquen e integren de forma eficaz y coherente en el contexto de los flujos de valor. También supervisan el desarrollo de las prácticas establecidas y emergentes en el sector, garantizando que la organización adopta las innovaciones pertinentes y que sus prácticas son relevantes y están actualizadas.

En cualquier caso, el papel de la SMO en la promoción y la habilitación de la mejora continua en todo el SVS es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización.

Al introducir un SMO, puede ser útil:

- Seguir los principios rectores.
- Obtener el apoyo de un líder ejecutivo que entienda la gestión de servicios y tenga un interés genuino en garantizar el éxito de la SMO.
- Alinear las actividades de la SMO con las de la oficina de gestión de proyectos, los propietarios de productos y otras funciones y equipos clave de la gestión de servicios.
- Considerar continuamente las necesidades cambiantes de la organización.
- Considerar las cuatro dimensiones de la gestión de servicios en todas las iniciativas de SMO.

8.3. Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios en el SVS

Las organizaciones desarrollan sistemas que les permiten funcionar eficazmente, centrándose en su misión definida. La creciente complejidad del entorno de la gestión de servicios exige que los proveedores de servicios de TI hagan lo mismo.

El SVS de una organización, si se ha desarrollado teniendo en cuenta las cuatro dimensiones, le permitirá realizar sus actividades actuales a un alto nivel, responder adecuadamente a los cambios rápidos y transformarse materialmente cuando sea necesario.

8.3.1. Organizaciones y personas en el SVS

Las organizaciones proveedoras de servicios interactúan constantemente con otras organizaciones. La dimensión organizaciones y personas garantiza que estos elementos humanos contribuyan adecuadamente a la misión de la organización cuando se integra en un SVS.

La visión, la misión, la estrategia y los objetivos de una organización, una vez definidos, conducen a la aparición de estructuras, procesos y funciones que apoyan la intención general de la organización. Las estructuras y los empleados cualificados interactúan con la información y la tecnología, participan en flujos de valor y procesos, y trabajan con otras organizaciones y personas en forma de socios y proveedores.

Una vez que se ha determinado el modelo organizativo, la capacidad y la competencia de la mano de obra deben ajustarse a él. Las personas son un elemento clave de cualquier SVS y son esenciales para establecer y cultivar la deseada cultura orientada al servicio. Los líderes desempeñan un papel importante a la hora de comunicar la dirección y los planes de la organización para que cada persona entienda y se sienta orgullosa de su contribución.

8.3.1.1. Impacto de las diferentes estructuras organizativas

Una de las primeras decisiones importantes al inicio de un proyecto es cómo deben agruparse las personas para ofrecer y mejorar los productos y servicios. El pensamiento moderno propone que las estructuras organizativas son emergentes y se autoorganizan: un resultado natural de los objetivos comunes. Sin embargo, no todos los equipos son capaces de autoorganizarse de esta manera.

Se pueden adoptar varias estructuras organizativas. Algunas estructuras son jerárquicas; otras se asemejan a una red o matriz. Muchas organizaciones estructuran a los empleados en grupos basados en sus actividades especializadas, habilidades, conocimientos y recursos.

Aunque es habitual, este planteamiento puede dar lugar a equipos aislados que entienden poco o nada de lo que hacen otros equipos o de cómo lo hacen. Las estructuras que se basan en el trabajo interfuncional pueden ayudar a los equipos a mantener un enfoque compartido sobre un producto y/o servicio del que son responsables, pero también pueden dificultar la elaboración de una visión global del Portafolio, y pueden dar lugar a la duplicación de esfuerzos o incluso de servicios.

A la hora de seleccionar una estructura organizativa para sustentar el SVS, es importante tener en cuenta factores como el tipo, el tamaño, la especialización y el alcance del control. Es crucial que una organización identifique qué estructura es la que mejor apoya sus productos y servicios. Las técnicas de Lean deben combinarse con las prácticas de mejora continua para evaluar los factores de éxito y comprender

los requisitos de la cadena de valor y los flujos de valor relacionados para reducir los residuos.

8.3.1.2. Roles y puestos de trabajo

La complejidad innecesaria de la estructura organizativa se debe a menudo a la utilización de los términos "rol" y "trabajo" como sinónimos.

Una **FUNCIÓN** es un conjunto de responsabilidades, actividades y autorizaciones concedidas a una persona o equipo, en un contexto específico.

Un **PUESTO DE TRABAJO** es una posición dentro de una organización que se asigna a una persona concreta.

Una **misma persona** puede, como parte de su trabajo, **desempeñar** muchos **roles diferentes**. Una **misma función** puede ser desempeñada por **varias personas**.

Todas las personas de una organización deben sentirse responsables de contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Sin embargo, no todos son responsables de todo.

Para que una organización funcione eficazmente, es importante que las funciones y responsabilidades estén bien definidas y se entiendan. A las partes interesadas de todo tipo les resulta útil saber qué nivel de autoridad y responsabilidad tienen en cualquier situación.

Las funciones rara vez se corresponden con los puestos de trabajo. Es responsabilidad de la organización decidir cómo se asignan, distribuyen y gestionan las tareas para garantizar la obtención de productos y servicios de alta calidad.

8.3.1.3. La RACI y la asignación de responsabilidades

Una matriz de asignación de responsabilidades, o gráfico RACI, es una herramienta para identificar y documentar las funciones y responsabilidades.

Tabla 31. Funciones del gráfico RACI

Autoridad	Descripción	
R Responsable	La persona con este rol realiza la actividad. Puede haber más de un responsable por actividad.	
A Contable	La persona que desempeña este papel es la que toma la decisión final y es responsable del resultado de la actividad.	

Autoridad		Descripción
C	Consultado	La persona que desempeña este papel hace una aportación, basada en su experiencia sobre la actividad o su posible impacto en futuros proyectos.
I	Informado	La persona que desempeña esta función recibe información periódica sobre la actividad, pero no necesita implicarse más.

Un gráfico RACI ofrece un método compacto, conciso y directo para saber quién hace qué, lo que permite una toma de decisiones rápida y segura. Independientemente de que las organizaciones prefieran utilizar los gráficos RACI o algún otro método, es esencial no dejar la asignación de funciones, en particular de la función de responsabilidad, al azar o retrasar la decisión.

Figura 21. Ejemplo de grafico RACI

		MATRIZ RACI					
		Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6
TAREAS	Tarea 1	R		C			
	Tarea 2	R		A		C	
Tarea 3	R	R		A		I	
Tarea 4			C		R		
Tarea 5	A	C		I			
Tarea 6		I	C	C		R	

Hay varias áreas en el SVS en las que la asignación de responsabilidades es especialmente importante. En una organización compleja que no ha asignado claramente la responsabilidad de sus actividades y servicios clave, los problemas no siempre se notarán, y la calidad se verá afectada.

8.3.1.4. Propiedad del servicio

Las organizaciones proveedoras de servicios tienen un gran interés en garantizar que sus servicios se gestionen y mejoren adecuadamente. Algunas pueden optar por asignar un propietario a cada servicio de su Portafolio, pero todas deberían asignar propietarios a sus servicios más esenciales. Una forma de determinar si se debe asignar un propietario a un servicio es considerar su importancia en función de los siguientes factores:

- Cuántos clientes utilizan el servicio.
- Qué parte del negocio del proveedor de servicios depende del servicio.
- La importancia del servicio para los clientes que lo utilizan.

- El grado de cuidado o atención que requiere el servicio para mantenerse en buen estado.
- Si el servicio está aumentando en importancia para el proveedor de servicios y sus clientes.

Puede haber otros factores a tener en cuenta, dependiendo del proveedor de servicios en cuestión.

El propietario de un servicio es responsable de su prestación. Su responsabilidad por el servicio se extiende desde que la organización lo añade a su Portafolio hasta su eventual retirada.

La responsabilidad del propietario de un servicio específico dentro de una organización es independiente de dónde residan los componentes tecnológicos, las prácticas o las capacidades profesionales que lo sustentan. A veces, una persona concreta puede ser propietaria de varios servicios. Sin embargo, el propietario de un servicio que tiene un gran alcance o importancia no debería ser también propietario de otro servicio.

La asignación de la propiedad, y por tanto de la responsabilidad, en otras partes del SVS puede ser igualmente importante. En particular, la asignación de propietarios a flujos de valor y prácticas clave puede proporcionar el liderazgo y la atención necesarios para una ejecución y gestión satisfactorias.

Al igual que en el caso de los servicios, una persona puede ser propietaria de varios elementos del SVS, como un grupo de flujos de valor relacionados, procesos de una sola práctica o prácticas maduras que no necesitan una gran atención individual.

Un propietario no sólo debe ser responsable de lo que posee, sino que también debe tener suficiente autoridad sobre ello para marcar la diferencia. Asignar a alguien la responsabilidad de algo sin la autoridad correspondiente no dará los resultados deseados.

8.3.1.5. Funciones y competencias

La estructuración y denominación de los roles difiere entre las organizaciones, y los roles definidos en ITIL no son obligatorios. Las guías prácticas de ITIL describen cada rol utilizando un perfil de competencias.

Tabla 32. Códigos y perfiles de competencia

Código de competencia	Perfil de competencias (actividades y habilidades)
L	Líder Tomar decisiones, delegar, supervisar otras actividades, proporcionar incentivos y motivación, y evaluar los resultados

Código de competencia	Perfil de competencias (actividades y habilidades)
A	Administrador Asignación y priorización de tareas, mantenimiento de registros, informes continuos y puesta en marcha de mejoras básicas
C	Coordinador/comunicador Coordinar a múltiples partes, mantener la comunicación entre las partes interesadas y realizar campañas de sensibilización
M	Experto en métodos y técnicas Diseño y aplicación de técnicas de trabajo, documentación de procedimientos, consultoría de procesos, análisis del trabajo y mejora continua
T	Experto técnico Proporcionar conocimientos técnicos (TI) y llevar a cabo tareas basadas en la experiencia

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Para llevar a cabo con éxito una actividad se requiere una combinación de competencias. Sin embargo, algunas competencias son más importantes para una actividad que otras.

La posición de la competencia en un código de competencia ilustra su importancia relativa.

Por ejemplo: en el perfil de competencias del CAT, las habilidades de comunicación y coordinación son muy importantes, las habilidades de administración son algo importantes y los conocimientos técnicos son útiles, pero menos importantes para la actividad descrita.

Comprender el perfil de competencia de una función ayuda a:

- Identificar a los mejores candidatos (o grupos) para desempeñar la función.
- Identificar las carencias y planificar el desarrollo profesional de los miembros del equipo.
- Definir los requisitos para los recién llegados y formar las descripciones de los puestos y las funciones.
- Alinear la plantilla de la organización y la práctica de gestión del talento con los modelos de competencias del sector y los programas de desarrollo profesional.

Sólo unas pocas actividades y funciones exigen habilidades y conocimientos técnicos. Para la mayoría de los perfiles de competencias, lo más importante son las competencias de comunicación o administración. Una vez comprendido el perfil de competencias de alto nivel, los modelos de competencias del sector, como el Marco Europeo de Competencias Electrónicas (e-CF) o el Marco de Cualificaciones para la Era de la Información (SFIA), pueden utilizarse para detallar los requisitos y planificar el desarrollo profesional.

Algunos ejemplos de las competencias y conocimientos necesarios en la gestión de servicios son:

- **Habilidades de comunicación** La capacidad de establecer buenas relaciones de trabajo con una variedad de partes interesadas en diferentes niveles de la organización utilizando la comunicación verbal y escrita, los medios de comunicación y el lenguaje y el tono adecuados. Una buena comunicación asegura interacciones positivas con colegas, clientes, gerentes, personal y otras partes interesadas.
- **Habilidades comerciales y empresariales** La mayoría de los entornos tecnológicos abarcan tanto las relaciones con los proveedores como las comerciales. Los gestores de servicios utilizan sus habilidades comerciales para especificar, comprar, negociar y gestionar esas relaciones. Las habilidades comerciales, de adquisición y de gestión de contratos están muy solicitadas. La elaboración de presupuestos y la gestión financiera son requisitos clave de la gestión de servicios, al igual que las habilidades para redactar y vender un caso de negocio y producir materiales promocionales para anunciar los servicios.
- **Habilidades de gestión de relaciones** Estas habilidades son cruciales. Los gestores de relaciones funcionan como enlaces activos y sincronizadores de la información, la retroalimentación, la demanda y el progreso entre las partes. Además, transmiten la dirección y la retroalimentación a los grupos pertinentes, asegurando un flujo fluido de información y acción entre los grupos.
- **Habilidades de liderazgo** El liderazgo implica la capacidad de influir, motivar y apoyar a los individuos en su trabajo. El liderazgo no sólo proviene de los directivos. Los grandes líderes son los que muestran iniciativa, asumen la responsabilidad y empatizan e inspiran a los demás. A la hora de crear equipos, es importante incluir líderes que posean estas habilidades para crear una gran cultura de trabajo.
- **Conocimiento del mercado y de la organización** Como consecuencia de que los roles de TI y de negocio se están alineando más con el tiempo, los roles de tecnología deben entender los sectores de negocio y de mercado de su organización. Por ejemplo, las personas en roles de tecnología deben ser conscientes de la evolución del mercado con respecto a los competidores, los costos relativos y las capacidades.
- **Gestión y administración** Una buena gestión de los servicios requiere buenas habilidades de gestión, delegación, documentación y logística. Gran parte de este trabajo implica reunir a las personas, acordar acciones y proporcionar documentación útil y práctica.

- **Desarrollar la innovación** La mentalidad empresarial y emprendedora se está convirtiendo cada vez más en un requisito, incluso dentro de las organizaciones de gestión de servicios internos. Esta mentalidad es necesaria para identificar nuevas formas de trabajar, de prestar servicios y de resolver problemas, que pueden implicar la explotación de nuevas tecnologías, el pensamiento creativo o las interacciones con los clientes.

8.3.1.6. Establecer interfaces eficaces en toda la cadena de valor

En toda la cadena de valor de los servicios y los flujos de valor, las personas contribuyen mejor cuando pueden colaborar y coordinar sus esfuerzos. Los principios rectores de **colaborar y promover la visibilidad y pensar y trabajar de forma holística** son importantes a la hora de establecer las interfaces entre las organizaciones y las personas que participan en las actividades de la cadena de valor.

En el contexto de las organizaciones y las personas, los principios, métodos y técnicas relacionados con la comunicación y la OCM ayudan a empezar a establecer las interfaces. Hay que examinar la cadena de valor y los respectivos flujos de valor, considerando en qué medida las interfaces permiten a las personas trabajar juntas.

Es importante garantizar que todo el mundo tenga acceso a los conocimientos, la información y las personas pertinentes en los momentos adecuados. Con el tiempo, a medida que se vayan eliminando los mayores impedimentos para la colaboración y la cooperación, las organizaciones tendrán que examinar sus mapas de flujo de valor con más detenimiento para identificar las mejoras.

Las organizaciones a veces definen demasiadas interfaces y puntos de control. Para cada punto de control, es importante comprobar si la interfaz o el control son eficaces y prácticos.

Algunas de las buenas prácticas que hay que seguir a la hora de definir las interfaces son:

- **Fomentar la participación activa de las partes interesadas** Se debe dar la oportunidad a los usuarios que tienen la autoridad y la capacidad de proporcionar información sobre el sistema y las interfaces que se están construyendo.
- **Revisar y aprobar** Es importante revisar la interfaz y los documentos de diseño para comprobar su precisión, exhaustividad y usabilidad.

- **Estandarizar** Siempre que sea posible, los equipos de proyecto deben considerar el uso de un estándar reconocido por la industria para las interfaces del sistema.
- **Documentar claramente** Los detalles de la interfaz deben documentarse como documentos de control de la interfaz, y las especificaciones del sistema de apoyo deben documentarse como documentos de diseño del sistema.
- **Tener un razonamiento claro** Es importante documentar los razonamientos que sustentan las decisiones de diseño y las compensaciones.
- **Comprender otras interfaces** Los sistemas y dispositivos tienen varias interfaces. Comprender cualquier interfaz de sistema necesaria antes del diseño es crucial.
- **Verificar** Es importante asegurarse de que todos los modelos cumplen sus requisitos funcionales.
- **Tener en cuenta las compensaciones** En la mayoría de los casos, hay varias formas de conseguir algo. Es importante considerar los aspectos positivos y negativos de cada enfoque, y cómo sus efectos podrían propagarse por todo el sistema.

8.3.1.7. Cultura del proveedor de servicios

La cultura puede describirse como un conjunto de valores que comparte un grupo de personas, incluidas las expectativas sobre cómo debe comportarse la gente, las ideas, las creencias y las prácticas. Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura hace que las acciones humanas sean predecibles.

A menudo se subestima enormemente la importancia de la cultura organizativa. Para entender la cultura de una organización y su preparación para la gestión de servicios, es importante plantearse estas preguntas:

- ¿Confían las personas en la organización?
- ¿Cuáles son los estilos de gestión y liderazgo?
- ¿Existe una cultura de “fallar rápido, fallar a menudo” o una cultura de la culpa?
- ¿Está la dirección comprometida con los valores promovidos?
- ¿Se reconocen el valor y la importancia de las actividades individuales?
- ¿Se da por sentado que las personas son importantes en la organización?

La cultura organizativa puede ser la causa del éxito o el fracaso de un programa de gestión de servicios; debe considerarse un factor de éxito en la creación y prestación de productos y servicios.

Las organizaciones proveedoras de servicios que se centran en la creación de valor mostrarán algunas o todas estas características comunes:

- **Enfoque en el valor, la calidad y la excelencia operativa** Estas organizaciones están orientadas a los resultados y exigen precisión y coherencia en la creación y entrega de productos y servicios. Se centran en la innovación, el crecimiento y la maximización del potencial.
- **Orientación al cliente** Estas organizaciones buscan relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas. Creen que los clientes se hacen, no se obtienen, y que se debe invertir en ellos seriamente con tiempo, dinero y compromiso organizativo. La satisfacción del cliente se convierte en el motor de su visión, misión y objetivos estratégicos.
- **Inversión en personas y herramientas de comunicación/colaboración** Como proceso social, la prestación de servicios está asociada a la capacidad de identificar, movilizar y concentrar la energía humana cooperando y colaborando con las partes interesadas. La inversión en herramientas que maximicen la colaboración y la visibilidad es una prioridad para estas organizaciones.
- **Sólida composición de los equipos dentro de una organización estructurada** La combinación de la excelencia operativa, la orientación al cliente y la colaboración permite a estas organizaciones ofrecer una sólida estructura organizativa central y, al mismo tiempo, permitir que los equipos ágiles y orientados a las soluciones operen de forma descentralizada.
- **Alineación continua con la visión, la misión y los objetivos estratégicos** Para centrarse en el valor, estas organizaciones adaptan y mejoran continuamente sus productos y servicios para servir a sus consumidores. El enfoque en el valor se impulsa de arriba abajo: desde la estrategia hasta las operaciones y en todo el SVS.

Introducir estos elementos y hacer que sean aceptados por los individuos de la organización lleva tiempo, pero su efecto puede cuantificarse a través de la calidad, la cantidad y la longevidad de las relaciones con los clientes.

8.3.2. Socios y proveedores en el SVS

Las relaciones con los principales socios y proveedores deben abarcar el concepto de co-creación de valor. Las organizaciones y sus proveedores deben desear el éxito de la otra parte. Para que esto ocurra, debe haber valor para ambas partes en la relación.

Los proveedores de servicios deben considerar cuidadosamente cómo y cuándo contratar a un socio o proveedor, y deben gestionar diligentemente la relación con el proveedor junto con los servicios que se suministran

8.3.2.1. Relaciones de servicio con proveedores y socios

En una relación de servicio, las organizaciones adoptarán los papeles de proveedores o consumidores de servicios. Ambos papeles no son excluyentes: las organizaciones suelen proporcionar y consumir varios servicios en un momento dado.

Figura 22. Modelo de relación de servicios



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Hay muchos tipos de relaciones de servicio. ITIL se refiere principalmente a tres tipos: la relación básica, la relación de cooperación y la relación de servicio. Los tipos de relaciones son importantes tanto para los proveedores de servicios como para los consumidores de servicios; sus percepciones mutuas y de la relación deben estar alineadas.

- **Relación básica:** Un contrato para el suministro de hardware es el más sencillo de estos acuerdos en la gestión de TI y servicios: se fijan los costes, se negocian los plazos de entrega, se expresan claramente la utilidad y la garantía, y es fácil informar sobre el rendimiento respecto a las expectativas contratadas. Hay poco espacio para la ambigüedad en esta relación; o los productos se entregan a tiempo y funcionan como se espera, o no lo hacen. Habrá requisitos contractuales y sanciones que prevean medidas correctoras si no se cumplen las expectativas.
- **Relación de cooperación:** Un contrato de prestación de servicios, como el de plataforma (o tecnología) como servicio, admite interpretaciones y, por tanto, malentendidos entre las partes. Es importante entender la definición de valor de cada parte, dónde termina la responsabilidad de un socio y empieza la de otro, y qué nivel de servicio se ha comprado exactamente.
- **Relación de servicios:** En este tipo de relación de servicio, ambos socios comparten objetivos y trabajan juntos para ofrecer valor a los clientes. Un buen ejemplo de ello es la incorporación de los empleados, en la que TI, RRHH y las instalaciones deben coordinarse para ofrecer una experiencia eficaz y eficiente a los nuevos empleados.

Esta coordinación es un reto; hay muchas historias en prácticamente todas las organizaciones que muestran lo que ocurre cuando no se consigue.

Por ejemplo: si RRHH no envía la información correcta a TI, puede que el hardware y el software necesarios no se entreguen a tiempo. Una adecuada automatización de este tipo de procesos resolverá muchos de estos problemas.

8.3.2.2. Establecimiento de interfaces eficaces a través de los límites de la organización

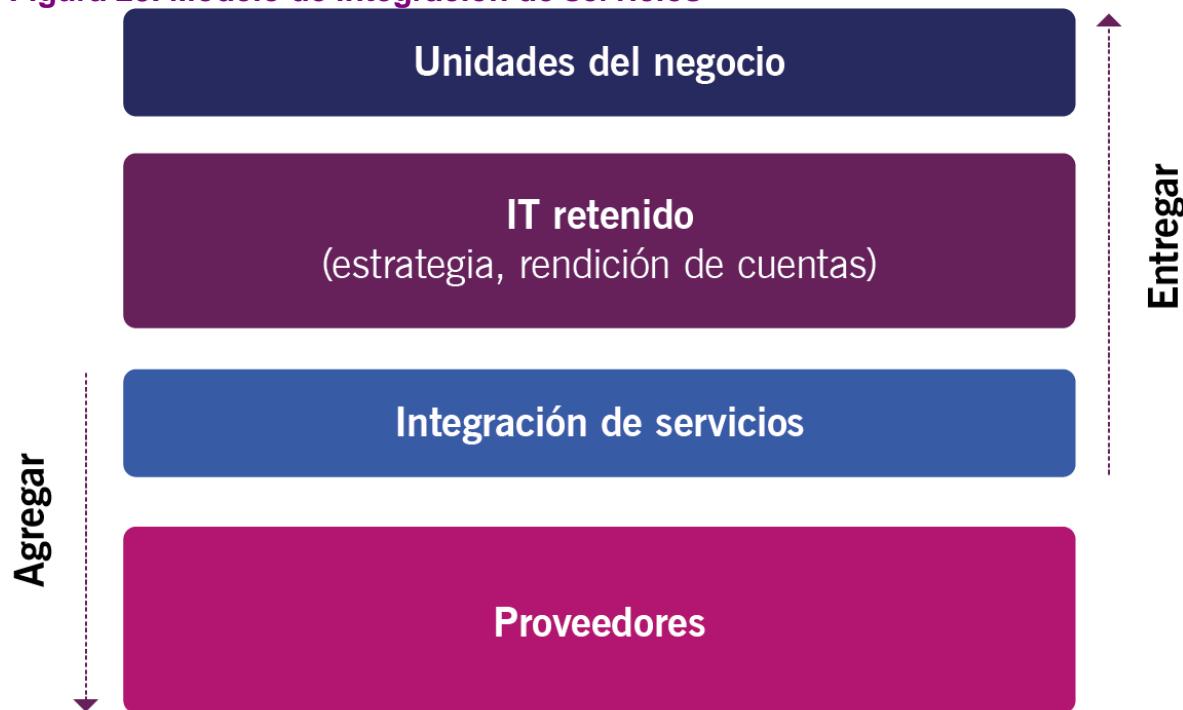
Las relaciones con los socios, ya sean internos o externos, deben tener interfaces bien establecidas y eficaces que puedan atravesar los límites internos y externos. Los canales de comunicación deben estar abiertos y ofrecer oportunidades para el debate regular y la resolución de problemas.

Los procesos de colaboración que incluyen canales de escalada y puntos de contacto claros son fundamentales para mantener unas relaciones de trabajo saludables. Estos procesos deben ser sencillos; si son complejos, es probable que se eludan. En los entornos en los que no se establecen canales de comunicación desde el principio, pueden producirse daños irreparables en la relación antes de que nadie se dé cuenta de lo que está ocurriendo. Comunicarse bien y no asignar nunca la culpa en situaciones difíciles es la mejor manera de resolver los problemas.

8.3.2.3. Integración y gestión del servicio

La integración de servicios tiene como objetivo coordinar a los proveedores de servicios internos y externos para ofrecer un servicio cohesionado a la organización y a sus clientes. Existen cuatro modelos principales de integración de servicios:

- Organización retenida como integrador y gestor de servicios** La organización gestiona todos los proveedores y coordina ella misma la función de integración y gestión de servicios.
- Proveedor único** El proveedor proporciona todos los servicios, así como la función de integración y gestión de servicios.
- Guardián del servicio** Un proveedor proporciona la función de integración y gestión del servicio y una o más funciones de entrega, además de gestionar a otros proveedores.
- Integrador de servicios independiente** Un proveedor proporciona la función de integración y gestión de servicios y gestiona a los demás proveedores, aunque el proveedor no preste ningún servicio a la organización.

Figura 23. Modelo de integración de servicios

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La integración de servicios no es una práctica, pero se basa en varias otras prácticas para proporcionar una función que tiene como objetivo minimizar los riesgos inherentes a los enfoques de múltiples proveedores.

Para considerar la integración de servicios, las organizaciones deben evaluar sus competencias internas y su madurez organizativa, así como la complejidad del entorno que van a gestionar.

8.3.3. Corrientes de valor y procesos en el SVS

El trabajo de la gestión de servicios se organiza y mejora mediante el uso de flujos de valor. Estas construcciones definen lo que se hace y cómo se hace, con las variaciones adecuadas en función de las necesidades y las circunstancias.

Las organizaciones deben examinar cómo realizan el trabajo y mapear todos los flujos de valor que puedan identificar. Esto les permitirá analizar su estado actual e identificar cualquier barrera al flujo de trabajo y las actividades que no añaden valor, es decir, el despilfarro. Las actividades de despilfarro deben eliminarse para aumentar la productividad.

8.3.3.1. Centrarse en los flujos de valor

Los flujos de valor son el vehículo para entregar valor a los clientes. Un flujo de valor consiste en pasos que añaden valor a la unidad de trabajo que se procesa en la

cadena de valor del servicio para transferir cualquier demanda u oportunidad en resultados valiosos. Cada paso se realiza de una manera definida y utiliza una o más prácticas.

ITIL, especialmente el principio rector de "centrarse en el valor", tiene como objetivo mejorar continuamente la forma en que se realiza cada uno de estos pasos, tanto individualmente como, en particular, como una cadena de pasos que hay que optimizar. Cuando el trabajo se realiza de forma incorrecta o no se crea el valor necesario, lo más probable es que la causa esté en el flujo de valor.

Centrarse en los flujos de valor proporciona los medios para identificar posibles mejoras en el flujo de trabajo y en las prácticas implicadas en un flujo de valor concreto. Esto combina un enfoque Lean para la optimización del flujo y la eliminación de residuos con principios de orientación como "centrarse en el valor", "pensar y trabajar de forma holística" y "progresar de forma iterativa con retroalimentación".

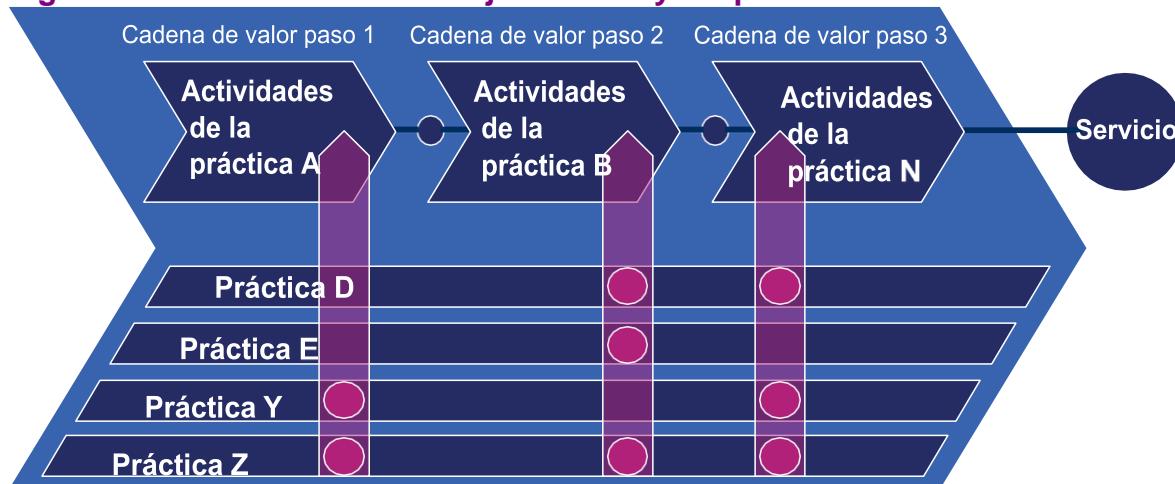
8.3.3.2. Relación entre flujos de valor y prácticas

Muchas de las orientaciones sobre gestión de servicios, incluidas las normas ISO aplicables, están orientadas a los procesos. Los procesos son fundamentales para el éxito de la organización, y su condición de parte de las cuatro dimensiones lo refleja. Apoyan la co-creación de valor a través de los flujos de valor, y no deben centrarse en ellos de forma aislada o como un objetivo final.

Las organizaciones deben desarrollar y mantener su capacidad de proporcionar sus servicios a los consumidores de los mismos; este esfuerzo está respaldado por las prácticas de ITIL.

Por ejemplo: cuando una organización necesita desarrollar y mantener su capacidad de entender sus activos de TI, se centra en el desarrollo de su práctica de gestión de activos de TI, abordando las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Un proveedor de servicios utiliza las actividades de la cadena de valor como bloques de construcción para definir sus flujos de valor. A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a él. Algunas participan en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para apoyar las decisiones en el flujo de valor.

Figura 24. Relación entre un flujo de valor y las prácticas

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las corrientes de valor organizan el panorama general de la creación de valor para el cliente, y las prácticas son los medios por los que la organización aplica sus recursos específicos a las tareas a lo largo del camino.

8.3.3.3. Relación entre flujos de valor y procesos

Los flujos de valor y los procesos no son lo mismo, pero tienen mucho en común. Tanto los flujos de valor como los procesos tienen que ver con las actividades y el flujo de trabajo: ayudan a las organizaciones a entender qué ocurre y cómo.

Un mapa de flujos de valor registra el movimiento de la información y los recursos clave a lo largo del flujo de trabajo e ilustra dónde pueden encontrarse los residuos. Los procesos también se pueden cartografiar, aunque no todas las organizaciones documentan sus procesos gráficamente. Tanto los procesos como los flujos de valor definen actividades, entradas y salidas.

Las diferencias clave entre los flujos de valor y los procesos radican en sus enfoques y en cómo se utilizan. Estas diferencias pueden ser sutiles, pero son importantes. Casi cualquier conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas en salidas podría considerarse un proceso.

Los flujos de valor, sin embargo, se centran en el flujo de actividades desde la demanda o la oportunidad, hasta el valor.

Por ejemplo: el flujo de actividades desde que un usuario llama a una empresa de revestimiento de suelos y pregunta por el repintado de los suelos de madera, hasta que el suelo del usuario está completamente repintado, es definitivamente un flujo de valor.

Las formas en que se utilizan los mapas de flujo de valor y la documentación de procesos son muy diferentes. Los mapas de flujo de valor suelen presentarse de forma visual y se utilizan para examinar un flujo de trabajo de extremo a extremo de forma holística, mostrando tanto cómo pueden mejorarse o eliminarse los pasos individuales como las áreas entre los pasos.

Los mapas de procesos u otro tipo de documentación de procesos suelen ser más adecuados para encontrar problemas en la forma en que se realiza cada paso, pero esto a veces provoca una optimización local en lugar de una mejora global.

8.3.3.4. Diseñar un flujo de trabajo

Cuando se diseña un flujo de trabajo para un proceso o una corriente de valor, las preguntas a las que hay que dar respuesta son:

- ¿Qué hará que se inicie el trabajo?
- ¿Qué información, ya sea obtenida de una parte interesada externa o interna, es necesaria para crear los productos o resultados definidos? ¿Cuándo estará disponible la información? ¿En qué formato estará la información?
- ¿Qué pasos hay que dar para conseguir el resultado deseado? ¿Qué pasos pueden realizarse en paralelo y cuáles tienen pasos, actividades o subprocessos previos? ¿Cuánto tiempo lleva cada paso?
- ¿Qué artefactos crea el flujo de trabajo?
- ¿Qué valor crea cada paso para el proveedor de servicios, sus consumidores u otras partes interesadas?
- ¿Qué políticas debe cumplir el proceso o flujo de valor?
- ¿Qué aspectos del flujo de trabajo se medirán? ¿Cómo se formatearán, almacenarán y utilizarán los datos?

8.3.3.5. Consideraciones para un diseño eficiente

El diseño de los procesos suele contar con la ayuda de plantillas y conjuntos de herramientas. Que suelen ser buenos puntos de partida para la mejora continua del SVS y sus recursos. Hay varias métricas importantes que pueden definirse para cualquier flujo de trabajo y actividad.

Tabla 33. Métricas del flujo de trabajo

Término	Descripción
Tiempo de ciclo	La cantidad de tiempo necesario para completar una unidad de trabajo discreta, convirtiendo las entradas en salidas. Por ejemplo, si se tarda cinco minutos en llenar un nuevo formulario de incidencias, el tiempo de ciclo es de cinco minutos
Tiempo de espera	Es el tiempo que una unidad de trabajo discreta espera en una cola antes de comenzar a trabajar. Por ejemplo, si un ticket de incidencia espera (de media) cuatro horas antes de empezar a trabajar en él, el tiempo de espera es de cuatro horas.

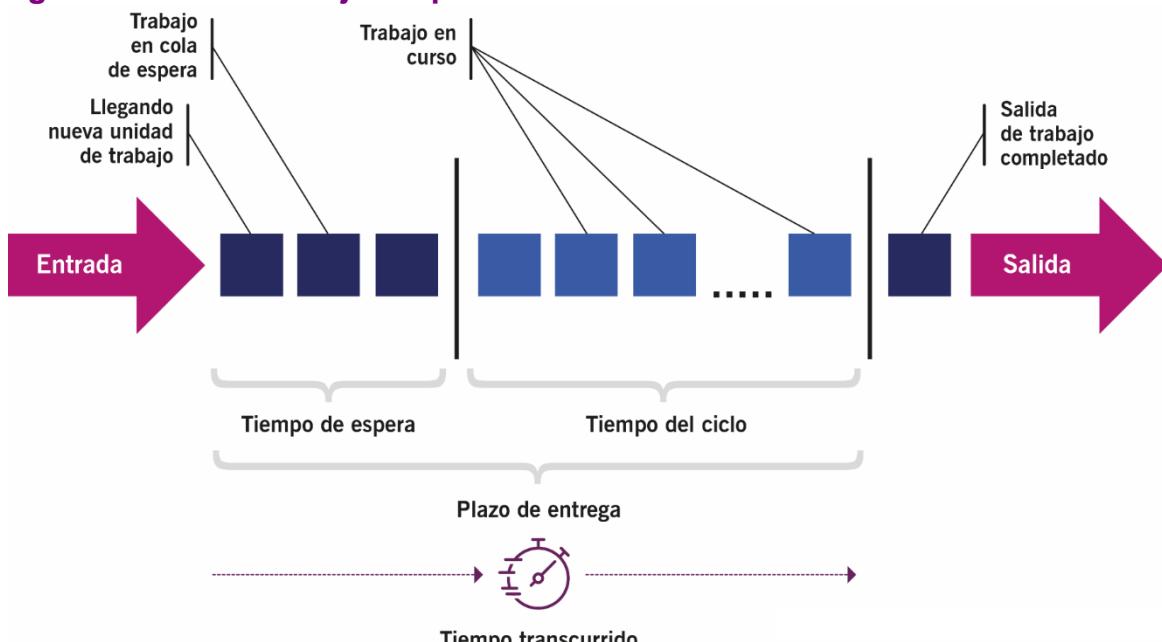
Término	Descripción
Tiempo de espera	La suma del tiempo de ciclo y del tiempo de espera. El tiempo de espera representa el tiempo total necesario para completar una unidad de trabajo discreta, desde que entra en la cola del proceso hasta que éste finaliza.
Cola de procesos	El número de unidades discretas de trabajo que esperan ser operadas por un proceso.
Trabajo en curso (WIP)	El número de unidades discretas de trabajo en las que se está trabajando, pero que aún no se han completado.
Rendimiento	La velocidad con la que el trabajo entra o sale del sistema.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Estas métricas tienen su origen en la Ley de Little. La Ley de Little puede representarse de forma simplificada como: Trabajo en curso = Rendimiento × Tiempo de espera.

La Ley de Little sugiere las siguientes consideraciones al diseñar un proceso:

- Se debe minimizar el número de veces que se transfiere el trabajo. Las transferencias crean colas, y las colas aumentan el tiempo de espera, con lo que se incrementa el plazo de entrega. Esto puede lograrse aumentando la automatización, formando al personal o reorganizando los equipos.
- El rendimiento, especialmente en el contexto de eventos y desencadenantes externos, a menudo no está bajo el control del proveedor de servicios, pero puede aproximarse utilizando modelos matemáticos y estadísticos.
- El tiempo de espera puede expresarse en función del tiempo de ciclo. Para una nueva unidad de trabajo, es el tiempo de ciclo multiplicado por las unidades de trabajo en el sistema.
- Según la naturaleza del trabajo, se puede suponer que el tiempo de ciclo es fijo.
- Para estabilizar el tiempo de ciclo, puede ser necesario limitar el WIP. Esta es la premisa de Kanban. Funciona bien en entornos donde el rendimiento es predecible.

Figura 25. Cronometraje del proceso

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

8.3.3.6. Teoría de las restricciones

La teoría de las restricciones proporciona otra forma de ver los flujos de los procesos y de determinar dónde los cuellos de botella pueden estar limitando el valor. La teoría afirma que “el rendimiento de cualquier sistema está determinado por una restricción”. Aumentar el valor de un proceso depende de identificar y eliminar estas restricciones clave.

Eliyahu M. Goldratt (1984) describió un proceso de cinco pasos para aplicar esta teoría:

1. Identificar las limitaciones del proceso.
2. Decidir la mejor manera de explotar las restricciones del proceso.
3. Subordinar todo lo demás a las decisiones anteriores.
4. Evaluar las restricciones del proceso.
5. Eliminar las limitaciones y reevaluar el proceso.

8.3.3.7. Técnica Kanban para la gestión del trabajo

Quienes tienen dificultades para supervisar, priorizar y gestionar el trabajo suelen encontrar útil la técnica Kanban. Las personas pueden tener problemas para planificar el trabajo porque son incapaces de visualizar los pasos necesarios.

Los tableros Kanban abordan este problema facilitando una visualización completa del flujo de trabajo del proceso. El tablero se divide en las etapas del proceso, y los

elementos de trabajo (tarjetas Kanban) se colocan en él y se mueven a medida que avanzan las etapas. Kanban se utiliza para:

- Visualizar el proceso e irradiar la información al equipo.
- Limitar el WIP.
- Gestionar y medir los flujos de trabajo.

Kanban es fácil y no presenta riesgos. No requiere cambios en el proceso actual, se adapta bien y no genera costes adicionales.

Figura 26. Ejemplo de tablero Kanban

Lista de trabajo pendiente (backlog)	En curso (3)	Revisión realizada por pares (3)	En prueba (1)	Finalizado	Bloqueado
					
Abreviado/defecto					

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La forma más sencilla de probar el método Kanban es crear un tablero Kanban sencillo en una pizarra y colocar en él las tareas escritas en tarjetas (o notas adhesivas).

Una tarjeta Kanban debe incluir:

- El nombre de la tarea.
- La fecha de vencimiento.

- La definición de la integridad.
- El ejecutor asignado.

Es habitual utilizar tarjetas de colores para indicar tipos específicos de tareas.

La idea que subyace al establecimiento de límites de trabajo en curso es garantizar que el máximo número de tareas se termine en un tiempo determinado. Los límites de WIP promueven la concentración, eliminan el despilfarro de las multitareas y facilitan la detección de los cuellos de botella.

8.3.4. Información y tecnología en el SVS

El rendimiento del SVS, es decir, la capacidad de pasar de la demanda al valor, puede verse tanto mejorado como obstaculizado por las decisiones tecnológicas y la gestión de la información relacionada. El deseo de disponer de la mejor tecnología y el gran número de soluciones tecnológicas disponibles suelen dar lugar a una cadena de herramientas desconectada.

A la hora de planificar cómo racionalizar esta cadena de herramientas, es fundamental tener en cuenta el estado actual y las necesidades de la tecnología de la información, junto con las de las otras tres dimensiones.

Las organizaciones que no tienen en cuenta las cuatro dimensiones de esta manera es probable que tengan un alto porcentaje de tecnologías superpuestas con capacidades infrautilizadas. Hay que aprovechar los controles de gobernanza para evitar que se desarrolle o empeore una cadena de herramientas fracturada.

La selección e implantación de herramientas es una inversión. Una vez que se adopta una tecnología, deben existir mecanismos para mantener y maximizar sus beneficios. La implantación de una nueva tecnología introduce un nuevo flujo de valor que hay que gestionar. A menudo, la tecnología implantada no se financia más allá de un proyecto; se convierte en algo inutilizado, en una solución aislada y/o en algo obsoleto.

Las distintas tecnologías que pueden aprovechar las organizaciones, son:

- Robots.
- Inteligencia artificial (IA).
- Plataformas AIOps.
- Aprendizaje automático.
- Conjuntos de herramientas integradas.

Es importante que la(s) herramienta(s) apoye(n) las prácticas, no que las dicte(n).

Sin embargo, es probable que sea necesario algún compromiso en la herramienta y/o en la práctica. Si es necesario un compromiso, es importante evaluar si la personalización de la herramienta es crucial para alinearse con la práctica o si es aceptable una modificación de la práctica.

Siempre debe evitarse la personalización extensiva de cualquier producto listo para usar. Las personalizaciones pueden limitar las posibilidades de actualización, liberar al proveedor de las obligaciones de soporte y reducir el valor de la formación externa sobre la funcionalidad principal.

8.3.4.1. Herramientas para la gestión de servicios

La evaluación de un conjunto de herramientas de gestión de servicios debe comenzar por comprender las necesidades únicas de la organización. Es necesario definir los objetivos a corto y largo plazo de una solución. El tipo de herramienta que se necesita depende de la necesidad empresarial de servicios de TI y, en cierta medida, del tamaño de la organización.

Las actividades de evaluación incluyen:

- Identificar los requisitos, incluyendo:
 - Objetivos a corto y largo plazo.
 - Requisitos funcionales.
 - Requisitos no funcionales.
- Identificar los candidatos mediante:
 - La revisión del inventario de herramientas actual de la organización para comprender lo que hay y definir las carencias.
 - Revisando los estudios de mercado, como el cuadrante mágico de Gartner para suites ITSM y la metodología Forrester Wave.
 - Establecer contactos con clientes en eventos del sector y en grupos de usuarios.
- Clasificar los requisitos por importancia; por ejemplo, utilizando el método Moscow.
- Evaluar las opciones mediante:
 - La programación de demostraciones de productos.
 - Validando que se puede cumplir el 100% de los requisitos obligatorios.
 - Visitando a otros clientes y llamando a las referencias.

- Preseleccionar las opciones:
 - Eliminando los productos que no cumplen los requisitos obligatorios.
 - Solicitando propuestas, con lo que se obtiene un conocimiento de las tarifas de licencia, suscripción y mantenimiento.
- La puntuación/clasificación, teniendo en cuenta si:
 - Es necesaria una prueba de valor o de concepto.
 - Una opción se ajusta en un 80% o más a todos los requisitos funcionales y no funcionales.
 - Una opción apoya los objetivos a corto y largo plazo.
- Selección.

Algunas consideraciones de evaluación incluyen:

- Capacidad de mantenimiento.
- Facilidad de implementación y gestión continua.
- Estructura de los datos y capacidad de elaboración de informes.
- Capacidad de integración e interfaces.
- Opciones de separación de dominios o de múltiples inquilinos.
- Estándares abiertos, desarrollo de la comunidad.
- Requisitos de accesibilidad.
- Movilidad y compatibilidad con navegadores.
- Respaldo, control y seguridad de los datos.
- Escalabilidad.
- Seguridad y controles de acceso.
- Cadencia de parches y actualizaciones.
- Disponibilidad.
- Infraestructura de la plataforma, sistemas operativos, etc.
- Procedimientos de soporte y disponibilidad.
- Opciones de formación.
- Modelo de licencia.
- Estrategia del proveedor, imagen, datos financieros, referencias, etc.

Las herramientas para evaluar a los proveedores pueden estar disponibles a través de una práctica de gestión de proveedores definida.

8.3.4.2. Ventajas de aprovechar las tecnologías emergentes

Existen varios sistemas y herramientas complementarias que pueden ayudar a aumentar la capacidad junto con las suites de gestión de servicios. Las organizaciones que no adopten estas tecnologías emergentes pueden quedarse atrás.

Sin embargo, es importante reconocer la cantidad de habilidades y tiempo que se requiere para obtener valor de estas inversiones. Algunas organizaciones adoptan demasiadas herramientas nuevas, forzando involuntariamente los recursos. A menudo, las herramientas se adoptan para aumentar la eficiencia, pero la mayoría de ellas requieren recursos para su mantenimiento. Por lo tanto, se requiere un caso de negocio completo para justificar el esfuerzo.

Ya sea la computación en la nube, los dispositivos móviles (BYOD), las soluciones de computación cognitiva, la supervisión y los informes, o la automatización y las pruebas, es responsabilidad de las operaciones de TI adoptar y adaptar estas soluciones cambiantes de manera oportuna y rentable.

Por ejemplo: los dispositivos de teléfonos inteligentes y tabletas han permitido nuevos modelos de negocio móviles que no podrían haber existido hace diez años.

La automatización de los flujos de trabajo está aumentando exponencialmente. Toda nueva tecnología representa una nueva oportunidad.

8.3.4.3. Establecer un modelo de información

Todas las organizaciones tienen modelos de información existentes. Entender qué son, sus fuentes y cómo se mantienen es una parte crítica de cualquier implementación de TI y gestión de servicios. Un modelo de información contiene información sobre las relaciones entre los modelos de datos.

MODELO DE INFORMACIÓN

La construcción de la información, relacionada con la taxonomía y las relaciones de los datos con otros datos, necesaria para presentar y compartir el contenido de una manera significativa y representativa.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los sistemas de información comerciales de TI y de gestión de servicios también tendrán una taxonomía predefinida de datos e información que será necesario llenar. El modelado de la información es fundamental para cualquier implementación, y tendrá que ser revisado como parte de la mejora continua.

Los modelos de datos de una organización tienen que ser mapeados con los de los sistemas de TI y de gestión de servicios. Este mapeo requiere una comprensión de la forma nativa en que la herramienta organiza y relaciona los datos de una Tabla a otra.

Como parte del ejercicio de mapeo y antes de cargar cualquier dato, es importante evaluar si los datos deben ser consumidos preguntando:

- ¿Existe una fuente definitiva para los datos? ¿Qué o quién proporciona esta información?
- ¿Cuántas fuentes hay que integrar? ¿Hay un equipo que pueda agregar y normalizar los datos de estas fuentes?
- ¿Están los datos actualizados?
- ¿Cómo se mantienen los datos?
- ¿Son estables los datos actualmente? ¿Cambian con frecuencia?

Lo ideal es que la información necesaria pueda consumirse desde un punto central que agregue y normalice los datos. Esta información básica es necesaria en todos los conjuntos de herramientas; un intermediario reduce la complejidad cuando se necesitan cambios y aumenta la integridad de la información. En la medida de lo posible, debe limitarse el número de integraciones necesarias para consumir estos datos, a fin de minimizar la administración y las pruebas de los cambios durante las distintas actualizaciones del sistema.

Es importante evitar la actualización manual de los datos en los sistemas de gestión de TI y de servicios que son controlados por una fuente externa. Esto permitirá programar actualizaciones automáticas para mantener estos datos casi en tiempo real.

Al definir los requisitos de los datos, es importante definir y recordar el objetivo. Algunas preguntas que se pueden hacer para ayudar a identificar las necesidades de datos son:

- ¿Cómo se organiza y presenta la información?
- ¿Cómo deberían organizarse los datos, idealmente?
- ¿Se comunica la información a las unidades de la organización (equipos, departamentos, líderes, etc.)?
- ¿Son los modelos precisos y reflejan el entorno actual?
- ¿Es necesario combinar, cotejar y analizar datos de otros conjuntos de herramientas?

Los cambios en los datos fundamentales pueden ser muy costosos.

Por ejemplo: supongamos que una empresa utiliza categorías personalizadas para incidentes, problemas, solicitudes, elementos de configuración, cambios, disponibilidad y supervisión.

A esta empresa le resultaría difícil comparar y relacionar los datos entre los distintos tipos de registros. En su lugar, debería aprovecharse un modelo de categorización compartido.

Por ejemplo: debería elaborarse un catálogo de servicios con los servicios empresariales y los servicios de TI definidos.

Esta información se modelaría en la base de datos de gestión de la configuración (CMDB), y luego las aplicaciones y la infraestructura podrían modelarse a los servicios.

Este modelo podría utilizarse para visualizar la disponibilidad de los servicios y componentes.

Se podría analizar el coste y la estabilidad de un servicio, ya que las incidencias, los cambios y los problemas relacionados pueden identificarse fácilmente con un modelo de categorización compartido.

La empresa que empezó con las categorías personalizadas tendrá que hacer mucho trabajo para estandarizar la categorización; tanto es así que a algunas organizaciones les resulta más fácil empezar con un nuevo sistema que modificar el que tienen.

RESUMEN DE MÓDULO

Si una organización está realmente comprometida con la adopción de una forma de trabajo centrada en los servicios, el valor y los resultados, debe diseñar su SVS en consecuencia.

Aprovechando los principios rectores de ITIL y alineándose con la gobernanza y la estrategia de la organización, ésta debe desarrollar y configurar sus recursos para permitir la co-creación de valor.

Orientarse a los servicios y mantener esa orientación es un reto inherente, pero merece la pena el considerable esfuerzo.



Módulo 9

REUNIENDO TODO

MÓDULO 9. REUNIENDO TODO

A lo largo de esta publicación, hemos discutido muchos conceptos y técnicas para dirigir, planificar y mejorar la gestión del servicio y los elementos del SVS.

En ITIL 4, los dos elementos más estrechamente relacionados con la forma de trabajar son los flujos de valor y las prácticas. Los flujos de valor son el vehículo para entregar valor a los clientes. Las prácticas configuran los recursos de la organización para realizar el trabajo o cumplir los objetivos.

9.1 Liderazgo moderno

Las organizaciones modernas reconocen que las estructuras jerárquicas rígidas rara vez son productivas; pueden restringir la productividad y la creatividad, disuadir a los individuos de asumir la responsabilidad de sus propias contribuciones y hacer que la acción se retrase porque la gente está esperando una orientación.

Los nuevos enfoques de liderazgo pueden ser difíciles de aprender y emplear para algunos individuos en los niveles superiores de una organización. La larga experiencia en un entorno jerárquico puede crear hábitos difíciles de cambiar.

Sin embargo, el aumento de las organizaciones planas, los equipos auto-organizados y el liderazgo de servicio muestran una tendencia en contra de las estructuras jerárquicas tradicionales.

9.1.1 El liderazgo de servicio

LIDERAZGO DE SERVICIO

Liderazgo centrado en el apoyo explícito a las personas en sus funciones.

Texto citado de ITIL® 4 Direct Plan and Improve—DPI. Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Un liderazgo eficaz es importante para lograr los objetivos, independientemente de la estructura organizativa. El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo y gestión basado en los siguientes supuestos:

- Los directivos deben satisfacer, en primer lugar, las necesidades de la organización, no sólo las de sus equipos individuales.
- Los directivos deben apoyar a las personas que trabajan para ellos asegurándose de que cuentan con los recursos pertinentes y el apoyo organizativo para realizar sus tareas.

El liderazgo de servicio suele verse en organizaciones planas, matriciales o centradas en el producto. Sin embargo, este enfoque puede aplicarse a cualquier estructura organizativa. El liderazgo de servicio inspira a los individuos a colaborar con el líder, lo que da como resultado una estructura más cohesionada y equipos e individuos más productivos.

9.1.2 Dirigir desde atrás

El enfoque de liderazgo “desde atrás” es similar a la forma en que un pastor mueve un rebaño de ovejas. No es pasivo, sino más bien activo de una manera diferente. No se hace en ausencia de una dirección a nivel de la organización, sino que, cuando se ha establecido la dirección general de la organización, la actividad táctica y operativa del día a día puede beneficiarse de un liderazgo que guíe y enseñe en lugar de dictar.

Algunas claves que pueden aclarar lo que es apropiado para liderar desde atrás incluyen:

- Los que son hábiles para dirigir desde atrás lo hacen con firmeza, pero con suavidad. El líder marca el tono y los límites, pero anima a los miembros del equipo a asumir roles de liderazgo y colaborar. Si el equipo se desvía del rumbo, el líder puede guiarlos de vuelta ayudándolos a darse cuenta, en lugar de decirles, que han ido en la dirección equivocada.
- Los líderes que vienen de atrás hacen muchas preguntas para suscitar el pensamiento crítico de sus equipos. Los miembros del equipo deben sentir que tienen margen para asumir responsabilidades, y confiar en que su líder está ahí para ayudar cuando surjan problemas.
- Los líderes que vienen por detrás no están ausentes o no se involucran. Puede significar ejercer una influencia indirecta, pero no deja de ser una influencia.
- Liderar desde atrás requiere tiempo, diplomacia y paciencia. Es importante ayudar a los miembros del equipo a entender cómo es el éxito, pero no dictar cada detalle.
- Es importante reconocer cuándo el líder debe tomar el mando y cuándo dirigir desde atrás es inapropiado. Las emergencias, por ejemplo, exigen un liderazgo rápido y fuerte, no un consenso.
- Los líderes por detrás pueden tener que ayudar a los miembros del equipo a aprender a liderar ellos mismos desde atrás. Por ejemplo, en un equipo puede haber alguien que intente dominar al grupo, lo que puede ser inapropiado.
- Descuidar una situación no es liderar desde atrás; es evitar el liderazgo.

La dirección de alto nivel debe establecer y mantener directrices para liderar desde atrás. Esto incluye especificar las estructuras, los procesos y las prácticas que se ajustan a los principios acordados, los modelos de toma de decisiones, los niveles

de autoridad y la información necesaria para tomar decisiones informadas. Quienes realizan las tareas que permiten la co-creación de valor deben entender cómo hacerlo. Un apoyo y una dirección inadecuados pueden, por ejemplo, dar lugar a iniciativas que produzcan políticas y procedimientos que no tengan una apropiación adecuada ni efectos duraderos. Es poco probable que las mejoras se arraiguen sin una estructura de gestión que asigne funciones y responsabilidades, se comprometa a su funcionamiento continuo y supervise el rendimiento y la conformidad.

9.2 Utilizar los principios rectores para dirigir, planificar y mejorar

9.2.1 Centrarse en el valor

Uno de los elementos clave de este principio es garantizar la creación de valor para todas las partes interesadas. Ya sea en forma de ingresos, lealtad, menor coste u oportunidades de crecimiento, el proveedor de servicios debe centrarse en el valor. Todas las actividades realizadas por la organización deben estar relacionadas, directa o indirectamente, con el valor para sí misma, sus clientes y otras partes interesadas.

Este principio se aplica naturalmente a la dirección, la planificación y la mejora de los flujos de valor, ya que cada flujo de valor define el flujo de un viaje específico a través de la cadena de valor del servicio desde la demanda hasta el valor. La visión y la misión generales de la organización, junto con la comprensión de lo que los consumidores de sus servicios consideran valioso, deben servir de orientación para el diseño del flujo de valor.

Las organizaciones necesitan sistemas de gobierno para satisfacer las necesidades de las partes interesadas y generar valor a partir del uso de las TI. El valor refleja un equilibrio entre los beneficios, el riesgo y los recursos, y las organizaciones necesitan estrategias procesables y sistemas de gobernanza para hacer realidad este valor. Para cada decisión, deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Quién recibirá los beneficios?
- ¿Quién asume el riesgo?
- ¿Qué recursos se necesitan?

9.2.2 Empezar por donde se está

Al dirigir, planificar y mejorar, las organizaciones tienen a veces la tentación de reiniciar proyectos o iniciativas en lugar de aprovechar los avances existentes. Esta tentación debe evitarse, salvo en muy raras circunstancias. El principio rector de "empezar donde se está" debe aplicarse a los flujos de valor, las prácticas y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Es importante utilizar métodos de evaluación adecuados para comprender el estado actual y determinar qué puede reutilizarse o construirse para alcanzar el estado deseado. Al evaluar el estado actual, los conocimientos descubiertos deben ser contextualizados por las demás cosas que los rodean. Cuando se hace esto, es posible evaluar con precisión el impacto de conservar algunos elementos del estado actual y alterar otros.

9.2.3 Progresar de forma iterativa con retroalimentación

Como ya hemos comentado, tratar de hacer demasiado de una sola vez probablemente reduzca la eficacia del esfuerzo global de mejora.

Las principales iniciativas o programas de mejora pueden organizarse en varias iniciativas de mejora significativas. Cada una de ellas puede, a su vez, comprender esfuerzos de mejora más pequeños. El plan de mejora global, así como las iteraciones de sus componentes, deben ser reevaluados continuamente y potencialmente revisados para reflejar cualquier cambio en las circunstancias y para asegurar que no se ha perdido el enfoque en el valor. Esta reevaluación debe utilizar una amplia gama de canales y métodos de retroalimentación para garantizar que el estado y el progreso de la iniciativa se comprendan adecuadamente.

9.2.4 Colaborar y promover la visibilidad

Al fin y al cabo, todos los empleados que trabajan en una organización tienen los mismos objetivos de alto nivel. La cooperación y la colaboración son las claves del éxito. Trabajar en una organización aislada, en la que cada departamento tiene sus propios objetivos y no tiene mucho interés en lo que hacen los demás departamentos, no genera éxito a largo plazo. Es crucial evitar este tipo de situaciones rompiendo los silos y estimulando la colaboración y la comunicación.

La visibilidad también es importante para que los individuos entiendan lo que está sucediendo, gestionen las prioridades y sepan lo que hay en el retraso.

9.2.5 Pensar y trabajar de forma holística

Ningún servicio, práctica, proceso, departamento o proveedor está aislado. Los resultados que ofrece la organización se verán afectados a menos que gestione sus actividades como un todo, en lugar de individualmente.

La dirección, la planificación y la mejora deben reconocer la complejidad y aplicar un enfoque holístico. Para respaldar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL define cuatro dimensiones que, en conjunto, son fundamentales para la facilitación eficaz y eficiente del valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios.

Las cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para todo el SVS, incluyendo la totalidad de la cadena de valor del servicio y todas las prácticas

ITIL. Las cuatro dimensiones están limitadas o influenciadas por varios factores externos que a menudo están fuera del control del SVS.

9.2.6 Mantener la sencillez y la practicidad

Si un proceso, servicio, acción o métrica no proporciona valor o produce un resultado útil, debe ser eliminado. Un flujo de valor, proceso o procedimiento debe utilizar el mínimo número de pasos necesarios para cumplir sus objetivos. El pensamiento basado en los resultados produce soluciones prácticas que ofrecen resultados.

Intentar ofrecer una solución para cada excepción suele llevar a la sobrecomplicación. Al crear un flujo de valor, un proceso o un servicio, los diseñadores deben pensar en las excepciones, pero no pueden abarcárlas todas. En su lugar, deben diseñarse reglas que puedan utilizarse para manejar las excepciones en general.

Los consejos para aplicar con éxito este principio son los siguientes:

- Garantizar el valor Toda actividad debe contribuir a la creación de valor.
- Aprovechar la simplicidad La simplificación puede ser difícil, pero siempre es eficaz.
- Hacer menos cosas mejor Minimizar las actividades para incluir sólo las que facilitan el valor permitirá disponer de más tiempo y recursos para centrarse en la calidad.
- Respetar el tiempo de las personas Un proceso demasiado complicado y burocrático es un mal uso del tiempo de las personas implicadas.
- Más fácil de entender, más fácil de adoptar Para integrar una práctica, asegúrese de que es fácil de seguir.
- Maximizar las ganancias rápidas Las ganancias rápidas permiten a las organizaciones demostrar el progreso y gestionar las expectativas de las partes interesadas. Trabajar de forma iterativa con la retroalimentación proporcionará rápidamente un valor incremental a intervalos regulares.

9.2.7 Optimizar y automatizar

Las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo realizado por sus recursos humanos y técnicos. El modelo de las cuatro dimensiones proporciona una visión holística de las diversas limitaciones, tipos de recursos y otras áreas que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar, gestionar o hacer funcionar las organizaciones. La tecnología puede ayudar a las organizaciones a ampliar y automatizar las tareas frecuentes o repetitivas, permitiendo utilizar los recursos humanos para la toma de decisiones más complejas. Sin embargo, no siempre se debe confiar en la tecnología, ya que un exceso de automatización puede aumentar los costes y reducir la capacidad de recuperación de la organización.

La automatización suele referirse al uso de la tecnología para realizar un paso o una serie de pasos de forma correcta y coherente con una intervención humana limitada o nula. Por ejemplo, en las organizaciones que adoptan el despliegue continuo, se refiere a la liberación automática y continua de código desde el desarrollo hasta el entorno real. En su forma más sencilla, la automatización también puede significar la estandarización y racionalización de las tareas manuales, como la definición de reglas para una parte de un proceso que permita tomar decisiones "automáticamente". Reducir la necesidad de que los individuos se detengan y evalúen cada parte de un proceso puede aumentar enormemente la eficiencia.

Las oportunidades de automatización pueden encontrarse en toda la organización, y pueden ayudar a reducir los costes y los errores humanos y mejorar la experiencia de los empleados

RESUMEN DE MÓDULO

Con demasiada frecuencia, las organizaciones no aprovechan las oportunidades para maximizar el valor porque no han incorporado a su cultura las metodologías y las técnicas incorporadas por los principios rectores de ITIL, o porque dependen demasiado de métodos conocidos de dirección, planificación y mejora, y de estilos de liderazgo bien establecidos.

Las organizaciones deben tratar de familiarizarse y sentirse cómodas con muchas herramientas y técnicas diferentes, para poder aplicar la mejor solución a cualquier situación.



Módulo 10

PRÁCTICAS ITIL®

PARA DIRIGIR, PLANIFICAR Y MEJORAR

Una práctica es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. Las prácticas que intervienen en ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar — DPI, son:

1. PRÁCTICA DE LA MEJORA CONTINUA

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

Cuando un proveedor de servicios adopta una práctica para formalizar, fomentar y gestionar la mejora como parte de sus actividades habituales, se embarca en la mejora continua.

La práctica de la mejora continua permite a los proveedores de servicios adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio y mantener y aumentar el valor generado por su sistema de valor del servicio (SVS). Los proveedores de servicios deben:

- Adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- Mejorar sus capacidades generales para prestar y gestionar los servicios de forma eficiente. Si no se adaptan y mejoran, se reducirá el valor de los servicios.

MEJORA

Un cambio introducido deliberadamente que da lugar a un aumento del valor para una o más partes interesadas.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Casi todas las acciones emprendidas en una organización pueden considerarse actividades de mejora. Mejorar significa cambiar; no puede haber un cambio en los resultados sin cambiar el estado actual.

VISIÓN

Una aspiración definida de lo que una organización quisiera llegar a ser en el futuro.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Una visión puede ser una breve descripción de un estado futuro al que deben contribuir todas las partes de la organización y su red de valores. La visión se centra en las ambiciones de la organización, pero no suele detallar la forma en que se alcanzarán.

Todas las iniciativas de mejora deben partir de la visión de la organización. Si alguna mejora no contribuye, aunque sea en pequeña medida, a la consecución de esta visión, probablemente el cambio no sea necesario ni útil.

BUSINESS AS USUAL (BAU)

Típicamente, tareas rutinarias repetibles que pueden ser llevadas a cabo por personas con los conocimientos técnicos adecuados sin necesidad de ser gestionadas como un proyecto.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

REGISTRO DE MEJORAS

Base de datos o documento estructurado utilizado para registrar y gestionar las iniciativas de mejora a lo largo de su ciclo de vida.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Hay que animar a todas las personas de la organización a que anoten sus ideas en el registro de mejoras para que puedan ser evaluadas y puestas en práctica.

La mejora es responsabilidad de todos, incluidos:

- Las partes interesadas
- Los patrocinadores

- Los clientes
- Los usuarios
- Roles/equipos responsables de la prestación del servicio
- Propietarios de productos y servicios
- Proveedores y socios que participan en la prestación del servicio.

CIRCUITOS DE RETROALIMENTACIÓN

Parte de la producción de una actividad que se utiliza para una nueva entrada. En una organización que funciona bien, la retroalimentación se recoge y procesa activamente a lo largo de la cadena de valor.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los mecanismos de retroalimentación bien construidos facilitan la comprensión de:

- La 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 recibido, el feedback puede ser analizado para identificar y validar oportunidades de mejora, riesgos o problemas.

En las relaciones de servicio, los proveedores y los consumidores de servicios pueden compartir las actividades del flujo de valor. Por lo tanto:

- Algunas mejoras pueden implicar cambios en el consumo de servicios
- Algunas mejoras pueden afectar directamente a los consumidores del servicio.

Estos dos factores deben ser considerados al captar las oportunidades de mejora y planificar las mejoras. Se debe animar a los consumidores de servicios y a sus representantes a que presenten sugerencias al registro de mejoras y a que participen en la planificación de mejoras y en la evaluación de riesgos.

Los consumidores de servicios deben sentirse cómodos sugiriendo mejoras al proveedor de servicios; el proveedor de servicios debe planificar e implementar canales de retroalimentación para los consumidores de servicios y sus representantes. La apertura en la comunicación y la inclusión en la práctica de la mejora continua ayudarán a construir una relación valiosa y eficaz.

Los proveedores de servicios deben colaborar estrechamente con los clientes de los servicios para garantizar ciclos de retroalimentación rápidos y verificar los resultados y efectos de la mejora.

Alcance de la práctica

El alcance de la práctica de la mejora continua incluye:

- Establecer y alimentar una cultura de mejora continua
- Planificar y mantener enfoques y métodos de mejora en toda la organización
- Planificar y facilitar las mejoras continuas a lo largo de su ciclo de vida
- Evaluar la eficacia de las mejoras, incluidos los productos, los resultados, la eficiencia, los riesgos y los costes

Generar e incorporar información sobre la aplicación y los resultados de las mejoras. Hay varias actividades y áreas de responsabilidad que no están incluidas en la práctica de la mejora continua, aunque siguen estando estrechamente relacionadas con ella. Es importante recordar que las prácticas de ITIL no son más que conjuntos de herramientas para utilizar en el contexto de los flujos de valor; deben combinarse según sea necesario, dependiendo de la situación.

Tabla 1. Actividades relacionadas con la práctica de la mejora continua descrita en otras guías prácticas

Actividad	Guía de prácticas
Aplicación de mejoras	Gestión de proyectos Desarrollo y gestión de software Gestión de infraestructuras y plataformas Habilitación del cambio Gestión de la implantación Gestión de la puesta en marcha Validación y pruebas del servicio
Definición de la visión y los objetivos estratégicos	Gestión de la estrategia
Ánalisis de los defectos de un flujo de valor	Análisis de la empresa
Autorización de cambio	Habilitación para el cambio
Proporcionar herramientas para medir el estado actual y el impacto de las mejoras	Medición e información
Toma de decisiones sobre la financiación de grandes iniciativas de mejora	Gestión del portafolio
Evaluación de los riesgos frente a los resultados de mejora deseados	Gestión de riesgos

Actividad	Guía de prácticas
Negociar y acordar iniciativas de mejora conjuntas con socios y proveedores	Gestión de proveedores Gestión de las relaciones
Informar y acordar las mejoras con los consumidores del servicio	Gestión del nivel de servicio
Proporcionar interfaces entre el proveedor de servicios y los usuarios para obtener comentarios e ideas de mejora	Servicio de atención al cliente
Gestión de los aspectos humanos de las iniciativas de mejora a gran escala	Gestión del cambio organizativo

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

Un factor de éxito de la práctica (PSF) es más que una tarea o actividad; incluye componentes de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. La naturaleza de las actividades y los recursos de los FSP dentro de una práctica pueden ser diferentes, pero en conjunto garantizan que la práctica sea eficaz.

La práctica de mejora continua incluye las siguientes FSP:

1. Establecer y mantener un enfoque eficaz de la mejora continua

El modelo de mejora continua de ITIL proporciona una guía de alto nivel que apoya las iniciativas de mejora. El uso de este modelo aumenta la probabilidad de que las iniciativas de mejora tengan éxito. El modelo se centra en el valor del cliente y vincula los esfuerzos de mejora a la visión de la organización.

Este modelo promueve un enfoque iterativo de la mejora; el trabajo se divide en partes manejables, que tienen objetivos definidos que pueden alcanzarse de forma incremental. Al utilizar este modelo, es importante usar la lógica y el sentido común. Los pasos no tienen por qué llevarse a cabo de forma lineal, y puede ser necesario reevaluar y volver a un paso anterior en varios puntos.

Las grandes mejoras en entornos complejos generan un cambio significativo. Es importante definir la escala a la que debe entregarse una iniciativa utilizando prácticas de gestión de proyectos, en lugar de BAU.

Las organizaciones que funcionan en entornos complejos, como los proveedores de servicios informáticos comerciales, pueden necesitar perseguir objetivos de mejora tanto a largo como a corto plazo. Un proveedor de servicios de este tipo debe establecer un marco flexible de mejora continua que permita a los directivos cambiar de técnica, en función de las circunstancias cambiantes.

Entre las muchas técnicas de mejora medibles, es probable que las organizaciones complejas empleen simultáneamente dos de ellas:

- Toyota Kata
- El bucle OODA

El diseño organizativo puede permitir a los agentes del cambio en entornos complejos ser autónomos y elegir racionalmente qué camino tomar en su viaje específico de mejora continua. Es fundamental considerar si el peligro de no mejorar es inminente o requiere un esfuerzo de gestión a largo plazo.

Una cultura de mejora continua:

- Anima a las partes interesadas a sugerir y apoyar mejoras
- Anima a las partes interesadas a expresar sus necesidades, deseos y preocupaciones y a asumir riesgos
- Reconoce que el perfeccionismo suele ser contraproducente y bloquea las mejoras oportunas
- Considera que la mejora continua es una actividad Bau
- Celebra las mejoras exitosas
- Fomenta los bucles de retroalimentación rápidos
- Promueve el aprendizaje de los fracasos en lugar de una cultura de la culpa.

Es fundamental que la alta dirección se comprometa a desarrollar una cultura de mejora continua con el fin de incrustar estos valores dentro de una organización y permitir una práctica de mejora continua exitosa.

Las iniciativas de mejora exitosas deben revisar los resultados positivos alcanzados, tanto los previstos como los inesperados. Si los resultados esperados de la mejora no se lograron o se lograron de una manera diferente a la prevista, la iniciativa debe ser revisada y las partes interesadas deben saber por qué fracasó.

Esto requiere un análisis exhaustivo de la iniciativa de mejora, documentando y comunicando las lecciones aprendidas. La documentación debe incluir una descripción de lo que podría hacerse de forma diferente en la siguiente iteración, basándose en la experiencia adquirida.

En la medida de lo posible, debe llevarse un registro de las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de la iniciativa. Este registro debe ser revisado, produciendo un informe de lecciones aprendidas. Los informes sobre las lecciones aprendidas deben utilizarse para futuras iniciativas de mejora similares. La transparencia es importante para los esfuerzos futuros, independientemente de los resultados de la iteración actual.

Es importante recordar que debe crearse y mantenerse un entorno sin culpas, en el que sea seguro fracasar y en el que el objetivo principal no sea culpar a alguien, sino aprender la lección.

2. Garantizar una mejora eficaz y eficiente en toda la organización

La práctica de la mejora continua apoya la mejora de todas las demás prácticas, productos y servicios. Es un componente esencial del SVS y debe estar integrado en todas las demás prácticas de gestión de servicios. El volumen de oportunidades que se identifican puede utilizarse como medida para evaluar el grado de implantación de la práctica de mejora continua en una organización.

Los criterios de priorización deben ser transparentes y aplicarse de forma imparcial a todas las iniciativas. Cuando se cuestiona la priorización o no se puede evaluar claramente, la iniciativa debe elevarse a un comité de gobernanza para su discusión.

Aunque todos los resultados acordados contribuirán a alcanzar el estado deseado, algunos serán más críticos que otros. Es posible que haya un cierto orden en el que deban realizarse los cambios para alcanzar estos resultados. Algunos resultados requerirán una inversión significativa y otros podrán alcanzarse con un coste y un esfuerzo mínimos. Se pueden priorizar las iniciativas de bajo coste y bajo esfuerzo para conseguir un rápido aumento del valor para la organización.

El propietario de la práctica de mejora continua es responsable de la gestión de la práctica de mejora continua. Esta persona se asegura de que el resto de la organización tenga los conocimientos, las habilidades y las herramientas necesarias para identificar, valorar, financiar, realizar y evaluar los resultados de las iniciativas de mejora continua.

Colaborar de forma que se obtengan logros reales requiere información, comprensión y confianza. El trabajo y los resultados deben ser visibles. Hay que evitar las agendas ocultas. La información debe compartirse en la medida de lo posible. Cuando la gente es consciente de lo que ocurre y por qué, estará más dispuesta a ayudar.

Cuando las actividades de mejora se llevan a cabo sin que sólo un pequeño grupo conozca los detalles, suelen prevalecer las suposiciones y los rumores. La resistencia al cambio puede aumentar cuando los miembros del personal especulan sobre lo que está cambiando y cómo podría afectarles.

Trabajar en iteraciones cortas que aporten valor de forma rápida y visible refuerza el valor que los usuarios obtienen del trabajo realizado, lo que a su vez resulta motivador y gratificante para los equipos que lo realizan.

Un caso de negocio debe articular la razón para emprender una iniciativa de mejora de servicios o procesos. En la medida de lo posible, deben aportarse datos y

pruebas sobre los costes y los beneficios esperados de emprender una iniciativa de mejora, teniendo en cuenta que:

- Las actividades de rediseño de los SVS suelen ser más complejas y, por tanto, más costosas de lo inicialmente previsto.
- El impacto del cambio organizativo suele subestimarse.
- Las prácticas modificadas suelen requerir el cambio de competencias y herramientas, lo que aumenta aún más los costes.

Al desarrollar un caso de negocio, la atención no debe limitarse al potencial retorno de la inversión, sino también al valor de negocio que la iniciativa de mejora aportaría a la organización y a sus clientes (valor de la inversión). Esto se debe a que la medida del rendimiento de la inversión por sí sola no capta el valor real de la mejora del servicio.

Si una organización opta por centrarse únicamente en el rendimiento potencial de la inversión, muchos de los beneficios potenciales no se darán a conocer ni se revisarán. Esto podría dar lugar a que se rechacen iniciativas que merecen la pena, o a que las revisiones sugieran erróneamente que ciertas iniciativas han fracasado.

Es importante reconocer que una inversión en mejora, y sus beneficios, pueden variar en función de la base de clientes, el tamaño y la madurez de la organización. Los beneficios traspasarán los límites organizativos existentes, y los verdaderos beneficios sólo pueden captarse en colaboración con los usuarios/clientes y los responsables de los proveedores de servicios.

Ejemplos de medidas de valor empresarial son:

- Tiempo de comercialización.
- Retención de clientes.
- Cuota de mercado.

La contribución del proveedor de servicios puede captarse a través de:

- La obtención de agilidad.
- La gestión del conocimiento.
- La mejora de los conocimientos.
- La reducción de costes.
- La reducción del riesgo.

El proveedor de servicios debe empezar por definir los tipos de valor empresarial a los que contribuirá cada mejora.

Si una inversión está bien concebida, es sólida y ofrece resultados, puede suponer un ahorro de costes a lo largo del tiempo. Por eso es importante elegir las inversiones adecuadas y asegurarse de que dan resultados.

Cuando se presenta un caso de negocio para una iniciativa de mejora, es importante ayudar a los ejecutivos a entender el valor de negocio de la iniciativa. Es importante abordar cómo cambiarán las personas y las prácticas, desde el estado "tal cual" hasta el estado "a ser".

En el desarrollo del caso de negocio, también es importante considerar las situaciones en las que se perderá valor por no emprender actividades de mejora.

A la hora de desarrollar los casos empresariales, es importante asegurarse de que los criterios de éxito y sus mediciones, incluidos los plazos, estén claramente definidos.

Cuando se identifique una oportunidad de mejora, debe evaluarse el estado actual para poder medir cualquier mejora realizada, o entenderla, en el contexto de "dónde empezamos".

Los parámetros cuantitativos pueden utilizarse para medir el rendimiento real de los servicios y métodos. Las métricas cualitativas pueden utilizarse para medir la estrategia, las carteras y las relaciones con otras partes.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo se puede evaluar dentro del contexto de su aplicación.

La mejora continua se mide en términos del impacto de las actividades de mejora en el valor generado por el SVS. Esto puede ser difícil de cuantificar porque:

- El valor en el SVS es el resultado de complejas interacciones dentro del sistema.
- Pueden producirse muchas mejoras simultáneamente. Puede ser imposible distinguir el impacto de una mejora del impacto de otra.
- Suele haber un retraso importante entre la implantación de una mejora y la realización de su valor.

Medir el valor es más fácil si la práctica de mejora continua adopta métodos ágiles porque, cuando es así, las partes interesadas confirman la creación de valor en cada límite de iteración. Este efecto es aún más evidente cuando la propiedad del producto se asigna al cliente o a las personas de la organización proveedora de servicios que están más cerca de los clientes.

Unas métricas eficaces identificarán qué áreas de la organización están llevando a cabo iniciativas de mejora continua.

Otras métricas están relacionadas con la consecución de la mejora continua por parte de la organización y están diseñadas para identificar los servicios, productos o prácticas que no han aportado mejoras, o que intentan aportar mejoras demasiado grandes. Estas métricas ayudan a identificar qué equipos o partes interesadas requieren una atención adicional por parte del responsable de la mejora continua.

Las métricas clave para la práctica de la mejora continua se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 2. Ejemplos de indicadores clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Establecer y mantener un enfoque eficaz de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción de las partes interesadas con la capacidad de la organización para obtener valor de las iniciativas de mejora. ● Conciencia y adopción del enfoque de mejora continua en toda la organización ● Adopción de la cultura de mejora continua en toda la organización
Garantizar una mejora eficaz y eficiente en toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ● Retorno de la inversión y valor de la inversión ● Porcentaje de iniciativas de mejora con éxito ● Porcentaje de iniciativas de mejora realizadas de acuerdo con los plazos, costes y otros planes previstos ● Porcentaje y efecto de las iniciativas de mejora para las que los resultados negativos y los riesgos realizados superaron los resultados positivos previstos ● Índice de productividad de la mejora continua

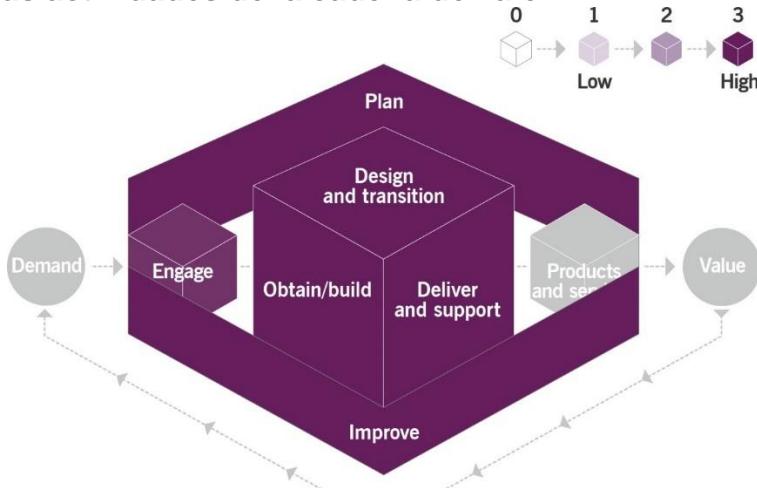
Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Flujos de valor y procesos

La práctica de la mejora continua es única en el sentido de que contribuye al valor de todas las demás prácticas y de todos los componentes del flujo de valor. Es importante recordar que un flujo de valor nunca se forma a partir de una sola práctica.

La práctica de mejora continua se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores. La práctica de la mejora continua no debe considerarse de forma aislada: es un componente clave de todas las demás prácticas.

Figura 1. Mapa de calor de la contribución de la práctica de gestión de problemas a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Cada práctica puede incluir uno o más procesos y actividades que pueden ser necesarios para cumplir el propósito de esa práctica.

PROCESO

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí y 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.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de la práctica de la mejora continua forman un proceso:

1. Gestión de las iniciativas de mejora continua

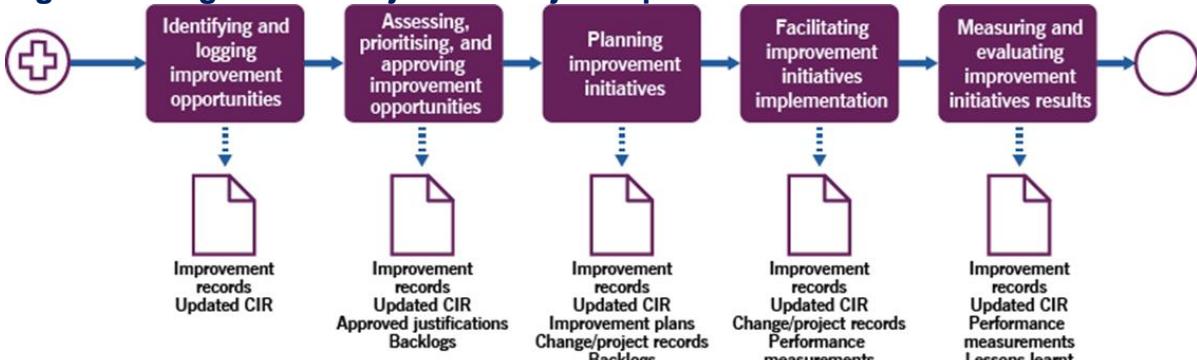
Tabla 3. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión de las iniciativas de mejora continua

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Visión, misión y objetivos de la organización Revisiones posteriores al incidente 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y registrar las oportunidades de mejora Evaluar, priorizar y aprobar las iniciativas de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de mejoras CIR actualizado Borrador de la justificación empresarial

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los problemas Métricas de referencia • Métricas de objetivos y logros de la práctica • Métricas de satisfacción del cliente Revisiones de las prácticas de GSL • Comentarios de usuarios y clientes • Informes de evaluación • Informes de auditoría • Registro de mejoras • Registro de mejora continua (CIR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las iniciativas de mejora • Facilitar la aplicación de las iniciativas de mejora • Medir y evaluar los resultados de las iniciativas de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación empresarial aprobada • Planes de mejora • Medidas de rendimiento • Registros de cambios y proyectos • Métricas actualizadas • Lecciones aprendidas

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 2. Diagrama de flujo de trabajo del proceso.



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 4. Actividades del proceso de gestión de las iniciativas de mejora continua

Actividad	Descripción
Identificar y registrar las oportunidades de mejora	La captación de ideas de mejora es responsabilidad de todos y constituye una parte fundamental del desarrollo de una cultura de mejora continua. La idea inicial no tiene por qué ser detallada; es un punto de partida para una conversación sobre los requisitos y la comprensión del delta del estado actual y el estado futuro deseado. El paso clave en esta actividad es registrar la idea de mejora en el CIR, donde se le asigna un número de referencia único.
Evaluar, priorizar y	Los resultados de las mejoras pueden tener efectos positivos sobre el valor en muchos ámbitos. Por lo general, suponen un

aprobar las oportunidades de mejora	<p>ahorro de tiempo o de costes, mejoran la experiencia del usuario, reducen el riesgo, mejoran la cultura o logran el cumplimiento de la normativa.</p> <p>En las metodologías ágiles, la revisión y finalización de las ideas entrantes se denomina gestión del backlog del producto. El CIR puede adaptarse para ser gestionado también como backlog.</p> <p>Cuando se han priorizado los elementos del CIR, como debería hacerse regularmente, hay que asegurar la financiación y los recursos para las iniciativas de mejora más importantes. Para justificar la inversión en una iniciativa de mejora debe utilizarse una justificación empresarial.</p> <p>Al solicitar recursos para iniciar las actividades de mejora, es importante comunicarse adecuadamente con los responsables del presupuesto, por ejemplo, haciendo referencia al rendimiento de la inversión, a los resultados empresariales claramente definidos y a la visión de la organización.</p> <p>El detalle necesario en un caso de negocio depende del tamaño de la iniciativa de mejora, no de la metodología de proyecto que se utilice. Las iniciativas de gran envergadura necesitan emplear métodos y técnicas formales de gestión de proyectos o de habilitación del cambio para poder llevarse a cabo.</p> <p>El Lean Canvas es un enfoque que puede utilizarse para crear justificaciones empresariales que garanticen la financiación de iniciativas a pequeña escala. El Lean Canvas sugiere entregar un modelo de negocio de una sola página que deconstruya una idea en un conjunto de elementos básicos, presentados de forma concisa. Estos elementos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del problema para la mejora • Iniciativa de mejora sugerida (posiblemente con opciones) • Métrica clave del objeto mejorado • Propuesta de valor • Ventaja injusta de la opción sugerida • Segmentos de clientes • Canales de entrega de valor • Estructura de costes • Beneficios añadidos o previsión de ingresos. <p>Hay modelos alternativos, pero la idea común es realizar la debida diligencia para la iniciativa y obtener una aprobación consciente antes de comprometer los recursos.</p>
-------------------------------------	--

Planificación de iniciativas de mejora	La planificación de las iniciativas de mejora aprobadas no debe ser diferente de la planificación de proyectos, cambios u otros tipos de trabajo de escala similar. La justificación empresarial debe contener una planificación básica de recursos y plazos en función de la prioridad de la iniciativa de mejora. Es útil tener una escala de prioridades para las iniciativas de mejora que sea coherente con las prioridades de otros tipos de trabajo en los que los equipos y recursos pueden estar comprometidos.
Facilitar la aplicación de las iniciativas de mejora	Tanto si una iniciativa se lleva a cabo con metodologías de cascada como ágiles, el plan de la iniciativa más grande (aprobado y financiado) debe separarse en tareas más pequeñas. La mejora se realiza entonces según el plan y las metodologías que se hayan utilizado.
Medición y evaluación de los resultados de las iniciativas de mejora	Una vez que una mejora o un grupo de iniciativas de mejora se ha completado y está listo para su entrega, debe mostrarse a las partes interesadas para demostrar y validar la co-creación de valor. La co-creación de valor debe confirmarse en cada iteración para medir el progreso desde el estado original hacia el estado deseado acordado, comparando los resultados con los factores de éxito y los KPI acordados. Si los resultados esperados no se han alcanzado por completo, hay que priorizar las lagunas y abordarlas en las siguientes iteraciones. Las lecciones aprendidas deben recogerse para cada iniciativa de mejora.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Nota: La retroalimentación es un elemento esencial de la práctica de la mejora continua. Es importante establecer múltiples canales de retroalimentación, formales e informales. No todos los comentarios provocarán cambios en los planes de mejora, pero todos deben ser respetados y revisados. Las decisiones que se tomen como resultado de la retroalimentación deben ser transmitidas al emisor. Si se ignora o no se reconoce la opinión, será más difícil obtenerla en el futuro. Los comentarios que iluminen una oportunidad de mejora adicional deben añadirse al CIR y priorizarse.

Incorporar la práctica de la mejora continua en la organización

El resultado clave de este conjunto de actividades es asegurar que la práctica de mejora continua sea una norma organizativa. Esto implica la adopción de varios comportamientos, conceptos y técnicas ágiles.

Tabla 5. Entradas, actividades y salidas de la integración de la práctica de la mejora continua en la organización

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Prácticas de OCM Marcos, métodos, normas, filosofías y/o cuerpos de conocimiento, como ITIL, Lean, Agile, DevOps, CMMI, Six Sigma y COBIT 	<ul style="list-style-type: none"> Integración en la cultura de la organización Identificación de principios relevantes y valiosos Intercambio de conocimientos y aumento de la capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio cultural Adopción de las mejores prácticas que mejor sirvan a las necesidades de la organización

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 6. Actividades de la integración de la práctica de la mejora continua en el proceso de la organización

Actividad	Descripción
Integración en la cultura de la organización	<p>La alta dirección es importante a la hora de cambiar el comportamiento. Los altos cargos deben ser un modelo a seguir; si no adoptan la práctica, los demás tampoco lo harán.</p> <p>Los altos directivos deben asegurarse de que se recompensa a las personas por su cumplimiento. Para la mejora continua, esto significa un seguimiento continuo, el análisis, la revisión, la elaboración de informes, la identificación y la aplicación de iniciativas.</p> <p>Hay que asegurarse de que las descripciones de los puestos de trabajo estén actualizadas, que las metas y objetivos de los empleados tengan en cuenta las responsabilidades de la gestión de servicios y que las expectativas generales incluyan actividades de mejora continua.</p>
Identificación de principios relevantes y valiosos	<p>Una práctica de mejora continua exitosa se basa en varios principios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Centrarse en la realización de cambios graduales Los grandes cambios son más arriesgados y tardan más en mostrar resultados. Aprender de los errores Algunas iniciativas no darán los resultados previstos. Fomentar las ideas en toda la organización Muchas iniciativas de éxito en las grandes organizaciones tienen su origen en los empleados del nivel operativo. Medir Sin medir, es imposible saber si los esfuerzos de los esfuerzos de mejora tienen éxito.

Actividad	Descripción
Intercambio de conocimientos y aumento de la capacidad	<p>El intercambio de conocimientos es un factor crítico para el éxito de la práctica de la mejora continua. En las culturas en las que el intercambio de conocimientos no es la norma, es probable que el éxito de las mejoras sea limitado y que los nuevos conceptos se restrinjan a los individuos o a los equipos, en lugar de ser compartidos por toda la organización.</p> <p>En las organizaciones en las que el conocimiento se considera un activo personal y no una capacidad organizativa, será difícil beneficiarse de la práctica de la mejora continua.</p> <p>Los altos directivos deben promover una cultura de intercambio de conocimientos.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las ideas de mejora pueden provenir de diversas fuentes. Casi cualquier persona dentro del SVS puede identificar una mejora potencial en cualquier componente del SVS. Los proveedores de servicios a veces establecen criterios que limitan quién puede sugerir mejoras, pero lo mejor es fomentar las contribuciones siempre que sea posible.

Varios sistemas de registro pueden ser fuentes de sugerencias de mejora, ya sea a través de interfaces automatizadas o de revisiones manuales y extracción de datos. Estos sistemas incluyen registros de problemas, registros de riesgos y registros de rendimiento de procesos.

En las organizaciones con una función definida de propietario del producto, las sugerencias de mejora se presentan primero al propietario del producto correspondiente. A continuación, el propietario del producto puede filtrar y ajustar las sugerencias y añadirlas al CIR.

Organizaciones y personas

Las guías de la consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como el propietario de la misma, el jefe de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en las funciones especializadas que son específicas de cada consulta. La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Recuerde que los roles no son títulos de trabajo. Una persona puede asumir múltiples roles y un rol puede ser asignado a múltiples personas.

Tabla 7. Ejemplos de funciones que pueden participar en las actividades de mejora continua, junto con los perfiles de competencia y las aptitudes específicas asociadas

Código de competencia	Descripción
L	Líder Esta función se centra en las habilidades de liderazgo y la autoridad. Las actividades asociadas a esta función incluyen la toma de decisiones, la delegación, la supervisión de otras actividades, los incentivos y la motivación, y la evaluación de los resultados.
A	Administrador Esta función se centra en las habilidades administrativas. Las actividades asociadas a esta función incluyen la asignación y priorización de tareas, el mantenimiento de registros, la elaboración de informes continuos y las iniciativas básicas de mejora.
C	Coordinador/comunicador Esta función se centra en la comunicación y la coordinación. Las actividades asociadas a esta función incluyen la coordinación de múltiples partes, la comunicación entre las partes interesadas y la realización de campañas de sensibilización.
M	Experto en métodos y técnicas Esta función se centra en las habilidades de consultoría y la experiencia en métodos de trabajo. Las actividades asociadas a esta función incluyen el diseño e implementación de técnicas de trabajo, la documentación de procedimientos, el asesoramiento de procesos, el análisis del trabajo y la mejora continua.
T	Experto técnico Esta función se centra en la experiencia técnica (TI) y en las asignaciones basadas en la experiencia.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 8. Ejemplos de funciones con responsabilidad en las actividades de mejora continua

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
Gestión de las iniciativas de mejora continua			
Identificar y registrar las oportunidades de mejora	Personal del proveedor de servicios (líderes y miembros del equipo) Partes interesadas (posiblemente a través de los propietarios de los productos)	CMT	Los envíos se mejorarán si el remitente tiene un buen conocimiento del servicio, producto o flujo de valor que se va a mejorar

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
Evaluar, priorizar y aprobar mejoras	Un miembro del equipo, gerente o entrenador Un consultor externo (Cualquier miembro del equipo puede contribuir a la evaluación)	LACTM	Buena comprensión del modelo de competencia de mejora continua de ITIL y del objeto de la mejora
Elaboración de casos empresariales para las acciones de mejora	Jefe de equipo Miembro responsable del equipo	MTC	Capacidad para presentar de forma concisa ideas en un documento de una sola página al estilo Lean
Facilitar la aplicación de mejoras	Un jefe de equipo u otra autoridad competente	CAMTL	Capacidad para defender ideas y presentarlas de forma convincente, en relación con los objetivos y factores de éxito de la organización Excelente conocimiento de las normas y políticas que podrían limitar las posibles mejoras Conocimiento del flujo de valor establecido que puede verse afectado por la iniciativa.
Medición y evaluación de los resultados de las mejoras	Jefe de equipo Jefe de proyecto Responsable de cumplimiento	CMA	Métodos estadísticos y técnicas de medición

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Responsable de seguridad Auditores internos		
Incorporación de la práctica de la mejora continua en la organización			
Integración en la cultura de la organización	Director de la empresa Jefes de equipo Consultores de cambio organizacional	LCM	Excelente conocimiento de la cultura organizativa del proveedor de servicios Capacidad de liderar con el ejemplo
Identificación de principios relevantes y valiosos	Directivos de alto nivel	MC	Gran dominio de las técnicas y la planificación de la OCM Fuerte pensamiento estratégico
Intercambio de conocimientos y aumento de la capacidad	Directores generales Jefes de equipo	CA	

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Estructuras y equipos organizativos

Es poco probable que un proveedor de servicios mantenga equipos específicamente dedicados a la práctica de la mejora continua. Los equipos son responsables de mejorarse a sí mismos, de cómo interactúan con otros equipos internos y de cómo interactúan con los proveedores, socios y clientes externos.

Sin embargo, un proveedor de servicios puede introducir una función individual de coordinador de la mejora continua o administrador de la RCI. Al implantar un marco de mejora continua, el proveedor de servicios podría asignar esta función a una persona experta en coaching. Dependiendo del tamaño de la organización y de las estrategias para integrar las actividades de mejora continua, podría ser un puesto a tiempo completo. A medida que aumenten las competencias de los equipos de toda la organización, el proveedor de servicios podría eliminar la función o hacerla a tiempo parcial.

Varios atributos o aspectos de un equipo facilitan y mejoran sus capacidades de mejora, entre ellos la diversidad y un entorno seguro para el fracaso.

Los estudios sobre el impacto de la diversidad en el rendimiento de los equipos no son concluyentes. Algunos estudios muestran marcadas diferencias entre equipos socialmente homogéneos y equipos social y culturalmente diversos. Otros estudios no logran reproducir estos resultados. Algunos estudios demuestran beneficios cuando los expertos están en equipos con personal menos experimentado. Sin embargo, puede ser difícil argumentar a favor de dotar de personal a un equipo con personas menos experimentadas. Falta información sobre el impacto de los cambios en la diversidad en un solo equipo.

El beneficio económico inmediato es sólo un aspecto que debe influir en la dotación de personal de los equipos. Otros factores son:

- Las responsabilidades éticas de la organización con su sociedad.
- El desarrollo profesional de los empleados.
- La estabilidad y durabilidad del equipo a largo plazo.
- El valor de evitar el pensamiento de grupo y otros sesgos organizativos similares.

Las técnicas de mejora incremental e iterativa se basan en la voluntad del equipo de experimentar. Permiten que las mejoras fracasen con frecuencia y a pequeña escala, limitando así la probabilidad de que se produzcan fracasos a gran escala, reduciendo los impactos potenciales del fracaso y aumentando la facilidad con la que los equipos pueden recuperarse del mismo.

El equipo debe reconocer los fracasos como oportunidades para aprender: hay que evitar la cultura de la culpa. Es mejor aprender de los pequeños fracasos y mejorar las capacidades generales que no aprender nunca esas lecciones. Es mejor conseguir los beneficios de los experimentos exitosos que no haber intentado nunca esos experimentos en primer lugar.

Por lo tanto, los equipos necesitan entornos libres de culpa en los que sea seguro fracasar. Estos entornos promueven lo que generalmente se describe como “seguridad psicológica”, y se basan en el respeto y la confianza entre los miembros del equipo y los directivos.

Información y tecnología

Las propuestas de mejora suelen ser vagas y no medibles. Resulta útil estructurar las propuestas de mejora de forma que las partes interesadas:

- Entiendan qué es lo que hay que resolver.
- Entiendan el valor potencial de la mejora.
- Conozcan el alcance general del trabajo a realizar.
- Reconozcan a otras partes interesadas.
- Sean conscientes de las principales limitaciones.

- Puedan medir si la mejora fue exitosa.

El CIR es una lista completa de registros de mejora que se utiliza para seguir y gestionar la mejora continua. En las metodologías ágiles, el CIR se denomina product backlog.

El CIR puede ser una parte integrada del sistema de gestión de servicios, o puede ser una base de datos independiente de registros de mejora.

El nivel de detalle que contiene cada registro de mejora depende del nivel de especificación de requisitos que capture.

Tabla 9. Ejemplo de campos de datos de un registro de mejora

Campo	Descripción
Identificador de mejora	Un identificador único válido para toda la organización del proveedor de servicios
Nombre de la mejora	Un título corto y descriptivo para la mejora
Solicitante o fuente de mejora	Puede ser cualquier parte interesada, incluidos los clientes o proveedores externos
Elemento de configuración afectado	El servicio, producto o práctica a mejorar
Propietario de la mejora	La persona responsable y que debe rendir cuentas de la aplicación del plan de mejora. La responsabilidad de una iniciativa de mejora no debe compartirse entre equipos.
Urgencia	Una indicación del plazo en el que los efectos de la mejora empezarán a notarse. Se pueden utilizar valores simples de alto/medio/bajo para indicar la urgencia.
Estado	Términos que identifican en qué punto del proceso de mejora se encuentra una iniciativa.
Coste	<p>Un valor indicativo que ayuda a priorizar los elementos atrasados y a comparar las iniciativas.</p> <p>Aunque el coste se desconoce cuándo se registra la iniciativa y se estima después, debe incorporar la inversión directa e indirecta, el tiempo y los recursos.</p> <p>Para indicar el coste se pueden utilizar valores simples alto/medio/bajo.</p>
Declaración de valores o beneficios	Esto define el resultado final de la iniciativa tanto desde el punto de vista del proveedor como del consumidor del servicio.
Plan de mejora	Una descripción de alto nivel del enfoque para abordar el problema.

Campo	Descripción
	<p>Las organizaciones que adoptan formas de trabajo ágiles a veces incluyen una "definición de hecho" o criterios de aceptación de la iniciativa.</p> <p>El plan puede incluir la designación de los equipos y las prácticas que participarán en su ejecución.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Automatización y herramientas

A pesar de los enormes avances de la inteligencia artificial, la mejora continua es esencialmente una práctica humana y manual.

Hoy en día hay pocas cosas en la práctica de la mejora continua que puedan automatizarse, pero hay muchas herramientas que pueden apoyar las distintas fases de la mejora continua.

Tabla 10. Soluciones de automatización para las actividades de mejora continua

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Identificar y registrar las mejoras	CIR	Iniciativas de auto-registro para el CIR	Medio
Evaluar, priorizar y aprobar mejoras	Herramientas de medición e información Herramientas de análisis estadístico	Proporcionar una línea de base para establecer el estado actual	Medio
Planificar las mejoras y facilitar su aplicación	Kanban electrónico	Visibilidad del estado de todas las tareas Evita la interrupción innecesaria o la renegociación de las fechas de entrega acordadas	Alto
	Pruebas automatizadas	Potencial para la automatización, especialmente para los despliegues por fases; herramientas de pruebas automatizadas; desarrollo	Alto

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
		automatizado y tuberías de despliegue	
Medición y evaluación de los resultados de las mejoras	Herramientas de medición e información Herramientas de análisis estadístico	Proporcionar una línea de base para establecer el estado actual	Medio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Muy pocos servicios se prestan utilizando únicamente los recursos propios de una organización. La mayoría, si no todos, dependen de otros servicios, a menudo proporcionados por terceros ajenos a la organización.

Las relaciones y dependencias introducidas por los servicios de apoyo se describen en las prácticas ITIL para el diseño de servicios, la gestión de la arquitectura y la gestión de proveedores.

Los socios y proveedores deben ser incluidos en las iniciativas de mejora continua. Se debe animar a los socios a presentar sugerencias al CIR. Del mismo modo, las organizaciones consumidoras de servicios deben poder sugerir mejoras a los proveedores de servicios. La comunicación abierta y la voluntad de aprender ayudan a construir relaciones que facilitan la co-creación de valor.

En un contexto ágil, los clientes y proveedores deben colaborar para conseguir los mejores resultados posibles. Las organizaciones aspiran a una mejora continua rápida y eficaz. Suelen intentar acordar una estrecha colaboración con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

Todas las declaraciones de mejora contienen una descripción de un problema que hay que resolver. Sin embargo, algunos problemas no tienen una solución obvia.

Por ejemplo, si un proveedor entrega bienes o servicios de baja calidad, el cliente tiene varias opciones:

- Aceptar los bienes o servicios y trabajar con ellos con ese nivel de calidad.
- Cambiar de proveedor.
- Construir pasos en los flujos de valor del proveedor de servicios para detectar y corregir o eliminar los defectos.

- Colaborar con el proveedor para mejorar la calidad de los bienes o servicios que se entregan y la forma en que el consumidor los utiliza.

Aceptar bienes o servicios de mala calidad supone abandonar los principios de la mejora continua. Cambiar de proveedor podría dar lugar a una mayor calidad, pero no siempre es una opción. Muchos factores, como la ubicación física, el precio o la disponibilidad de bienes y servicios, pueden limitar la elección de proveedores.

Añadir pasos a los flujos de valor existentes para gestionar los problemas de calidad podría dar lugar a servicios de mayor valor, pero a costa de una menor agilidad, mayores plazos de entrega y mayores costes.

Los proveedores y los consumidores podrían colaborar para realizar mejoras en la cadena de suministro mediante:

- Identificando los requisitos de los consumidores que son innecesarios y pueden ser eliminados.
- Ajustando las especificaciones de los productos.
- Separando los flujos de valor del proveedor de servicios y reasignando ciertas actividades a los proveedores (o consumidores).
- Ajustando las cadencias de entrega y el tamaño de los lotes.

Además de identificar y aplicar las iniciativas de mejora, los proveedores y socios pueden prestar servicios especializados que apoyen la práctica de la mejora continua.

Tabla 11. Funciones de los proveedores y socios en la mejora continua

Paso del modelo de mejora continua de ITIL	Servicio
1. Dónde estamos ahora	Evaluuar de forma independiente el estado actual
2. Dónde queremos estar	Analizar el potencial de mejora y asesorar sobre las mejores prácticas
3. Cómo llegamos allí	Servicios de coaching y planificación
4. Tomar acción	Contratación de competencias especializadas
5. Hemos llegado hasta allí	Evaluuar de forma independiente el nuevo estado
6. Mantener el impulso	Participar en discusiones periódicas y en la planificación de mejoras para ambas partes

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

2. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE MEDICIONES E INFORMES

El objetivo de la práctica de la medición y la presentación de informes es apoyar la toma de decisiones y la mejora continua disminuyendo los niveles de incertidumbre. Esto se consigue mediante la recopilación de datos relevantes sobre diversos objetos gestionados y la evaluación válida de estos datos en un contexto adecuado. Los objetos gestionados 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 gestionados están conectados, al igual que sus respectivas métricas e indicadores. Por ejemplo, para establecer objetivos claros para la práctica de la medición y la elaboración de informes, es importante entender los objetivos de la organización. Estos pueden basarse en áreas como la relevancia para el cliente/mercado y la excelencia operativa. Es importante aclarar la relación entre los objetivos de nivel superior y los de nivel inferior.

Sobre la base de estos objetivos se pueden acordar indicadores clave de rendimiento (KPI), con los que se puede medir el éxito. En muchos casos, es conveniente definir los factores críticos de éxito (CSFs) para cada objetivo y luego definir los KPIs para los CSFs, para una medición y evaluación más granular y transparente.

MEDICIÓN

Medio para disminuir la incertidumbre basado en una o más observaciones que se expresan en unidades cuantificables.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Esta definición de “medición” tiene dos aspectos importantes. En primer lugar, el resultado de la medición se define en valores numéricos, una observación que proporciona una respuesta definitiva sobre lo buenas o malas que son las cosas. En segundo lugar, las mediciones pretenden reducir la incertidumbre del estado de un objeto.

La medición no es la única ayuda para el éxito de la gestión. Muchos retos de la gestión pueden abordarse con el liderazgo, la comunicación, el diseño, la intuición y otros medios. No es cierto que “no podemos gestionar lo que no medimos”.

Las mediciones proporcionan información que puede utilizarse para tomar decisiones y señalar problemas, que pueden abordarse con esfuerzos de gestión y asegurar una base fiable para la motivación.

Las mediciones no tienen valor intrínseco. Sólo adquieren valor cuando se aplican en un contexto de gestión. Las mediciones pueden ayudar en cuatro tareas de gestión:

- **Influir en el comportamiento** Al definir objetivos medibles, una organización establece la dirección de las actividades y las expectativas de los resultados. Cada objetivo debe tener uno o varios indicadores que permitan evaluar los progresos.
- **Justificar los cambios** Toda iniciativa de mejora (o cualquier cambio) requiere una justificación. Las métricas que muestran tendencias negativas o desviaciones de los valores objetivo son argumentos cuantitativos para el cambio.
- **Validar las decisiones** Las mediciones ayudan a garantizar que las actividades se han completado, que el personal trabaja hacia los objetivos, y las decisiones producen los resultados deseados.
- **Intervención** Las métricas, especialmente los indicadores adelantados, son desencadenantes de acciones correctivas.

Las organizaciones miden sus actividades, recursos (en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios) y productos y servicios.

Las categorías de medición más comunes son:

- Desempeño ¿Qué se logra con el objeto gestionado?
- Madurez ¿Tiene el objeto las capacidades necesarias para cumplir su propósito?
- Cumplimiento ¿Cumple el objeto con los requisitos internos y/o externos?

Existen dos métodos habituales de medición:

- Cálculos basados en los datos de las herramientas de seguimiento y monitorización.
- Encuestas.

Los sistemas de información proporcionan información objetiva sobre los objetos gestionados. Sin embargo, esta información suele introducirse manualmente y, por tanto, puede ser inexacta. “Obtenida de un sistema de información” no siempre significa “fiable”.

La información basada en encuestas es más subjetiva, pero algunos parámetros sólo pueden obtenerse encuestando a personas. Por ejemplo, entender y mejorar

la calidad de un servicio es imposible sin tener en cuenta la perspectiva subjetiva de los usuarios.

MÉTRICA

Medida o cálculo que se controla o se comunica para la gestión y la mejora.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los datos de las métricas pueden recogerse técnica o proceduralmente; independientemente de la fuente y los métodos de recogida, las métricas siempre describen un objeto de gestión. Los objetos típicos de gestión relevantes para la mayoría de los profesionales de ITIL son los servicios, las prácticas, los elementos de configuración y las actividades de gestión de servicios.

Diferentes métricas describen diferentes aspectos de un objeto de gestión. Por ejemplo, las métricas de las prácticas pueden referirse a la eficacia, la eficiencia, la productividad o la conformidad de las prácticas.

Es esencial combinar métricas de diferentes tipos para construir un sistema de medición holístico. Esto permite una visión multidimensional de la tarea en cuestión. Lo contrario también es cierto: la ausencia de un determinado tipo de métrica en un sistema de medición puede hacer que algunas características de un objeto de gestión queden sin medir.

Las **métricas de eficacia**, indican el grado en que una actividad (o un grupo de actividades interrelacionadas) cumple con su propósito y logra sus objetivos. Para las prácticas ITIL, estas métricas pueden derivarse de las declaraciones de propósito de la práctica y los factores de éxito de la práctica (PSF).

Las **métricas de eficiencia**, describen cómo una organización utiliza los recursos para realizar actividades y gestionar productos y servicios. Un ejemplo de una métrica de eficiencia para la práctica de habilitación del cambio es el porcentaje de cambios implementados al primer intento, sin necesidad de volver a trabajar.

Las **métricas de productividad** describen la cantidad de trabajo que se realiza y los productos resultantes. Estas métricas también pueden describirse como el "rendimiento" de una práctica.

Un ejemplo de métrica de productividad para la práctica de gestión de problemas es su índice de productividad, que podría definirse como $(N + C) / (O + C)$, donde N es el número de nuevos problemas registrados pero no cerrados en un periodo, O es el número total de problemas abiertos al final del periodo y C es el número de

problemas procesados y cerrados en el periodo. Esto indica el número de problemas que pasan por la vía de la práctica dentro de un período en comparación con el número de problemas acumulados de períodos anteriores.

Las **métricas de conformidad** son de interés sobre todo para los propietarios de los objetos gestionados y los órganos de gobierno. Un ejemplo de métrica de conformidad para la práctica de gestión del nivel de servicio podría ser el porcentaje de informes de servicio entregados a los clientes a tiempo.

Las **métricas rezagadas** informan sobre lo que ya se ha logrado. Por ejemplo, “el porcentaje de solicitudes de usuarios procesadas a tiempo fue del 87%”. Estas métricas proporcionan información útil a los gestores y clientes, pero la capacidad de influir en ellas es limitada. Un profesional no puede cambiar directamente la puntualidad de la gestión de las solicitudes; sólo puede organizar una actividad que produzca el resultado deseado.

Los indicadores adelantados ayudan a predecir lo que es probable que ocurra en el futuro. Los indicadores adelantados suelen ser difíciles de medir, pero bastante fáciles de influir. Por ejemplo, un gestor puede modificar la velocidad de reacción del personal del servicio de atención al cliente ante las llamadas entrantes aumentando los recursos o ajustando las normas de gestión de colas.

Estos esfuerzos pueden medirse con indicadores como “un número medio de solicitudes por especialista” o “un porcentaje de solicitudes que pasan al estado en curso durante un periodo”. Estos indicadores principales no son informativos para el cliente o los usuarios, pero su mejora puede repercutir positivamente en la experiencia del usuario.

Las métricas son útiles cuando apoyan la toma de decisiones indicando aspectos importantes de un objeto gestionado; en otras palabras, cuando sirven como indicadores. Los indicadores más importantes se conocen como indicadores clave de rendimiento (KPI).

INDICADOR

Una métrica que se utiliza para evaluar y gestionar algo.

INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO

Métrica importante que se utiliza para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo.

RENDIMIENTO

Medida de lo que se consigue o se entrega por un sistema, persona, equipo, práctica o servicio.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Una métrica sólo es un KPI cuando es crucial para la evaluación del estado de un objeto. En el contexto de la gestión se diferencian las métricas que indican información clave y las que son complementarias. Los indicadores son “clave” cuando describen las propiedades más importantes de un objeto o los factores que afectan significativamente a esas propiedades.

Los KPI ayudan a evaluar el estado de un objeto en términos como “bueno” o “malo”, “aceptable” o “inaceptable”. Una métrica sólo puede utilizarse como KPI si tiene un valor objetivo acordado y una tolerancia (desviación aceptable del valor objetivo).

Para utilizar las métricas como KPI, es importante:

- Identificar las métricas clave.
- Definir los valores objetivo y las tendencias.
- Definir las tolerancias.

Los KPIs pueden motivar a los individuos, impulsando resultados positivos. Por ejemplo, el personal del servicio de atención al cliente puede ser presionado para que las llamadas sean cortas, lo que puede afectar negativamente a la satisfacción del cliente y a los tiempos de resolución.

Lo ideal es que los KPI operativos se establezcan para los equipos, no para los individuos. Esto significa que puede haber cierta flexibilidad en los objetivos y comportamientos permitidos al equipo en su conjunto. Los individuos necesitarán directrices específicas para su rendimiento, pero éstas deben estar dentro de los objetivos del equipo y todos los objetivos deben establecerse en el contexto de permitir el valor para la organización. **Céntrese en el valor, no en los micro-objetivos.**

La información basada en la medición suele presentarse en forma de **informes** o cuadros de mando. Se supone que los informes apoyan la toma de decisiones, por lo que deben ser relevantes para sus destinatarios y el tema.

Los informes y cuadros de mando deben facilitar a las partes interesadas la visualización de lo que hay que hacer y la adopción de medidas.

Un buen informe o cuadro de mando debe responder a dos preguntas principales:

- ¿dónde estamos en comparación con los objetivos acordados?
- ¿qué nos impide conseguir mejores resultados?

Para apoyar la toma de decisiones, los informes suelen incluir un análisis de datos, como la comparación de:

- Los valores de las métricas actuales con los objetivos.
- Los valores de las métricas actuales con los valores pasados.

- Diferentes métricas actuales (relevantes).

Los informes también pueden describir las posibles causas del estado actual, destacar los riesgos, sugerir acciones correctivas y preventivas, y otras recomendaciones.

Dependiendo del objetivo y del contenido, los informes pueden ser de estilo operativo o analítico.

Los **informes operativos** se crean para supervisar el rendimiento, identificar desviaciones e iniciar acciones correctivas para apoyar las operaciones.

Los informes operativos se basan en hechos, incluyendo cálculos, comparaciones, correlaciones, etc. Pueden incluir estadísticas de eventos e incidentes, información sobre cortes de servicio, el porcentaje de tareas realizadas según los objetivos acordados, correlaciones entre la calidad y la cantidad de trabajo realizado, etc. A menudo, estos datos pueden recogerse automáticamente (mediante sistemas de gestión de flujos de trabajo, herramientas de supervisión y otros medios de automatización).

Si se automatizan, los informes operativos pueden producirse con rapidez y frecuencia (diariamente o varias veces al día). Esto hace que los informes operativos sean fuentes de datos muy recientes.

Un cuadro de mando es un informe operativo con las siguientes propiedades clave:

- Muestra sólo los datos más relevantes.
- Todos los datos se presentan en una sola pantalla.
- Es accesible en línea (a diferencia de los informes paginados, que suelen distribuirse por correo electrónico o en papel).

Los datos de los cuadros de mando pueden actualizarse en tiempo real, por horarios o bajo demanda. Esto significa que la información reciente sobre los objetos gestionados puede estar disponible siempre que se necesite. Los datos históricos pueden dejar de estar disponibles, o tener una disponibilidad limitada, a medida que se actualizan los cuadros de mando.

Los **informes analíticos** revelan problemas ocultos o cuellos de botella, y luego identifican las posibles causas y oportunidades de mejora. Estos informes suelen ser elaborados por analistas cualificados, que pueden ser empleados o consultores externos. Dependiendo del alcance de la evaluación, un informe analítico puede realizarse en un plazo de varios días a unos pocos meses. Por ello, los informes analíticos se elaboran con mucha menos frecuencia que los operativos y respaldan las decisiones durante más tiempo, a veces durante más de un año.

Los informes analíticos suelen estar paginados y se publican en un área designada o se envían a las partes interesadas. Pueden estar sujetos a un proceso de aprobación formal antes de que se utilicen para orientar las decisiones de gestión y las acciones posteriores.

Alcance de la práctica

Para los objetos gestionados acordados, la práctica de medición e información incluye:

- Definir un enfoque de medición y presentación de informes.
- Garantizar que el enfoque acordado se sigue en toda la organización.
- Integrar sistemáticamente las actividades de medición y elaboración de informes en los flujos de valor de la organización.
- Mantener una calidad suficiente de los informes de gestión, que satisfaga las necesidades y requisitos de la organización.
- Revisar y optimizar continuamente las mediciones y los informes en toda la organización.

Hay varias actividades y áreas de responsabilidad que no se incluyen en la práctica de medición e información, aunque siguen estando estrechamente relacionadas con la medición y la información.

Tabla 1. Actividades relacionadas con la práctica de medición e información descrita en otras guías de prácticas

Actividad	Guía de prácticas
Comunicación con las partes interesadas para aclarar los objetivos y los requisitos de información	Gestión de las relaciones Mesa de servicios Gestión de proveedores
Elaboración de informes sobre prácticas, productos, servicios, relaciones, iniciativas y recursos	Todas las prácticas
Planificación y realización de incentivos basados en la medición	Gestión del personal y del talento
La gestión y aplicación continuas de las mejoras	Mejora continua

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

La práctica de medición e información incluye los siguientes FSP:

1. Garantizar que las mediciones estén impulsadas por los objetivos.
2. Garantizar la calidad y la disponibilidad de los datos de medición.
3. Garantizar la eficacia de los informes para apoyar la toma de decisiones.

1. Garantizar que las mediciones estén guiadas por los objetivos

Las mediciones sólo son valiosas cuando ayudan a los gestores a alcanzar sus objetivos. Las mediciones útiles están vinculadas a los objetivos.

Hay varios pasos para formar un sistema de medición y evaluación basado en un propósito y un conjunto de objetivos. Estos pasos son universalmente aplicables a cualquier objeto gestionado, ya sea un servicio, una práctica, un proyecto o un recurso.

- **Paso 1: Definir los objetivos**

El primer paso es el más importante. Consiste en definir los objetivos y acordar para qué se utilizará el sistema de medición y evaluación. Todos los pasos siguientes dependen de la calidad de la definición de los objetivos.

Los objetivos suelen basarse en la finalidad acordada del objeto gestionado y en garantizar que se cumpla dicha finalidad.

En el caso de un proyecto u otra actividad puntual, la definición de los objetivos suele ser sencilla, ya que los proyectos se emprenden normalmente para lograr un resultado concreto. Además, en muchas organizaciones los proyectos requieren una justificación formal, la debida diligencia y una explicación por escrito; deben ser aceptados formalmente por un órgano de autoridad, como un consejo de administración.

En el caso de las prácticas, los productos y los servicios, los objetivos suelen estar vinculados a uno de los cuatro tipos de indicadores: eficacia, conformidad, eficiencia o productividad. Los objetivos también deben ser SMART.

Por ejemplo: una declaración de objetivos podría ser "garantizar la calidad del servicio de TI completando los cambios a tiempo y manteniendo niveles mínimos de riesgo de TI". Un objetivo SMART relacionado podría ser "que el 90% de los cambios se realicen a tiempo al final del año".

- **Paso 2: Identificar los factores de éxito**

La mayoría de los objetivos requieren una mayor descomposición para una gestión y medición eficaces. En este caso, suele ser útil definir los factores de éxito.

Un factor de éxito describe una condición o característica que debe alcanzarse para que algo se considere exitoso.

La identificación de los factores de éxito es una etapa distinta de las actividades de planificación de proyectos y gestión de riesgos. No hay reglas comunes para las actividades de menor escala; algunas organizaciones identifican sistemáticamente los factores de éxito, y otras los ignoran por completo y asignan los indicadores directamente a los objetivos.

- **Paso 3: Selección de métricas y herramientas de medición**

En este paso se seleccionan los parámetros para los objetivos y factores de éxito identificados. Las clasificaciones de las métricas ayudan a garantizar la integridad del sistema de medición. Si los objetivos y los factores de éxito están bien definidos, las métricas no deberían ser difíciles de identificar.

Las métricas deben seleccionarse teniendo en cuenta las herramientas de medición disponibles. Las capacidades tecnológicas pueden limitar seriamente lo que se puede medir. A veces, es posible compensar las limitaciones técnicas con medidas organizativas, como la recopilación de datos de forma manual, pero las soluciones manuales son más caras y normalmente proporcionan datos retrasados y menos precisos.

- **Paso 4: Formar un sistema de indicadores clave de rendimiento**

El siguiente paso consiste en definir los KPI en función de las métricas seleccionadas. Esto implica escoger las métricas más importantes y establecer valores objetivo, tendencias y umbrales para cada una de ellas en función de los objetivos y factores de éxito acordados.

El sistema resultante de KPIs debe ser equilibrado. El sistema debe ser capaz de identificar, por ejemplo, si se están ignorando algunos aspectos del estado de un objeto en favor de otros.

Tabla 2. Ejemplos de KPI para la práctica de habilitación para el cambio

KPI	Unidad	Tendencia del objetivo ↑↓	Valor objetivo	Valor umbral
Porcentaje de cambios completados a tiempo	%	↑	90	50
Porcentaje de cambios de emergencia	%	↓	5	10
Porcentaje de cambios completados en el primer intento	%	↑	98	90

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

- **Paso 5: Agregar los datos de medición**

El último paso consiste en seleccionar un algoritmo de agregación para calcular la puntuación final.

La agregación de los KPIs puede ser difícil porque a menudo se expresan en diferentes unidades y pueden tener diferentes tendencias de objetivos. Para eliminar estas diferencias, los KPI suelen transformarse en puntuaciones porcentuales mediante la siguiente fórmula:

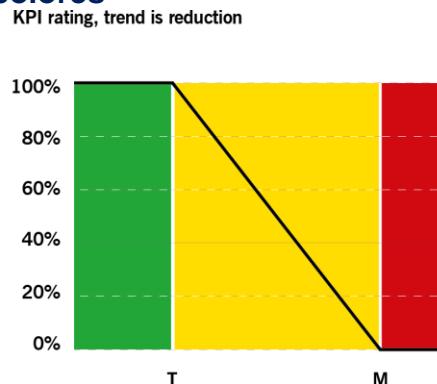
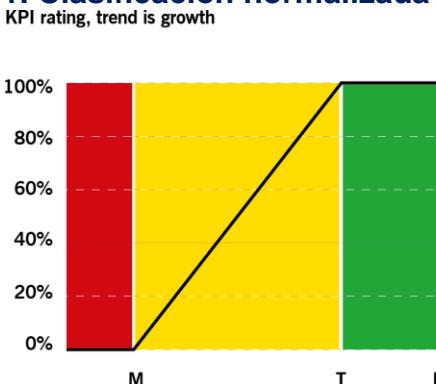
$$R = \max\left(0; \min\left(1; \frac{K - M}{T - M}\right)\right)$$

donde K es el valor real de la métrica, T es el valor objetivo y M es el umbral.

Esta fórmula ayuda a expresar varias métricas en calificaciones porcentuales normalizadas. Sus valores pueden agruparse en zonas:

- Una zona verde que representa el objetivo alcanzado (100%)
- Una zona amarilla que representa el rendimiento entre los valores del umbral y del objetivo.
- Una zona roja para el rendimiento por debajo del umbral (0%)

Figura 1. Clasificación normalizada por colores



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los KPI normalizados pueden agregarse para producir un cuadro de mando de rendimiento. Esto suele implicar la asignación de pesos según la importancia relativa de cada KPI. El cuadro de mando del rendimiento proporciona una visualización estructurada de los resultados de la medición y la evaluación que puede permitir la toma de decisiones.

Existen múltiples enfoques para agregar los KPI, como la media aritmética ponderada, la multiplicación, los pesos dinámicos y otros.

Así pues, hay cinco pasos:

1. Definir los objetivos.
2. Identificar los factores de éxito.
3. Seleccionar las métricas y las herramientas de medición.
4. Formar un sistema de indicadores clave de rendimiento.
5. Agregar los datos de medición.

Estos pasos son universalmente aplicables a cualquier objeto gestionado, ya sea un servicio, una práctica, un proyecto o un recurso. También es posible utilizar este método para crear un sistema de medición y evaluación de toda la organización.

2. Garantizar la calidad y disponibilidad de los datos de medición

Sin datos, no hay informes. Si los datos son incompletos, inexactos o incoherentes, se pueden tomar decisiones equivocadas. Garantizar la calidad y la disponibilidad de los datos es una parte fundamental de las prácticas de medición y elaboración de informes.

Los datos de alta calidad deben ser intrínsecamente buenos, contextualmente apropiados para la tarea, claramente representados y accesibles para el consumidor de datos:

- Los datos intrínsecamente buenos incluyen la precisión, la objetividad, la credibilidad y la reputación de la fuente de datos.
- Los datos contextualmente apropiados son útiles y valiosos en un contexto determinado. Incluye la integridad, la relevancia, la actualidad y el volumen.
- Los datos claramente representados son comprensibles, coherentes e interpretables.
- Los datos accesibles están disponibles para los consumidores designados y se puede acceder a ellos según lo acordado.

La práctica de medición e información se centra principalmente en garantizar la calidad contextual y de representación de la información de medición.

La práctica también define los requisitos para las herramientas de seguimiento y medición y la recopilación y el procesamiento de los datos necesarios para los informes con el fin de garantizar la calidad en las cuatro áreas.

Sin embargo, la calidad intrínseca de los datos está garantizada por otras prácticas (seguimiento y gestión de eventos, servicio de atención al cliente, todas las prácticas que mantienen los registros utilizados como fuentes de datos); la accesibilidad de la información está garantizada por las prácticas de gestión de la disponibilidad y de la seguridad de la información.

3. Garantizar la eficacia de los informes para apoyar la toma de decisiones

Para garantizar que los informes ayuden a la toma de decisiones, los informes deben estar diseñados para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el consumidor del informe? El consumidor del informe es el directivo cuyas decisiones se verán respaldadas por el informe. Esta persona es la principal fuente de requisitos.
- ¿Cuál es el objetivo del informe? ¿Qué decisiones debe respaldar?
- ¿Quién generará y trabajará con el informe? La respuesta puede influir en cómo se entregará el informe, quién tendrá acceso a él y en qué dispositivos y medios se utilizará.
- ¿Cómo se utilizará el informe? La respuesta a esta pregunta informa sobre qué datos deben incluirse en el informe, con qué frecuencia debe generarse y qué capacidades interactivas debe tener.
- ¿Qué datos debe contener el informe? La respuesta a esta pregunta ayuda a identificar los KPIs que deben incluirse en el informe, los datos complementarios que se necesitan, los períodos de tiempo que debe abarcar el informe, las fuentes de datos que contienen los datos necesarios y la forma en que se obtendrán los datos de las diferentes fuentes.
- ¿Cómo se estructurarán y mostrarán los datos del informe? Se pueden utilizar muchas técnicas para estructurar y mostrar los datos. Estas incluyen:
 - Agrupar los KPI para presentar el informe en bloques lógicos, cada uno de los cuales aborda un tema determinado
 - Agregar varios KPI para indicar el éxito general, ayudando así a identificar dónde se necesita más trabajo
 - Definir cómo el informe ayudará a identificar los cuellos de botella agrupando los datos en función de atributos analíticos, como, por ejemplo, por región o servicio
 - Elegir las técnicas de visualización adecuadas, como tablas, gráficos o diagramas.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo puede evaluarse dentro del contexto de su aplicación.

Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta para ser eficaz cuando se utiliza de acuerdo con su propósito.

Las métricas clave para la práctica de la medición y los informes se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de dichos flujos de valor.

Tabla 3. Ejemplos de indicadores clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Garantizar que las mediciones se basan en los objetivos	Porcentaje de objetivos cubiertos por sistemas e informes de medición y evaluación
Garantizar la calidad y disponibilidad de los datos de medición	Relación entre datos y errores Porcentaje de informes elaborados sin errores en los datos Tiempo de obtención de los datos (TTV) Satisfacción de los consumidores de informes con la calidad de los datos
Garantizar la eficacia de los informes para apoyar la toma de decisiones	Porcentaje de informes generados automáticamente Generación oportuna de informes Informes sobre la satisfacción de los consumidores

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta agregación de las métricas en indicadores complejos, facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, así como para la evaluación periódica y la mejora continua de la práctica de medición e información.

No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

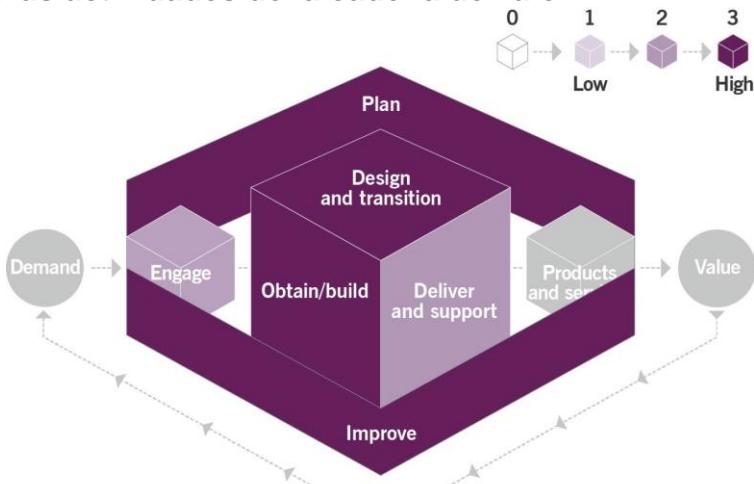
Flujos de valor y procesos

Como cualquier otra práctica de gestión de ITIL, la práctica de medición e informe contribuye a múltiples flujos de valor. Es importante recordar que un flujo de valor nunca se forma a partir de una sola práctica.

La práctica de medición e informe se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores. Las principales actividades de la cadena de valor a las que contribuye la práctica son:

- Planificar
- Mejorar
- Diseño y transición
- Involucrar a
- Obtener/construir
- Entregar y apoyar.

Figura 1. Mapa de calor de la contribución de la práctica de medición e información a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La práctica de la medición y la presentación de informes consta de dos procesos:

1. Diseño del sistema de medición y elaboración de informes

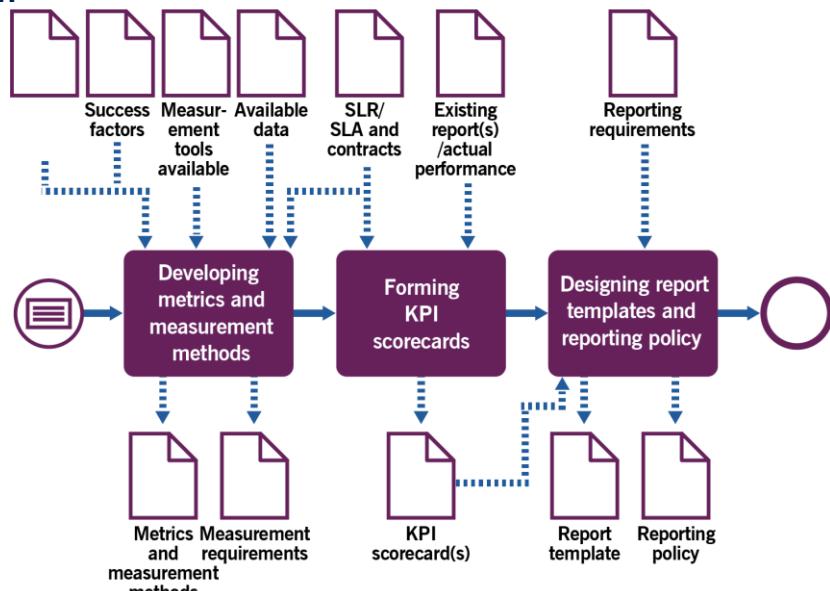
Este proceso incluye las actividades indicadas en la Tabla 3.1 y transforma las entradas en salidas.

Tabla 4. Entradas, actividades y salidas del proceso de diseño del sistema de medición y elaboración de informes

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> Finalidad y objetivos Factores de éxito Herramientas y capacidades de medición Datos disponibles SLRs/SLAs y contratos Informe(s) existente(s)/rendimiento real Requisitos de información 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar métricas y métodos de medición Creación de cuadros de mando de los KPI Diseño de plantillas de informes y política de información 	<ul style="list-style-type: none"> Métricas Requisitos de medición Métodos de medición Cuadro(s) de mando de los KPIs Plantilla(s) de informe Política de información

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 2. Flujo de trabajo del proceso de diseño del sistema de medición e información



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 5. Actividades del proceso de diseño del sistema de medición y notificación

Actividad	Descripción
Desarrollo de métricas y métodos de medida	A partir de la finalidad, los objetivos y los factores de éxito del objeto gestionado, se desarrollan métricas y métodos de medida.
Formación de cuadros de mando de los KPI	Los valores objetivo y los umbrales se establecen en función de las métricas más importantes.
Diseño de plantillas de informes y política de información	<p>Para apoyar la toma de decisiones, los datos deben presentarse de forma clara y concisa, normalmente en forma de informes o cuadros de mando.</p> <p>El cliente o la organización pueden introducir requisitos específicos para la elaboración de informes. Los informes elaborados deben cumplirlos.</p> <p>También debe desarrollarse una política de elaboración de informes. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El público o los públicos a los que se dirige y las vistas específicas adaptadas • Los requisitos de la estructura de datos y los parámetros de los informes • Acuerdo sobre lo que se va a medir e informar • Las definiciones de todos los términos y límites • Los métodos de cálculo • Los calendarios de los informes

Actividad	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a los informes y el medio que se utilizará • Requisitos de interfaz y usabilidad (clasificación, filtrado, enlaces a informes relacionados y datos detallados, previsión, etc.) • Reuniones programadas para revisar y discutir los informes.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

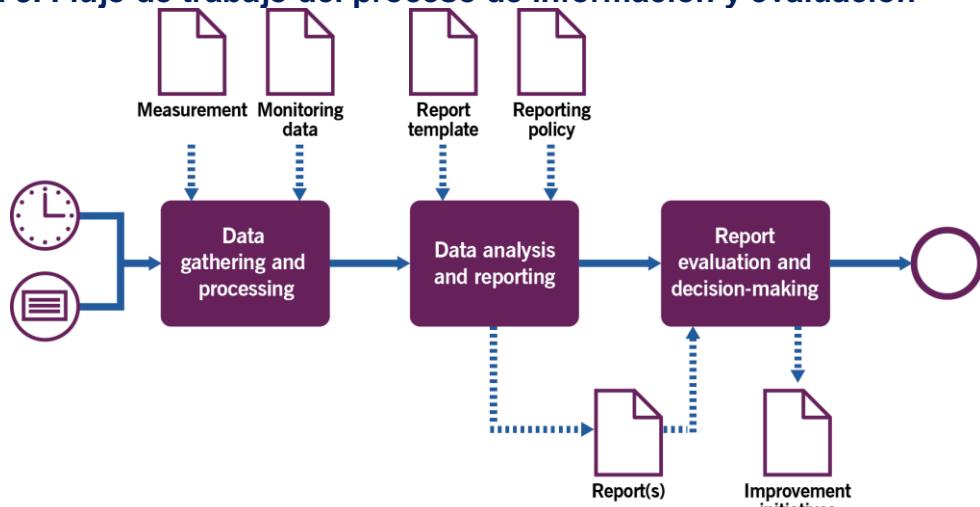
2. Presentación de informes y evaluación

Tabla 6. Entradas, actividades y salidas del proceso de información y evaluación

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones • Datos de seguimiento • Modelo de informe • Política de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida y tratamiento de datos • Análisis de datos y elaboración de informes • Evaluación de informes y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes operativos • Informes analíticos • Iniciativas de mejora

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 3. Flujo de trabajo del proceso de información y evaluación



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Estas actividades pueden ser realizadas con distintos niveles de formalidad por muchas personas de la organización.

Tabla 7. Actividades del proceso de información y evaluación

Actividad	Descripción
<p>Recogida y procesamiento de datos</p>	<p>Los datos de medición se recopilan con múltiples herramientas, como los sistemas de gestión de servicios, supervisión, elaboración de informes, investigación y descubrimiento.</p> <p>Los datos también pueden recogerse mediante procedimientos manuales o semimanuales, como las encuestas a clientes y usuarios. Siempre hay que mantener la exactitud e integridad de los datos.</p> <p>También es importante que el personal documente sus actividades de cumplimiento, para actualizar los registros y las actas. La comunicación continua sobre los beneficios de realizar tareas administrativas es crucial porque tiene un impacto directo en la precisión de los datos y los KPI. Vincular estas tareas administrativas al desempeño del trabajo puede aliviar este problema.</p> <p>A continuación, hay que procesar los datos recogidos. Esta actividad inicia la transformación de los datos brutos en información empaquetada y formateada para el público objetivo. Esto suele implicar la clasificación, el ordenamiento (por ejemplo, por series temporales), la normalización, el mapeo, el etiquetado, la agrupación y la correlación.</p> <p>En esta fase se suelen utilizar tecnologías de generación de informes. Los datos también suelen estar formateados para ofrecer una perspectiva de extremo a extremo sobre el rendimiento global de un servicio o proceso.</p> <p>Los resultados pueden ser definitivos o utilizarse para crear informes más sofisticados en la siguiente etapa.</p>
<p>Análisis de datos e informes</p>	<p>El análisis de datos transforma la información en conocimiento sobre la situación actual, cómo está afectando a la organización y cómo se relaciona con las metas y objetivos. A partir del análisis de datos se pueden responder preguntas clave.</p> <p>Una suposición incorrecta habitual es que las herramientas de procesamiento, notificación y supervisión automatizadas realizan el análisis. Con demasiada frecuencia, las personas observan una tendencia y se olvidan de plantear preguntas clave, como ¿qué significa y cómo afecta a la organización?</p> <p>El análisis de datos implica hacer juicios y responder a preguntas como:</p>

Actividad	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumplen los objetivos? • ¿Existen tendencias claras, positivas o negativas? • ¿Estamos operando de acuerdo con el plan? • ¿Se necesitan cambios para mejorar la situación? • ¿Hay problemas subyacentes? <p>Sin análisis, los informes son mera información. Con el análisis vienen los conocimientos y las oportunidades de mejora.</p> <p>La información debe presentarse en un formato comprensible y orientado, que aporte valor y sirva de base para la toma de decisiones. El informe debe hacer hincapié en las áreas en las que el destinatario debe actuar.</p>
Evaluación de informes y toma de decisiones	<p>Los conocimientos, combinados con la experiencia previa, permiten tomar decisiones informadas sobre la optimización, mejora y corrección de los servicios y procesos.</p> <p>Hay cuatro tareas de gestión en las que las mediciones pueden ayudar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influir en el comportamiento • Justificar los cambios • Validar las decisiones • Intervenir con acciones correctivas. <p>Las propuestas de mejora deben ser evaluadas, priorizadas, aprobadas y planificadas como parte de la práctica de la mejora continua.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Organizaciones y personas

Las guías de la consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como el propietario de la misma, el jefe de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en las funciones especializadas que son específicas de cada consulta.

La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Tabla 8. Ejemplos de funciones con responsabilidad en las actividades de medición y elaboración de informes

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
Diseñar el sistema de medición e información			
Desarrollo de métricas y métodos de medición	Experto en la materia (gestor de procesos, gestor de servicios, gestor funcional, profesional de RRHH), Gestor de calidad	MT	Comprensión de la finalidad, los objetivos y los factores de éxito del objeto gestionado Conocimiento básico del método de medición y evaluación Habilidades de desarrollo de métricas Comprensión de los métodos de medición y las técnicas de seguimiento
Formación de cuadros de mando de KPI	Experto en la materia Responsable de calidad Gestor de informes	M	Comprensión de cómo se interrelacionan las métricas Conocimiento básico del método de medición y evaluación Conocimientos básicos de matemáticas Experiencia con hojas de cálculo Habilidades de desarrollo de KPI
Diseño de plantillas de informes y política de información	Experto en la materia Responsable de calidad Gestor de informes	MT	Comprensión del cliente del informe, los usuarios y las tareas relacionadas Conocimientos básicos de diseño visual Comprensión de las técnicas de estructuración y presentación de datos

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Administrador de la herramienta de análisis		Comprensión del proceso de toma de decisiones Experiencia con herramientas de análisis
Elaboración de informes y evaluación			
Recogida y tratamiento de datos	Analista Gestor de informes Administrador de herramientas de análisis Experto en la materia	AT	Habilidades analíticas Experiencia con herramientas de análisis Experiencia con hojas de cálculo
Análisis de datos y elaboración de informes	Analista Gestor de informes Administrador de herramientas de análisis Experto en la materia Gestor de calidad	MT	Comprensión del objeto de medición y su contexto Habilidades de comunicación
Evaluación de informes y toma de decisiones	Jefe de equipo Jefe de equipo Experto en la materia Responsable de calidad	LM	Excelente comprensión del objeto de medición y su contexto Capacidad de comunicación Capacidad de redacción Buen juicio empresarial

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La práctica de la medición y la presentación de informes es la base de todo lo que hace la organización para permitir la co-creación de valor y, por tanto, es responsabilidad de todos.

Los aspectos prácticos del desarrollo del sistema de medición y la gestión continua del enfoque de medición e informes suelen delegarse en el equipo de gestión de la calidad, si existe un equipo dedicado a ello en la organización.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de medición y notificación se basa en la calidad de la información utilizada. Esta información incluye, pero no se limita a, información sobre:

- Los objetivos de la organización de varios niveles.
- Portafolios y ofertas de servicios de la organización.
- Requisitos de información externa.
- Datos de supervisión de la infraestructura.
- Datos de supervisión de aplicaciones.
- Datos de supervisión de las transacciones comerciales.
- Registros de gestión de servicios (incidentes, cambios, etc.).
- Comentarios de clientes y usuarios.

La información recopilada y procesada se utiliza principalmente para la elaboración de informes, pero podría ser valiosa en una variedad de casos, como auditorías, gestión de la calidad, mejora continua, validación de servicios, etc. Por ello, la práctica de medición y elaboración de informes debe preocuparse por la calidad de los datos.

Las métricas suelen presentarse en forma de informes o cuadros de mando, cuyo objetivo es apoyar una buena toma de decisiones. Deben ser relevantes para los destinatarios de la información y estar relacionados con el tema requerido. Los informes y cuadros de mando deben facilitar al destinatario la visualización de lo que hay que hacer y la adopción de medidas.

El contenido, la estructura y la representación de la información en los informes influyen directamente en la eficacia de la toma de decisiones. Para apoyar el proceso de toma de decisiones, los informes deben incluir no sólo los datos medidos, sino también el resultado del procesamiento y, a veces, el análisis de los datos, incluyendo:

- Los objetivos frente a los valores reales, para detectar las desviaciones y la evaluación del estado actual.
- El comportamiento de los KPI a lo largo del tiempo, para identificar tendencias y dinámicas.

- Comparación y correlación de los KPI, para analizar las tendencias e identificar los cuellos de botella.

Automatización y herramientas

En la mayoría de los casos, la práctica de medición e información puede beneficiarse significativamente de la automatización. Cuando esto es posible y eficaz, puede implicar las soluciones.

Tabla 9. Soluciones de automatización para las actividades de medición y elaboración de informes

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Diseñar el sistema de medición e información			
Desarrollar métricas y métodos de medición	Hojas de cálculo Herramientas de visualización (como los mapas mentales)	Enumeración y visualización de las interrelaciones de las métricas	Bajo
Creación de cuadros de mando de los indicadores clave de rendimiento (KPI)		Equilibrar las métricas y elegir un método de agregación	Media
Diseño de plantillas de informes y política de información	Herramientas de informes y cuadros de mando, portales de servicios y aplicaciones	Diseño de informes y plantillas de cuadros de mando	De bajo a alto, dependiendo del volumen de servicios, procesos y partes interesadas
Informes y evaluación			
Recogida y procesamiento de datos	Herramientas de supervisión integradas en la infraestructura y la plataforma, herramientas de gestión de servicios, herramientas de supervisión, herramientas de informes, herramientas de investigación	Supervisión activa y reactiva, recopilación y procesamiento de datos	Alta

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Diseñar el sistema de medición e información			
	descubrimiento, y otras		
Análisis de datos e informes	Hojas de cálculo, herramientas de elaboración de informes y cuadros de mando, herramientas de análisis avanzado, portales y aplicaciones de servicios, y correo electrónico y otras herramientas de comunicación, incluidas las redes sociales	Manipulación de datos (clasificación, filtrado, etc.) Presentación de informes	De baja a alta, dependiendo del volumen de servicios, procesos y partes interesadas
Evaluación de informes y toma de decisiones	Hojas de cálculo, herramientas de informes y cuadros de mando, herramientas de análisis avanzado, portales de servicios CIR	Acceso y visualización de informes y cuadros de mando Registro de iniciativas en el CIR	Medio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Muy pocos servicios se prestan utilizando únicamente los recursos propios de una organización. La mayoría, si no todos, dependen de otros servicios, a menudo proporcionados por terceros ajenos a la organización. Los proveedores y socios proporcionan servicios a la organización y contribuyen a los flujos de valor de la misma. Por lo tanto, los contratos, servicios y relaciones con terceros son objetos de medición y evaluación.

Los proveedores también pueden desempeñar un papel importante en la medición y la elaboración de informes, mejorando las capacidades de la organización en materia de gestión de datos, elaboración de informes y análisis. El desarrollo de herramientas y aplicaciones de informes y cuadros de mando para la analítica avanzada ha hecho que los servicios de medición e informes externos sean muy populares.

3. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

El objetivo de la práctica de la OCM es garantizar que los cambios en una organización se apliquen sin problemas y con éxito, y que se obtengan beneficios duraderos mediante la gestión de los aspectos humanos de los cambios.

La OCM es una práctica que responde al deseo y a la necesidad de crecimiento, mejora y evolución de la organización, que surgen continuamente.

Para mejorar el Portafolio de productos y servicios, la estructura organizativa o la tecnología subyacente, las personas son esenciales para que la transformación tenga éxito. La evolución organizativa permite un cambio en sus capacidades, en su forma de trabajar, sentir y comportarse. Estos cambios no deben imponerse a las personas, sino que deben conducir a un nuevo sistema valioso, de modo que las personas puedan adoptar voluntariamente nuevas formas de comportamiento y trabajo.



Recuerda:

Las personas son responsables de los cambios de comportamiento como respuesta a las nuevas circunstancias (es decir, los cambios en el sistema en el que trabajamos).

El objetivo de la OCM es crear un entorno impulsado por los valores en toda la organización y permitir que los cambios organizativos tengan el alcance necesario. De acuerdo con la visión y las necesidades de la organización, todas las partes interesadas deben adoptar nuevas formas de trabajar, así como minimizar los riesgos y los posibles impactos negativos de cualquier cambio en la calidad del servicio/productos y la experiencia del consumidor.

Esto se consigue reconociendo y comprendiendo las expectativas y los valores de las partes interesadas, teniendo la visión, co-creando planes y acciones, comunicando eficazmente, empoderando a los empleados y anclando un nuevo enfoque cultural.

La OCM contribuye a todas las partes del sistema de valores del servicio (SVS). Incorpora tres premisas:

- La práctica se integra en los flujos de valor y garantiza que los cambios sean eficaces, seguros y satisfagan las expectativas de las partes interesadas.

- La práctica no pretende unificar todos los cambios planificados y llevados a cabo en una organización en una gran imagen: esto no es posible ni necesario.
- La práctica debe centrarse en equilibrar la eficacia, la agilidad, el cumplimiento y el control de riesgos para todos los cambios en el ámbito definido.

El cambio

El cambio es una forma diferente de ejecutar las tareas. Hacerlo como se ha hecho anteriormente, pero de forma más eficiente y productiva. El cambio utiliza el impacto externo para modificar las acciones.

La transformación es una forma diferente de trabajar. Implica cambios en las creencias, los valores y los deseos. La transformación da lugar a un cambio en el sistema organizativo y, en consecuencia, en el comportamiento personal y organizativo. La transformación se basa en el aprendizaje de los errores anteriores.

La evolución es un estado de mejora continua a través de la transformación y el cambio. La base de la evolución son los ajustes constantes en los valores, las creencias y el comportamiento, con el uso de la retroalimentación interna y externa.

Existe una importante distinción entre el cambio organizativo y la transformación. Antes de ejecutar cualquier cambio organizativo, las partes interesadas deben tener en cuenta las acciones mencionadas, ya que cambiará la actitud y puede repercutir en el resultado.

Definir una iniciativa como un cambio o una transformación, ayuda a seleccionar los métodos adecuados para su gestión. También es importante identificar si un cambio específico contribuye a la evolución de la organización.

Para comprender el contexto evolutivo y la contribución de cada cambio o transformación al desarrollo de la organización, se requiere un alto nivel de inteligencia de sistema por parte de los interesados. La inteligencia de sistema permite a las organizaciones pasar del crecimiento personal al crecimiento del equipo y de los grupos dirigidos a los equipos creativos y maduros.

Cuando las personas intervienen en las situaciones, el nivel de complejidad aumenta y es importante estar preparado para afrontar circunstancias imprevisibles y desconocidas. Aunque la práctica de la OCM se ocupa de la parte del cambio relacionada con las personas, se recomienda utilizar los conceptos y las herramientas que proporciona la práctica de habilitación para el cambio. Allí se puede encontrar más información sobre el enfoque del cambio basado en la complejidad.

Tratar los cambios relacionados con las personas requiere un alto nivel de presencia, conciencia, auto-liderazgo y responsabilidad por parte de todos los

interesados. A lo largo de todo el ciclo de vida del cambio organizativo, es importante centrarse en las tres dimensiones: individuos implicados en el cambio, relaciones entre ellos y sistemas en general.

Para crear individuos, equipos y sistemas flexibles, resistentes y satisfechos, las organizaciones deben tratar de apoyar el desarrollo de tres formas de inteligencia:

La **inteligencia emocional** es la capacidad de acceder, expresar y utilizar las propias emociones de forma eficaz. Describe el hecho de tener autoconciencia emocional y la capacidad de gestionar los sentimientos dirigiéndolos hacia los objetivos. También garantiza la capacidad de automotivarse, reprimir las acciones impulsivas y retrasar la satisfacción inmediata para alcanzar los objetivos.

La **inteligencia social** se basa en la inteligencia emocional. Es la capacidad de identificar las emociones de otras personas al no hacer suposiciones, ser empático y estar abierto a acciones co-creativas y nuevas formas de trabajar para lograr objetivos comunes y construir relaciones positivas. También incluye el conocimiento y el uso de los roles y las reglas sociales, la escucha eficaz y las habilidades conversacionales.

La **inteligencia sistémica** es la capacidad de comprender, reflexionar, expresar e incorporar a las acciones el contexto más amplio del sistema o sistemas en los que interactúa un ser humano. Combina la sensibilidad sobre el entorno con el pensamiento sistémico. En lo que respecta a los principios rectores de ITIL, se basa en la capacidad de pensar y trabajar de forma holística, centrándose en el valor, en el contexto de sistemas complejos adaptables. Es la capacidad de verse a sí mismo como parte de un sistema, identificar las características del sistema, ser consciente de las reglas y patrones del sistema y ser capaz de contribuir al desarrollo de un sistema de forma consciente.

Cambio organizativo basado en valores

Los valores son principios, ideas y creencias profundamente arraigados que las personas utilizan al mostrar su comportamiento. Es una base importante para la toma de decisiones y para cualquier cambio potencial.

Si la cultura de una organización se apoya en los valores personales, anima a las personas a aportar su mejor esfuerzo y compromiso al trabajo. Si los valores personales y los de la organización están alineados, cualquier resistencia al cambio se considerará una fuente adicional de información y un recurso para mejorar. No será necesario gestionar la resistencia.

La cultura organizativa puede describirse como un conjunto de valores compartidos por un grupo de personas, que incluye ideas, creencias, prácticas y expectativas sobre cómo debe comportarse la gente.

Reconocer la distribución de valores a través de los niveles e identificar aquellos que permiten o limitan la evolución de la organización, generará fuentes de información para el cambio organizativo, la planificación y la ejecución.

Figura 1. Cambio organizativo basado en el valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

“Las organizaciones que se centran exclusivamente en la satisfacción de las necesidades inferiores, no son adaptables y no dan poder a los empleados. En consecuencia, hay poco entusiasmo entre los trabajadores y hay poca innovación y creatividad. Estas organizaciones suelen estar gobernadas por el miedo y no son lugares saludables para trabajar. Los empleados suelen sentirse frustrados y se quejan de estrés”. Los cambios organizativos no suelen tener éxito en este tipo de organizaciones.

“Las organizaciones que se centran exclusivamente en la satisfacción de las necesidades superiores carecen de las habilidades y capacidades empresariales básicas necesarias para funcionar con eficacia. Son ineficaces y poco prácticas cuando se trata de asuntos financieros. No están orientadas al cliente y carecen de los sistemas y procesos necesarios para un alto rendimiento”.

“Las organizaciones más exitosas son las que han dominado tanto sus necesidades de “carencia” como las de “crecimiento”. Crean un clima de confianza, tienen la capacidad de gestionar la complejidad y pueden responder o adaptarse rápidamente a todas las situaciones”. Estas organizaciones presentan un entorno de transformación y evolución.

Principios del cambio organizativo

Debido a los últimos descubrimientos de la neurociencia, las tecnologías (como la inteligencia artificial, el big data, la robótica, etc.) y la evolución emocional humana,

se ha producido un gran cambio en los enfoques de gestión, liderazgo y motivación. Estos cambios permiten a las organizaciones reconsiderar las formas de implementar los cambios organizativos. Muchos de los modelos convencionales de gestión del cambio se basan en ideas obsoletas sobre la motivación y el comportamiento humanos.

La práctica de la OCM debe incluir enfoques de situaciones de diferente complejidad. Las organizaciones definen los cambios, el nivel de control y los principios que debe abordar la práctica. Las consideraciones sobre la definición de los cambios pueden encontrarse en la práctica de habilitación para el cambio.

A continuación, se muestra un ejemplo de un conjunto de principios que pueden ayudar a guiar los cambios organizativos para que tengan éxito mediante el diseño de un entorno adaptativo. Los líderes de una organización deben traducir estos principios para adaptarlos a los requisitos específicos de su empresa si quieren lograr el objetivo de su cambio.

- **Objetivos claros y relevantes:** Los objetivos del cambio deben basarse en la visión y los valores de la organización, y ser claros para las partes interesadas. El cambio debe tener un valor real.
- **Liderazgo fuerte y comprometido:** Un proceso bien diseñado utiliza las capacidades de liderazgo en cualquier parte de la organización. Cualquiera puede contribuir o liderar una iniciativa de cambio en cualquier fase. Debe tenerse en cuenta la naturaleza potencialmente compleja y dinámica de una transformación o cambio, y el liderazgo debe ser flexible y abierto en lugar de fijo.

Esta práctica debe tener como objetivo crear un entorno en el que las personas puedan participar en el liderazgo del cambio como una práctica compartida.

- **Participantes dispuestos y preparados:** Los puntos fuertes de los empleados deben ser el centro de atención. Las organizaciones deben pasar de superar la resistencia de los empleados a fomentar y apoyar el capital intelectual humano con el fin de mejorar la organización.
 - Las partes interesadas en el cambio son valiosos agentes de cambio: pueden contribuir de forma vital a la transformación de la organización. Las personas son solucionadores de problemas por naturaleza con una capacidad única para adaptarse a un entorno en continuo desarrollo.
 - Diseño del proceso de OCM centrado en el ser humano. Hay que comprender las necesidades y los valores de las partes interesadas.
 - Mapear los valores de las partes interesadas y de la organización.
 - Basar el cambio en la motivación intrínseca, más que en el refuerzo extrínseco. Autonomía, competencia y relación.

- **Mejora sostenida**

- Mantener la co-creación como enfoque central del cambio organizativo. Por lo tanto, cada área de una organización está abierta a la retroalimentación y a la mejora. La co-creación es una opción que une a diferentes partes para producir un resultado mutuamente valorado.
- Para mantener el buen resultado conseguido para el cambio organizativo, los sistemas deben evolucionar continuamente en función de las necesidades y la visión de la organización.

Alcance de la práctica

El alcance de la práctica de la OCM incluye:

- Diseñar, implementar y mejorar continuamente un enfoque adaptativo para un entorno en desarrollo en una organización.
- Planificar y mejorar los enfoques y métodos de cambio organizativo.
- Programar y coordinar todos los cambios en curso a lo largo de todo el ciclo de vida.
- Comunicar los planes de cambio y los avances a las partes interesadas.
- Evaluar el éxito del cambio, incluyendo los productos, los resultados, la eficiencia, los riesgos y los costes.

Esta práctica apoya todas las corrientes de valor y puede utilizarse con cualquier otra práctica, ya que todas pueden iniciar cambios organizativos. Sin embargo, las organizaciones suelen limitar la aplicación de la práctica de la OCM a un número limitado de cambios, en los que hay que cambiar el comportamiento, las capacidades, las responsabilidades y/o las funciones.

Tabla 1. Cambios organizativos en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

Dimensión de la gestión de servicios	Áreas sujetas a posibles cambios organizativos	Consideraciones sobre el alcance
Información y tecnología	Hardware y software Arquitectura de servicios Diseño de servicios Documentación técnica y de usuario	Por lo general, la práctica de habilitación para el cambio la aborda junto con las prácticas de gestión de proyectos, diseño de servicios y gestión de la arquitectura. Algunas actividades de OCM pueden utilizarse para apoyar la formación, diseño, etc.
Organizaciones y personas	Estructura organizativa Funciones y responsabilidades Cultura	Generalmente, la OCM las aborda junto con las prácticas de gestión

Dimensión de la gestión de servicios	Áreas sujetas a posibles cambios organizativos	Consideraciones sobre el alcance
	y normas de comportamiento laboral Competencias personales	de proyectos, gestión de personal y talento, y gestión de relaciones
Flujos de valor y procesos	Arquitectura de flujos de valor Procesos y procedimientos de trabajo Documentación de procesos	Puede ser abordado por la habilitación para el cambio junto con la práctica OCM y/o otras prácticas
Socios y proveedores	Dependencias de servicios de terceros a nivel de arquitectura Acuerdos contractuales con terceros (nuevos proveedores, cambio de responsabilidades, etc.) Contrato y otros documentos (cambios de versión, prolongación, etc.)	Puede ser abordado por la práctica de habilitación para el cambio en conjunto con la gestión de proveedores, OCM y/u otras prácticas

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Hay varias actividades y áreas de responsabilidad que no están incluidas en la práctica de la OCM, aunque siguen estando estrechamente relacionadas con el cambio.

Tabla 2. Actividades relacionadas con la práctica OCM que se describen en otras guías de práctica

Actividad	Guía de prácticas
Inicio del cambio organizativo	Todas las demás prácticas
Diseño y realización del plan de cambio organizativo y del entorno adaptativo	Gestión de las relaciones Gestión del personal y del talento Gestión de la estrategia Mejora continua
Cambio de la infraestructura de TI relacionada con el cambio organizativo	Habilitación del cambio Gestión del lanzamiento Análisis de negocio Gestión del despliegue Desarrollo y gestión del software Validación y pruebas del servicio Gestión del Portafolio

Actividad	Guía de prácticas
	Gestión del catálogo de servicios
Evaluación y control de los riesgos del cambio	Gestión de riesgos
Control de costes, evaluación financiera de los cambios	Gestión financiera de los servicios
Gestión de proyectos	Gestión de proyectos
Definición de la visión y los objetivos estratégicos	Gestión de la estrategia
Mejora continua en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios	Mejora continua

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

La práctica de la OCM incluye los siguientes PSF:

1. Crear y mantener una cultura de cambio en toda la organización

Una cultura favorable al cambio es un conjunto de creencias, actitudes, valores, conocimientos comunes y expectativas sobre el cambio que comparten las personas de una organización. Determina si las personas pueden identificar, comprender, discutir abiertamente y actuar sobre el cambio de manera que conduzca a la evolución de la organización.

Además, difiere entre las organizaciones y puede convertirse en una ventaja competitiva, si se aplica de forma inteligente.

Las técnicas e instrumentos de la OCM sólo pueden ser eficaces cuando se utilizan en el momento y la forma adecuados, y con el compromiso de las partes interesadas en el cambio.

Una organización que se adapta a los cambios puede establecerse creando un ambiente en el que se anime a la gente a hablar, a cuestionar la forma de hacer las cosas y a escuchar y comunicarse de forma efectiva. Los entornos adaptativos estimulan los debates y las aportaciones para los cambios, consideran una visión ágil y nuevas formas de funcionamiento. Esta cultura no sólo puede repercutir en la comunicación interna de una organización, sino también en la cooperación con socios y proveedores.

Para ayudar a la práctica de la OCM a crear y mantener una cultura eficiente que permita el cambio, es importante utilizar las siguientes prácticas:

- Gestión de la mano de obra y del talento
- Gestión de las relaciones

- Gestión de la estrategia
- Gestión de la mejora continua.

2. Establecer y mantener un enfoque holístico y de mejora continua para la gestión del cambio organizativo

La identificación de oportunidades para mejorar los cambios organizativos, los principios y los métodos son importantes. Las mejoras también pueden iniciarse en áreas como los procesos de la consulta, las herramientas u otros recursos; y deben tener como objetivo mejorar la consulta y la experiencia de las partes interesadas.

Es importante garantizar que las mejoras de los servicios no sólo se inicien, sino que se apliquen efectivamente. En la guía de prácticas de mejora continua se describe un enfoque para aplicar las mejoras. Asimismo, es vital utilizar múltiples prácticas en el contexto de los flujos de valor, para mantener el progreso de la mejora continua de los servicios.

3. Garantizar que los cambios organizativos se lleven a cabo de manera eficaz, que conduzcan a la satisfacción de las partes interesadas y que cumplan con los requisitos de cumplimiento

Las organizaciones deben especificar y ejecutar un proceso para gestionar los cambios organizativos. La práctica de la OCM garantiza que se utilice el proceso más adecuado para los valores y la visión de la organización. Muchas partes interesadas tienen interés en los cambios organizativos. Esto incluye:

- Equipos de proveedores de servicios.
- Usuarios.
- Clientes.
- Patrocinadores de la prestación de servicios.
- Patrocinadores del consumo de servicios.
- Proveedores y socios.

Esta práctica garantiza la identificación de las partes interesadas y la captación, consideración y satisfacción de sus valores y expectativas, según corresponda. Esto se hace en combinación con las prácticas de gestión de relaciones, gestión de riesgos y análisis de negocio.

Las organizaciones deben centrarse en el seguimiento continuo del compromiso y la satisfacción de las partes interesadas durante la planificación del cambio, su realización y una vez completado el cambio. La comunicación continua, las actualizaciones de estado y la recopilación de comentarios son componentes importantes de la gestión de la satisfacción y de la práctica de gestión de la fuerza de trabajo y del talento.

Muchos requisitos de gobierno y cumplimiento relacionados con el cambio afectan a la práctica de la OCM. Es importante que las organizaciones los capten, los entiendan y se aseguren de que se cumplen. La práctica apoya esto mediante:

- Incluyendo los controles requeridos en los planes, procesos y procedimientos de cambio.
- Proporcionando la información requerida.
- Iniciando mejoras para prevenir o corregir el incumplimiento.

Como el mundo de la TI está en constante cambio, muchas organizaciones no tienen un estado final estático del cambio que requiere. Por lo tanto, debe mantener la flexibilidad en las estructuras para apoyar la mejora constante de acuerdo con las necesidades recientes; esto conducirá a un entorno de adaptación al cambio y permitirá la capacidad de cumplir con ellos de la manera más beneficiosa.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo puede evaluarse dentro del contexto de su aplicación.

Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta para ser eficaz cuando se utiliza de acuerdo con su propósito.

Las métricas clave para la práctica de la OCM se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 3. Indicadores clave para la práctica de la OCM

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Creación y mantenimiento de una cultura que permita el cambio en toda la organización	Conciencia del cambio organizacional, principios y métodos en toda la organización Actitud hacia los cambios organizativos en toda la organización Nivel de resistencia a los cambios Alineación de la actitud hacia los cambios en los distintos niveles de la organización
Establecimiento y mantenimiento de un enfoque holístico y de	Satisfacción de las partes interesadas con los procedimientos y las comunicaciones

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
<p>mejora continua para la gestión del cambio organizativo</p>	<p>Cantidad de mejoras iniciadas por la práctica de la OCM</p> <p>Satisfacción de las partes interesadas con el conocimiento de los métodos y herramientas de transformación actualizados</p>
<p>Garantizar que los cambios organizativos se realicen de manera eficaz, lo que conduce a la satisfacción de las partes interesadas y al cumplimiento de los requisitos.</p>	<p>Satisfacción de los iniciadores del cambio con los resultados del mismo</p> <p>Tasa de éxito/aceptación del cambio a lo largo del período</p> <p>Cumplimiento de los requisitos establecidos formalmente, según los informes de auditoría</p> <p>Satisfacción de los iniciadores del cambio con la puntualidad del mismo.</p> <p>Satisfacción de las partes interesadas con la realización de los cambios individuales</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta combinación de métricas en indicadores complejos facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, y para la evaluación periódica y la mejora continua de la práctica de la OCM.

No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

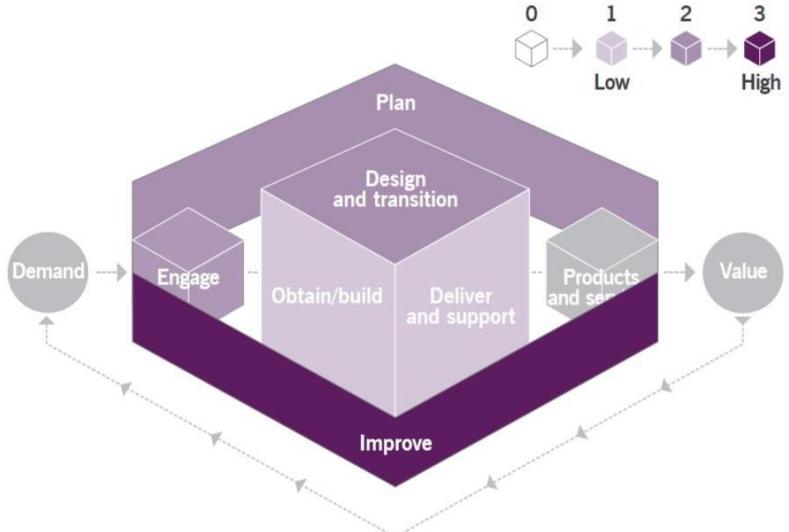
Flujos de valor y procesos

Como cualquier otra práctica ITIL, la práctica OCM contribuye a múltiples flujos de valor. Es importante recordar que una corriente de valor nunca se forma a partir de una sola práctica. Esta práctica se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores.

Las principales actividades de la cadena de valor a las que contribuye la práctica son:

- Diseño y transición
- Involucrar a
- Mejorar
- Planificar.

Figura 2. La contribución de la práctica de OCM a la cadena de valor del servicio



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de OCM forman dos procesos:

1. Gestión del ciclo de vida del cambio organizativo

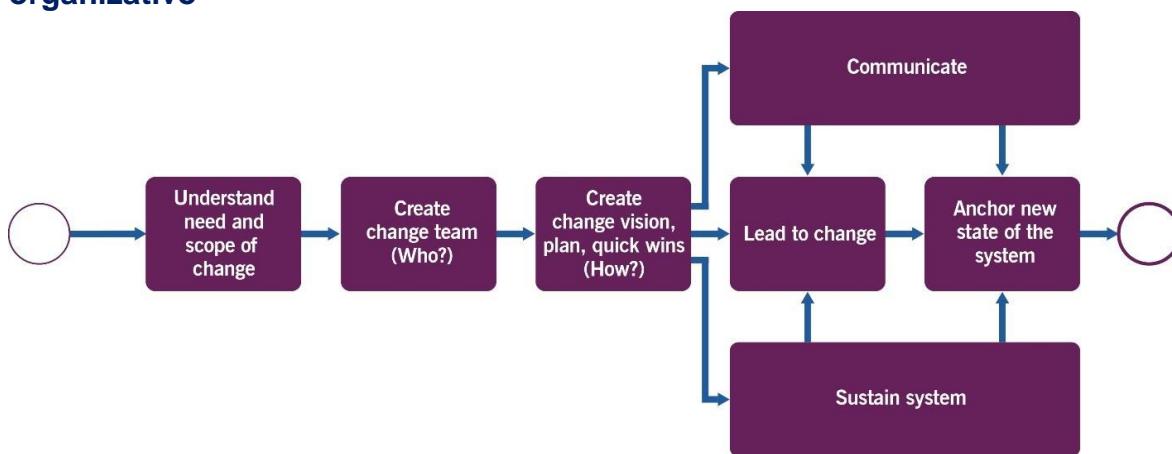
Este proceso incluye las actividades enumeradas en la Tabla 3.1 y transforma las entradas en salidas.

Tabla 4. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión del ciclo de vida del cambio organizativo

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de cambio Visión y estrategia de la organización Directrices y limitaciones financieras Información sobre riesgos Políticas y requisitos normativos 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la necesidad y el alcance Crear un equipo de cambio Crear una visión del cambio, un plan y unos resultados rápidos Comunicar el cambio Dirigir el cambio, permitir el funcionamiento Anclar el nuevo estado del sistema Mantener el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva estructura organizativa Nuevo comportamiento en el sistema Nuevos roles Nuevas capacidades Descripciones de roles Materiales de orientación Informes de revisión del cambio Lecciones aprendidas

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 3. Flujo de trabajo para la gestión del ciclo de vida del cambio organizativo



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones deben adoptar la diversidad de arquitecturas y enfoques de gestión para garantizar la flexibilidad de los servicios y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Tabla 5. Actividades del proceso de gestión del ciclo de vida del cambio organizativo

Actividad	Fusionar dos equipos de TI	Implantar una nueva función de analista de negocio en una pequeña empresa emergente
Comprender la necesidad y el alcance	<p>El director de programa de un proyecto de TI identifica la necesidad de cambiar la estructura organizativa y el equipo de gestión (patrocinador del cambio) nombra al líder del cambio.</p> <p>El líder del cambio, junto con el equipo de gestión, responde a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario el cambio? • ¿Es necesario en este momento? • ¿Está alineado con la visión y los objetivos? • ¿Qué problema(s) ayudará a resolver? • ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas 	<p>El propietario del servicio presenta la necesidad de una nueva función.</p> <p>Las partes interesadas pertinentes del servicio discuten y deciden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es necesario este cambio? • ¿Está alineado con la visión y los objetivos de la empresa? • ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas? • ¿Cómo será el éxito de la implementación o el fracaso? • ¿Cuáles son las alternativas al cambio? • ¿Cómo afectará al sistema?

Actividad	Fusionar dos equipos de TI	Implantar una nueva función de analista de negocio en una pequeña empresa emergente
	<p>que puede aportar al sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué información se necesita antes de tomar una decisión final? • ¿Quién es el responsable de las aportaciones? • ¿Influirá en la estrategia? • ¿Están surgiendo nuevas prioridades? • ¿Cuál es el estado futuro deseado del sistema? • ¿Cuáles son los riesgos de obtener el estado futuro? • ¿Cómo será el éxito o el fracaso? • ¿Cuáles son las alternativas a este cambio? 	
Crear el equipo del cambio	<p>El líder del cambio y el equipo de gestión responden a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es responsable de la decisión final? • ¿Quién puede tomar decisiones si hay dudas o disputas a través del cambio? • ¿Quiénes son todas las partes interesadas? • ¿A quién afecta el cambio? • Quién puede resistirse al cambio y cómo puede ser escuchado y apoyado? • ¿Quién contribuirá más al cambio? <p>El equipo de cambio se nombra, se crea y se anuncia sobre la base de las respuestas.</p>	<p>Las partes interesadas en el servicio discuten y deciden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es el responsable de la decisión final? • ¿Quién diseñará y creará la descripción del rol? • ¿Quién desempeñará el papel? • ¿A quién más afectará la nueva función?
Crear la visión del	El equipo de cambio crea una visión del cambio y un plan:	Las partes interesadas en el servicio discuten y deciden:

Actividad	Fusionar dos equipos de TI	Implantar una nueva función de analista de negocio en una pequeña empresa emergente
cambio, el plan y las victorias rápidas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones hay que realizar? • ¿Cómo se cubrirán las cuatro dimensiones de la gestión del servicio en un cambio? • ¿Cómo se comunicará el cambio? • ¿Cómo puede ser absoluto el cambio? • ¿Cómo se puede gestionar el cambio a través del viaje? • ¿Cuáles son las posibles ganancias rápidas? • ¿Cómo se puede identificar cualquier progreso positivo o negativo? • ¿Cómo se medirá el cambio? <p>Los empleados que se verán afectados por los cambios participan en el debate y la revisión del plan lo antes posible. Se escuchan y se tienen en cuenta sus ideas, temores y resistencias.</p>	<p>¿Cómo se ejecutará el cambio?</p> <p>Cómo se cubrirán las cuatro dimensiones de la gestión del servicio en un cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay necesidad de nuevas tecnologías para la función? • ¿Cómo aprenderá la persona a desempeñar un papel? • ¿Se necesitan procesos o actualizaciones de instrucciones? • ¿Cómo se puede presentar el rol a los socios?
Llevar al cambio	<p>Se invierte tiempo en presentar y discutir las respuestas a las preguntas anteriores a los líderes del cambio. Se utilizan diferentes canales para comunicar el cambio (en persona, redes sociales y corporativas, boletines informativos, etc.)</p> <p>Se ejecutan las acciones previstas con las acciones de gestión del proyecto.</p> <p>Se avanza de forma iterativa con la retroalimentación.</p>	<p>El cambio se ejecuta según lo previsto anteriormente.</p> <p>Los planes y enfoques de formación y comunicación pueden ser ágiles y ajustarse a través del cambio en curso.</p>

Actividad	Fusionar dos equipos de TI	Implantar una nueva función de analista de negocio en una pequeña empresa emergente
Anclar el nuevo estado del sistema	<p>El progreso y los resultados del cambio se miden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las métricas de salud de la organización (encuesta a los empleados, revisión de las nuevas capacidades) • Métricas de rendimiento empresarial (calidad del servicio relacionado, satisfacción del cliente) <p>Los datos se analizan y se presentan a todas las partes interesadas para asignar los resultados a la retroalimentación.</p> <p>El equipo de cambio celebra el cambio con todas las partes interesadas y el equipo directivo reconoce todos los logros.</p>	Todas las partes interesadas en el servicio, incluida la persona que desempeña un nuevo papel, observan la operación y comparten sus sentimientos y opiniones sobre el cambio.
Mantener el sistema	<p>La dirección y el equipo de cambio se aseguran de que el orden de prioridad de las tareas esté establecido y sea claro para que todas las partes interesadas puedan distinguir el tiempo entre el funcionamiento en curso y las acciones de cambio.</p> <p>Durante algún tiempo, una vez finalizado el proyecto, el responsable del cambio sigue utilizando el pulso mensual para comprobar los comentarios del nuevo equipo del departamento y consolida la información sobre las oportunidades para corregir/mejorar el sistema.</p>	Los planes de acción correctivos se aplican si es necesario, se capturan las lecciones aprendidas y se comparten los conocimientos dentro de la organización.

Actividad	Fusionar dos equipos de TI	Implantar una nueva función de analista de negocio en una pequeña empresa emergente
	Si es necesario, se aplican planes de acción correctivos, se recogen las lecciones aprendidas y se comparten los conocimientos dentro de la organización.	
Comunicar el cambio	<p>La estrategia de comunicación se ejecuta y se mantiene para sostener la conciencia continua.</p> <p>Los líderes reenfocan la operación a la conexión con el cambio una o dos veces al día:</p> <p>¿Cómo puede funcionar en un futuro planificado? ¿Cómo ayudará el cambio a resolver este problema?</p>	Todas las demás funciones que están en comunicación con el analista de negocio están abiertas a cualquier pregunta. Los debates sobre la mejora rápida conjunta se celebran constantemente de manera formal e informal.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

2. Gestión del cambio entorno adaptativo

En las organizaciones adaptativas, el cambio no es un acontecimiento forzado, sino que forma parte de la cultura organizativa.

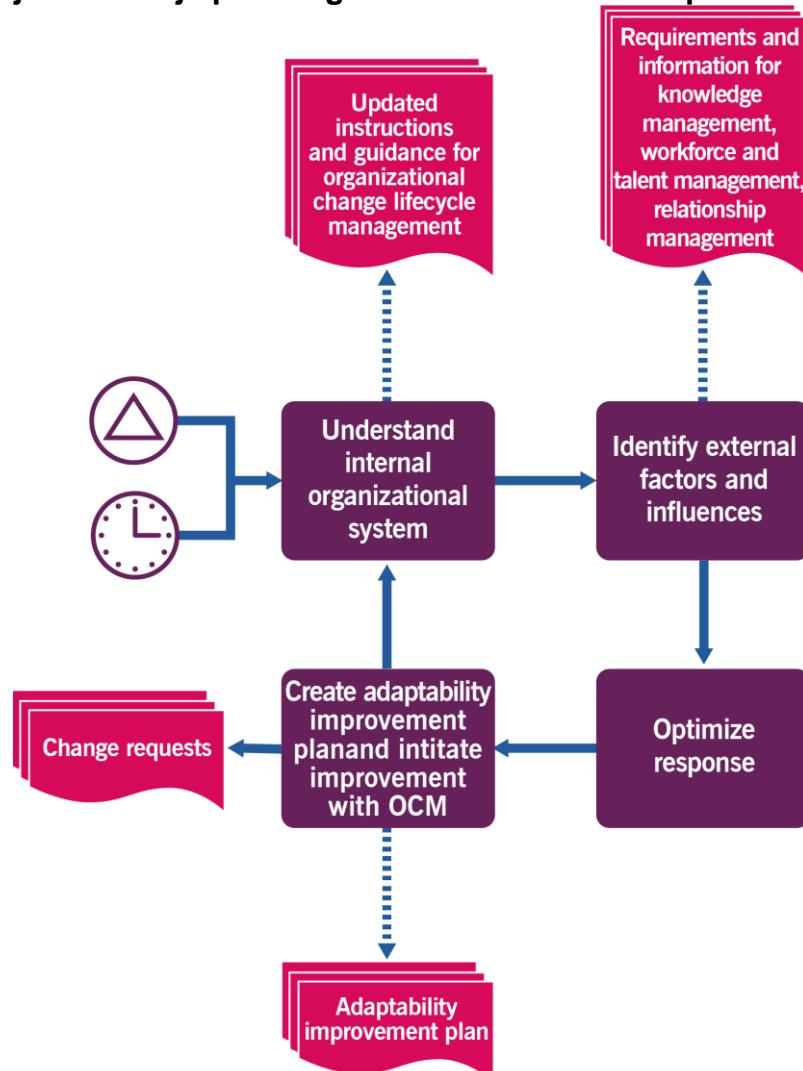
Tabla 6. Actividades del proceso de gestión del entorno adaptativo del cambio

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de los valores individuales y de la organización Informes de aplicación de los cambios organizativos Resultados de mejoras anteriores Políticas y requisitos normativos Directrices y limitaciones financieras Encuestas a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender el sistema organizativo interno Identificar los factores e influencias externas Optimizar la respuesta Crear un plan de mejora de la adaptabilidad e iniciar la mejora dentro de la OCM 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejora de la adaptabilidad Solicitudes de cambio Instrucciones y orientación actualizadas para la gestión del ciclo de vida del cambio organizativo Requisitos e información para la gestión del conocimiento, la gestión de la mano de obra y el talento, la gestión de las relaciones

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Propuestas de mejora de las prácticas de gestión de las relaciones, de la mano de obra y del talento Informes y resultados de formaciones recientes y desarrollo de capacidades Información sobre riesgos 		

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 4. Flujo de trabajo para la gestión del entorno adaptativo al cambio



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 7. Actividades del entorno de adaptación al cambio

Actividad	Ejemplo
<p>Comprender el sistema organizativo interno</p> <p>Factores, influencias y desafíos</p>	<p>El OCM incluye liderar, junto con el equipo de gestión, los propietarios de los servicios y otras partes interesadas relevantes, la revisión y el análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los valores organizativos actuales y la forma en que los preceptúan los empleados. Así como analizar los valores individuales de las personas. • Los resultados y el progreso de los cambios organizativos recientes y las solicitudes de mejora de la estructura organizativa de otras prácticas. • Encuestas a empleados y clientes. • Otros datos que puedan ayudar a comprender si la organización es lo suficientemente flexible y competitiva para cumplir la visión y la estrategia. <p>Esto se hace regularmente, por ejemplo una vez al año, o como respuesta a un cambio significativo del factor externo.</p>
<p>Identificar los factores e influencias externas</p>	<p>El OCM incluye liderar junto con el equipo de gestión, los propietarios de los servicios revisan y analizan continuamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores externos que influyen en el sistema organizativo utilizando el modelo PESTLE u otros marcos pertinentes • Las mejores y más recientes prácticas mundiales para el desarrollo de la inteligencia emocional, social y del sistema • Requisitos y recomendaciones para la estructura organizativa en sectores afines • Técnicas y métodos de gestión del cambio • Otra información valiosa para apoyar el entorno adaptable.
<p>Optimizar la respuesta</p>	<p>El OCM incluye el liderazgo junto con el equipo de gestión y los propietarios de los servicios sobre la base de los dos pasos anteriores para identificar la respuesta óptima del nivel de adaptabilidad del cambio a la estrategia de la organización. El líder de OCM utiliza herramientas de gestión del conocimiento para compartir la información más valiosa dentro de la organización.</p> <p>El equipo de OCM reconoce que no todas las mejores prácticas y los nuevos enfoques deben ser implementados y utilizados. Aunque el miedo a perderse algo puede provocar el deseo de utilizar todos los mejores enfoques para la mejora, las organizaciones deben utilizar sólo aquellos que sean mejores para sus intereses y se adapten a la visión.</p>

Crear el plan de mejora de la adaptabilidad y ejecutar las acciones de mejora dentro de la práctica de la OCM	<p>El líder del cambio registra todo lo necesario, inicia las mejoras y las procesa con la participación de la práctica de la mejora continua.</p> <p>Por ejemplo, para mejorar la difusión de los cambios en el futuro, una organización decidió implementar y desarrollar la red social de la organización como herramienta de comunicación.</p> <p>El éxito del cambio depende del tiempo y la calidad de la información que se comparte entre los interesados en el cambio. La difusión de la información (ideas, valores, prácticas, etc.) se beneficia de la intensidad de las redes.</p> <p>Esto se aplicará y formará parte del plan de mejora combinado con la gestión del conocimiento, la gestión de las relaciones, la habilitación para el cambio y la práctica de la mejora continua.</p>
---	---

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de la práctica de la OCM son realizadas por el proveedor de servicios. En ellas pueden participar clientes, proveedores y socios. Estas actividades también están apoyadas y a veces parcialmente automatizadas por herramientas y tecnologías que se describen en las siguientes secciones.

Organización y personas

Las guías de prácticas no describen las funciones de los propietarios o gestores de las prácticas que deberían existir para todas ellas. En su lugar, se centran en las funciones especializadas específicas de cada consulta.

La estructura y la denominación de cada rol puede diferir de una organización a otra, por lo que los roles definidos en ITIL no deben ser tratados como obligatorios, ni siquiera recomendados. También es importante recordar que los roles no son títulos de trabajo, y que una persona puede asumir múltiples roles y un rol puede ser asignado a múltiples personas.

Tabla 8. Roles que intervienen en las actividades de OCM

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
Gestión del ciclo de vida del cambio organizativo			
Comprender la necesidad y el alcance	Líder del cambio Representante del equipo directivo	LAM	Conocimiento y comprensión de la estrategia y estructura de la organización

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Especialista en RRHH Propietario del servicio Propietario del producto		Toma de decisiones Habilidades analíticas Análisis de riesgos
Crear un equipo de cambio	Líder del cambio Representante del equipo directivo Especialista en RRHH Especialista en gestión del personal y del talento	LAM	Conocimiento de la inteligencia comunicativa y de los métodos comunicativos no violentos Toma de decisiones Análisis de riesgos
Crear una visión del cambio, un plan y unos resultados rápidos	Líder del cambio Equipo de cambio Gestor del proyecto Propietario del servicio Propietario del producto	LAM	Conocimiento de la estructura y la estrategia de la organización Conocimiento de los productos y servicios afectados por un cambio Gestión de riesgos Análisis del impacto en el negocio Técnicas de gestión de proyectos
Comunicar el cambio	Líder del cambio Miembro del equipo de cambio	ACM	Conocimiento de la inteligencia comunicativa y de los métodos de comunicación eficaces

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Especialista en gestión del conocimiento Equipo de RRHH Representante del equipo de gestión Director de proyecto		Conocimiento de la inteligencia emocional, social y de sistemas Conocimiento de los métodos de comunicación de las redes sociales Habilidades de presentación Mentoring, consultoría y coaching
Dirigir el cambio, permitir el funcionamiento	Líder del cambio Miembro del equipo de cambio Gestor del proyecto Propietario del servicio Propietario del producto Representante del equipo de gestión	ACT	Comprensión de la visión del cambio Conocimiento de la estrategia de la organización Conocimiento de los productos y servicios afectados por un cambio
Anclar el nuevo estado del sistema	Líder del cambio Equipo de cambio Representante del equipo de gestión representante	LCM	Toma de decisiones Habilidades analíticas Comprensión de la inteligencia emocional, social y de sistemas
Mantener el sistema	Líder del cambio Equipo de cambio	LCM	Utilización de métodos de

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Representante del equipo de gestión		priorización de actividades Toma de decisiones Habilidades analíticas Tutoría, consultoría y coaching
Gestión del cambio entorno adaptativo.			
Comprender el sistema organizativo interno	Líder del cambio Representante del equipo de gestión Especialista en RRHH Propietario del servicio Propietario del producto	CMT	Habilidades analíticas Conocimiento de la estrategia de la organización Conocimiento de los métodos de revisión de valores y evaluación de sistemas Conocimiento de los servicios y productos
Identificar los factores e influencias externas	Líder del cambio Equipo de cambio Representante del equipo de gestión Especialista en RRHH Experto en riesgo y cumplimiento Propietario del servicio	TMC	Capacidades analíticas

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
	Propietario del producto		
Optimizar la respuesta	Líder del cambio Representante del equipo directivo	LM	Conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización Comprensión de la inteligencia emocional, social y del sistema Comprensión de la estructura organizativa Conocimiento de los servicios y productos
Crear un plan de mejora de la adaptabilidad e iniciar la mejora dentro de la OCM	Líder del cambio Representante del equipo de gestión Propietario del servicio Propietario del producto Especialista en RRHH Gestor de la mejora continua	ACM	Conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización Conocimiento del método de mejora continua

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Rol de líder de cambio

El papel de líder del cambio también se conoce como líder del cambio o entrenador del cambio en diferentes organizaciones. Es una práctica común asignar este papel a los equipos de gestión, de RRHH o de gestión de proyectos; pero también puede ser asumido con éxito por un representante de cualquier otro equipo, que sea capaz

de coordinar las acciones en torno al alcance y los requisitos del cambio de la manera más eficiente.

El papel de un líder del cambio debe centrarse menos en impulsar un proyecto de cambio y más en crear un entorno que permita el cambio, en el que las partes interesadas puedan elegir adaptarse al nuevo estado requerido del sistema organizativo.

Este papel suele ser responsable de:

- La tramitación y verificación inicial de una solicitud de cambio mediante la coordinación de una acción de comprensión de la necesidad y el alcance del cambio.
- Coordinar la identificación, nominación y creación de un equipo de cambio.
- Empoderar, tutelar y liderar un equipo de cambio a través de todo el ciclo de vida del cambio.
- Comunicar formalmente las decisiones tomadas a lo largo del ciclo de vida del cambio a las partes interesadas y afectadas.
- Supervisar y revisar las actividades de los equipos que participan en un cambio.
- Llevar a cabo análisis regulares ad hoc de la práctica, e iniciar mejoras en la práctica, los procedimientos, los métodos utilizados y las herramientas.
- Desarrollar la experiencia de la organización en los métodos y enfoques para la práctica de la OCM.
- Creando un entorno que abarque la seguridad psicológica, el respeto mutuo y la confianza; donde los empleados puedan desarrollar su potencial como agentes de cambio autoiniciadores.
- Reforzar la conformidad con el mandato de cambio haciendo responsable al equipo de cambio.

El perfil de competencias para estas funciones es LACM, aunque la importancia de cada una de estas competencias varía de una actividad a otra.

Papel de los miembros del equipo de cambio

Cualquier método y herramienta de cambio organizativo es defectuoso si no reconoce la capacidad de agencia y co-creación de las personas. El entorno actual, basado en el conocimiento, suele requerir la resolución de problemas complejos y depende de la colaboración entre colaboradores multiespecializados.

Los modelos de liderazgo compartido apoyan la evolución de las organizaciones al pasar del liderazgo descendente de un solo héroe al liderazgo interdependiente y coordinado de un equipo de cambio. Un equipo de cambio es un equipo de personas con diferentes capacidades y habilidades que trabajan juntas y dirigen el cambio para lograr los resultados deseados por todos. El liderazgo compartido es un

conjunto de prácticas compartidas que deben ser ejecutadas por personas de todos los niveles de una estructura organizativa.

Un equipo de cambio y un líder de cambio son responsables de definir, comunicar y ejecutar la visión y el plan de cambio. Se espera que el equipo de cambio aplique su ingenio y aporte ideas y esfuerzos al cambio.

Cuando el cambio organizativo forma parte de un gran proyecto o programa, también cuenta con el apoyo de un equipo de gestión de proyectos.

Un miembro del equipo de cambio debe demostrar los siguientes tipos de comportamiento para apoyar los procesos de cambio:

- asumir riesgos.
- estar dispuesto a aprender nuevas formas de trabajar.
- desaprender viejos métodos.
- asumir nuevas responsabilidades y dejar de lado las obsoletas.
- recopilar información de retorno.
- discutir los errores.
- celebrar y reconocer las pequeñas y grandes victorias.

No es habitual ver estructuras organizativas dedicadas a la práctica de la OCM, aunque el papel de líder del cambio puede estar asociado a un título de trabajo formal. Esto es típico de las organizaciones con una burocracia compleja o cuando se requiere un nivel muy alto de adaptación al cambio para el éxito de la organización.

Muchas organizaciones pueden incluir un equipo de cambio y equipos temporales asignados para un cambio específico, especialmente si el cambio se trata como un proyecto.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de la GDO se basa en la calidad de la información utilizada. Esto incluye, pero no se limita a, la información sobre:

- La estrategia y los valores de la organización.
- La estructura organizativa.
- Reflejo de los valores de los empleados a los valores de la organización.
- Los servicios y su arquitectura y diseño.
- Socios y proveedores.
- Políticas y requisitos que regulan la estructura organizativa.
- Métodos y técnicas para ejecutar los cambios organizativos.
- Cambios propuestos, incluyendo.
 - Beneficios previstos para los empleados y la organización en su conjunto
 - Tiempo y coste estimados de la realización del cambio

- La normativa que afecta al cambio
- Lecciones aprendidas de cambios similares en el pasado.
- Cambios pasados y en curso.
- Satisfacción de las partes interesadas con la práctica.

Esta información puede adoptar diversas formas.

Un importante factor de éxito de cualquier cambio es la distribución eficiente de información precisa, oportuna y actualizada. La distribución de información e ideas depende de la densidad de la red de empleados. Cuantos más vínculos haya entre los modos de la red social, más probable será que la información se difunda.

En las redes más grandes, las personas pueden beneficiarse de la diversidad de canales de información y de la cantidad de perspectivas para ver un cambio. La densidad de la red hace más probable que la comprensión y la aceptación del cambio se consigan más rápidamente.

Automatización y herramientas

En la mayoría de los casos, la práctica de la OCM puede beneficiarse considerablemente de la automatización y el uso de herramientas.

Tabla 9. Soluciones de automatización para las actividades de OCM

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Gestión del ciclo de vida del cambio organizativo			
Comprender la necesidad y el alcance	Sistemas de flujo de trabajo, herramientas de gestión de y tableros Kanban boards	Habilitar y controlar el flujo de trabajo para los cambios priorización de la cartera de pedidos y flujo de trabajo; flujo de trabajo; visualización visualización del flujo de trabajo	Medio, más impacto en organizaciones con grandes volúmenes de cambios
Crear un equipo de cambio	Sistemas de flujo de trabajo, herramientas de colaboración y recursos humanos de recursos humanos	Formalización y estructuración de la evaluación, proporcionando más precisos y sólidos	Media a alta, especialmente para grandes organizaciones con estructura compleja

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
		datos sobre el cambio los actores del cambio y la estructura organizativa	
Crear la visión del cambio, plan, resultados rápidos	Sistemas de flujo de trabajo, herramientas de gestión de herramientas de backlog, tableros Kanban, gestión de proyectos de proyectos, plataformas de ideación	Formalización y estructuración de los planes y acciones requeridas. Rápido y trazable a distancia control	Muy alto, especialmente para grandes volúmenes de cambios
Comunicar el cambio	Gestión del conocimiento del conocimiento, redes sociales internas y externas herramientas, herramientas necesarias para dominar las nuevas habilidades y capacidades	Habilitación de la información y la distribución de ideas a través de la organización. Proporcionando acceso fácil a nuevas habilidades y conocimientos.	Muy alto
Dirigir el cambio, permitir operación	Gestión del flujo de trabajo de flujos de trabajo, herramientas de colaboración y presentación de informes, tableros y herramientas de gestión de proyectos	Visualización y informes para obtener una visión de los cambios en curso cambios	Muy alto, especialmente cuando se realizan muchos cambios se realizan simultáneamente
Anclar el nuevo estado del sistema	Herramientas de información, herramientas de presentación y	Analizar, resumir y presentar los resultados a partes interesadas	Medio a alto, especialmente cuando la normativa exige registros rastreables

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	gestión del conocimiento herramientas		
Mantener el sistema	Herramientas de redes sociales, diferentes comunicación canales comunicación y herramientas presentación	Proporcionar información fácilmente accesible, oportuno y apoyo pertinente, tutoría, consultoría a través del cambio	De medio a alto, especialmente en una organización de gran tamaño organización con una estructura compleja
Gestión del cambio entorno adaptativo			
Comprender el sistema sistema organizativo	Herramientas de redes sociales, herramientas de análisis y de informes, gestión gestión del talento y de los RRHH herramientas	Ánálisis de datos, información presentación e intercambio de información	Media a alta, especialmente en una organización de gran tamaño organización de gran tamaño con una estructura compleja
Identificar los factores e influencias externas	Herramientas de gestión del conocimiento, portales de información analítica externa y bibliotecas Redes sociales profesionales externas Portales de información jurídica Plataformas de intercambio de experiencias entre organizaciones	Recogida de mejores prácticas, nuevos enfoques y otra información fuera de la organización	Alta
Optimizar la respuesta	Herramientas análisis modelización soluciones,	Ánálisis de datos, toma de decisiones y	Medio

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	herramientas de presentación y herramientas de del conocimiento	presentación a las partes interesadas	
Crear la adaptabilidad plan de mejora y iniciar la mejora dentro de la OCM	Herramientas de gestión de proyectos de proyectos, sistemas de comunicación y sistemas de colaboración	Comunicar y iniciar acciones de acciones de mejora	De medio a alto, especialmente en una organización de gran tamaño organización con una estructura compleja

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Muy pocos servicios se prestan utilizando únicamente los recursos propios de una organización. La mayoría, si no todos, dependen de otros servicios. Estos suelen ser proporcionados por terceros.

El cambio organizativo puede afectar a los acuerdos ya cerrados y a las pautas de trabajo con socios y proveedores. Por lo tanto, estas relaciones deben ser consideradas al crear y realizar una visión y un plan de cambio.

Las relaciones entre organizaciones pueden implicar varios niveles de integración y formalidad. La decisión de involucrar a los representantes de los socios en las actividades de cambio, presentar los resultados del cambio o solicitar información para el cambio, depende de las formas de cooperación.

Cuando las organizaciones pretenden garantizar una OCM rápida y eficaz, suelen intentar acordar una estrecha cooperación con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

Algunas actividades de cambio organizativo pueden subcontratarse a terceros, como la formación, la facilitación de talleres, el coaching, el análisis, las auditorías, etc. La propiedad y la responsabilidad de las acciones de OCM no suelen transferirse a un recurso externo.

4. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

El objetivo de la práctica de la gestión de portafolio 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 financiación y recursos.

PORAFOLIO

Conjunto de activos en los que una organización decide invertir sus recursos para obtener el mejor rendimiento.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

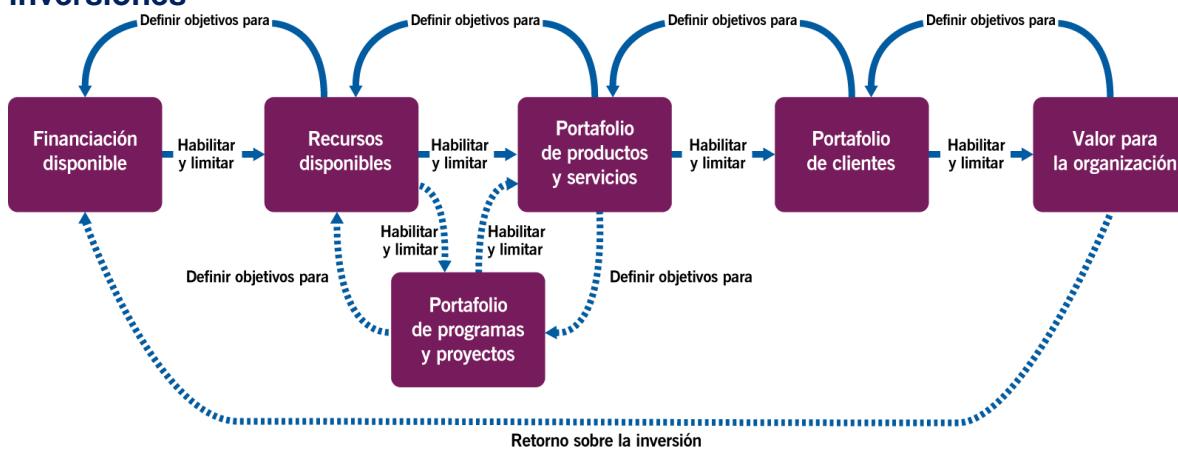
La gestión del Portafolio juega un papel importante en la asignación, despliegue y gestión de los recursos en toda la organización.

La gestión de carteras abarca varios portafolios, entre ellos:

- **Portafolio de productos y servicios** Conjunto completo de productos y servicios gestionados por la organización, que 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.
- **Portafolio de programas y proyectos** Se utiliza para gestionar y coordinar proyectos, garantizando que los objetivos se cumplen dentro de las limitaciones de tiempo y coste y según sus especificaciones. El Portafolio de proyectos también garantiza que los proyectos no se duplican y se mantienen dentro del alcance acordado, y que los recursos están disponibles para cada proyecto. Se utiliza para gestionar tanto proyectos individuales como programas a gran escala. Apoya el Portafolio de productos y servicios de la organización y las mejoras en las prácticas de la organización y el sistema de valor de servicio (SVS).
- **Portafolio de clientes** Refleja el compromiso de la organización de servir a determinados grupos de consumidores de servicios grupos de consumidores de servicios y espacios de mercado. Podría influir en la estructura y el contenido del Portafolio de productos y servicios y de la cartera de proyectos. El Portafolio de clientes se utiliza para asegurar que la relación entre los resultados del negocio, los clientes y los servicios sea bien entendida.

También se pueden crear portafolios para gestionar recursos (por ejemplo: aplicaciones), grupos de clientes, segmentos de negocio, etc. Los conceptos clave de la gestión del Portafolio son los mismos, independientemente de los elementos que se gestionen en el mismo; ayuda a conseguir un rendimiento óptimo de la inversión a partir de un sistema holístico de activos.

Figura 1. Los portafolios de las organizaciones permiten el retorno de las inversiones



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La práctica de la gestión del Portafolio puede aplicarse en todos los niveles de una organización. Cada equipo debe decidir cuál es la mejor manera de distribuir los recursos existentes o potenciales entre las iniciativas nuevas y en curso.

La práctica de la gestión del Portafolio está estrechamente relacionada con otras prácticas, especialmente con la práctica de la gestión financiera de los servicios. La gestión del Portafolio asegura que existe una supervisión fiscal para todo el ciclo de vida de los recursos, productos y servicios.

Esto incluye una revisión de los costes y las propuestas de valor para las nuevas iniciativas, así como el seguimiento de la salud financiera de los proyectos en curso y de los productos y servicios vivos. Esta práctica también garantiza que la salud financiera de las ofertas actuales se supervise y evalúe regularmente con respecto a los planes respectivos.

Las organizaciones sólo pueden llevar a cabo un número limitado de iniciativas, proyectos o servicios. Para algunas organizaciones, el presupuesto es demasiado pequeño para financiar todos sus proyectos deseados. Las limitaciones no siempre son financieras, sino que pueden estar relacionadas con la dotación de recursos, como la falta de personal o de conocimientos adecuados, o con el tiempo, como los plazos ajustados o los ciclos comerciales. Los factores restrictivos aumentan la importancia de la priorización.

La práctica de la gestión del Portafolio incluye la identificación y cuantificación de las restricciones y su uso para priorizar y optimizar las iniciativas del Portafolio.

Priorización del Portafolio

La priorización significa identificar qué iniciativas del Portafolio deben ser financiadas e implementadas primero, suspendidas o retiradas.

Los factores que se tienen en cuenta en la priorización incluyen:

- Grado de alineación estratégica.
- Disponibilidad o calidad de los recursos.
- Esfuerzo requerido.
- Portafolio actual y las interdependencias dentro del mismo.
- Riesgos.
- Tiempo disponible y urgencia, incluido el coste del retraso.
- Factores económicos o financieros, incluidos los beneficios y costes directos e indirectos.
- Fuente o tipo de demanda, incluidos los mercados objetivo o grupos de consumidores.
- Cumplimiento.
- Responsabilidades sociales.
- Ventajas de la innovación y la tecnología.

Cada organización debe elegir los criterios de priorización y especificar el peso que tendrá cada criterio en el ejercicio de priorización. Estos criterios se convierten en parte del enfoque de la organización para la gestión del Portafolio. Los diferentes Portafolios pueden tener diferentes conjuntos de criterios o ponderaciones. Los criterios de evaluación deben definirse para una sola iniciativa del Portafolio, así como para todo el Portafolio.

La práctica de gestión del Portafolio garantiza que el enfoque y los modelos de priorización acordados se comuniquen, adopten y utilicen de forma coherente para iniciativas de Portafolio similares.

Una técnica útil para la priorización es la estimación del "coste del retraso" de un elemento nuevo o mejorado del Portafolio. Esta técnica evalúa los beneficios que se espera que se pierdan como consecuencia del retraso. Esto se aplica tanto a la priorización inicial de un Portafolio como a la evaluación y repriorización continuas de los elementos actuales del mismo.

El coste del retraso puede aplicarse a la toma de decisiones a varios niveles, desde las grandes inversiones a nivel de producto o servicio dentro de un Portafolio de productos o servicios, hasta las inversiones más pequeñas a nivel de características dentro de los productos o servicios, pasando por las tareas operativas.

El test A/B es una de las técnicas más rápidas y eficientes de coste-beneficio que se utilizan para la priorización. Consiste en probar los elementos del Portafolio ofreciendo diferentes versiones de un elemento del mismo (como una característica o un servicio) a diferentes grupos de consumidores y analizando sus respuestas.

Optimización del Portafolio

Un Portafolio está optimizado cuando la organización que lo gestiona genera el mayor retorno de valor seleccionando las inversiones más apropiadas.

Los elementos del Portafolio deben ser revisados y se les debe asignar una de las siguientes categorías:

- Retener Los elementos del Portafolio que se comportan de acuerdo con la propuesta de valor inicial, tienen informes de seguimiento de realización de valor positivos y están alineados con la estrategia de la organización y son relevantes para ella.
- Promover Los elementos del Portafolio que superan la realización de valor planificada, obtienen una mejor cuota de mercado o una mejor respuesta del mercado de lo esperado, y que están alineados con la estrategia de la organización y son relevantes para la misma. Estos elementos del Portafolio pueden obtener inversión adicional.
- Retirar Estos elementos del Portafolio ya no cumplen con el objetivo o la estrategia del negocio. Pueden ser identificados por los clientes o los grupos técnicos, pero muchos sólo se identificarán durante la revisión del Portafolio de Servicios.
- Reemplazar Estos elementos del Portafolio no cumplen con los niveles requeridos de aptitud técnica y funcional. A nuevo elemento del Portafolio es necesario para cumplir con estos requisitos.
- Renovar o racionalizar Estos elementos del Portafolio aún tienen potencial de realización de valor, pero necesitan ser renovados para alinearse con los cambios en la tecnología, las operaciones, el mercado o los requisitos del consumidor. La racionalización también se aplica a los elementos del Portafolio con funcionalidades de negocio poco claras o que se solapan.

Existe una técnica más sencilla llamada comprar/retener/vender que sigue el mismo enfoque:

- Comprar invertir en mejorar o ampliar el producto.
- Mantener gastar lo menos posible para mantener el producto, siempre que los costes sean asequibles.
- Vender invertir en retirar, reducir o sustituir el producto.

Alcance de la práctica

La práctica de gestión del portafolio es un conjunto coordinado de decisiones estratégicas que permiten el equilibrio más eficaz entre el cambio organizativo y la actividad habitual. La práctica logra esto mediante:

- Desarrollar y aplicar un marco sistemático para definir y entregar un Portafolio de productos, servicios, programas y proyectos que apoyen estrategias y objetivos específicos.
- Definir los productos y servicios y vincularlos a la consecución de los resultados acordados, garantizando así que todas las actividades de la cadena de valor estén alineadas con la definición del valor y los factores de éxito relacionados
- Evaluar y priorizar las propuestas de productos, servicios o proyectos entrantes y otras iniciativas de cambio
- iniciativas de cambio en función de las limitaciones de recursos, los compromisos existentes y la estrategia y los objetivos de la organización
- Implementar un proceso de evaluación de la inversión estratégica y de toma de decisiones basado en una comprensión del valor, los costes, los riesgos, las limitaciones de recursos, las interdependencias y los impactos en las actividades empresariales existentes
- Analizar y seguir las inversiones en función del valor de los productos, servicios, programas y proyectos para la organización y sus clientes.
- proyectos para la organización y sus clientes
- Supervisar el rendimiento del Portafolio general y proponer ajustes en respuesta a los cambios en las prioridades de la organización
- Revisar los Portafolios en términos de progreso, resultados, costos, riesgo, beneficios y contribución estratégica.

Tabla 1. Actividades relacionadas con la práctica de la gestión del Portafolio que se describen en otras guías prácticas

Actividad	Guía de prácticas
Desarrollar una estrategia de TI que apoye al negocio	Gestión de la estrategia
Evaluación del riesgo de los proyectos y servicios	Gestión de riesgos
Realización de estudios de mercado	Análisis de empresas
Coordinar y gestionar las aportaciones de las partes interesadas	Gestión de las relaciones
Diseño de productos y servicios	Diseño de servicios
Estimación/evaluación del coste del servicio	Gestión financiera del servicio
Evaluación de los recursos necesarios para un proyecto o servicio	Gestión de proyectos Gestión financiera del servicio

Actividad	Guía de prácticas
Asignación de recursos humanos	Gestión de la mano de obra y del talento Gestión de la capacidad y el rendimiento
Evaluación de la utilización de los servicios	Gestión de la capacidad y el rendimiento Medición y elaboración de informes Análisis de negocio
Mantenimiento de una lista detallada de activos y servicios de apoyo que definen cada servicio	Gestión de la configuración del servicio Gestión de activos de TI

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

Las actividades de gestión de portafolios tienen lugar en todos los niveles de una organización. Los Portafolios de alto nivel son generalmente más formales, a menudo documentados con una carta, que requieren autoridades fiscales específicas, y que involucran a varias partes interesadas o grupos de partes interesadas. Portafolios de bajo nivel pueden ser simplemente un conjunto de funcionalidades en una cadena de desarrollo que es evaluada continuamente por el responsable técnico. En ambos casos, los procesos y actividades de la práctica de gestión del Portafolio serán los mismos.

Esta práctica garantiza que se tomen las decisiones de inversión correctas y que los resultados se revisen con respecto a los resultados esperados para minimizar la inversión en esfuerzos de bajo rendimiento.

La práctica de la gestión del Portafolio incluye las siguientes FSP:

- 1. Garantizar decisiones de inversión acertadas para programas, proyectos, productos y servicios dentro de las limitaciones de recursos de la organización**

La práctica de la gestión del Portafolio garantiza que se incluyan y prioricen todas las perspectivas de las partes interesadas internas y externas. Las iniciativas más importantes reciben los recursos adecuados antes de abordar las iniciativas adicionales.

La alineación estratégica es crucial para la priorización de las inversiones. Los elementos del Portafolio que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos suelen tener mayor prioridad que los que no lo harán. La estrategia de la organización debe traducirse en criterios claros y mecanismos de puntuación que puedan aplicarse a

cada elemento del Portafolio. Un Portafolio estratégicamente alineado representa el plan de una organización para alcanzar sus objetivos.

Cuando se toman decisiones de inversión, es importante comunicarlas a las partes interesadas. Los Portafolios son herramientas de comunicación clave para las partes interesadas internas y externas. Por ello, es imprescindible que la información de un Portafolio sea precisa y esté actualizada.

A los grandes portafolios se les debe asignar un propietario, una persona responsable de garantizar que el portafolio se revise, se priorice y se actualice regularmente. El propietario del Portafolio se asegura de que la información definitiva y completa del Portafolio sea capturada, actualizada y compartida a través de un mecanismo o herramienta designada.

Todas las partes interesadas deben saber dónde pueden encontrar la lista más actualizada de las inversiones y servicios previstos y existentes. La propiedad del Portafolio es especialmente importante en las organizaciones centradas en el producto, donde los equipos de producto tienen una importante autonomía y los propietarios del producto pueden desconocer el contexto organizativo más amplio.

Para poder garantizar unas decisiones de inversión acertadas, la práctica de la gestión del Portafolio debe basarse en el autoconocimiento y la comprensión de la organización de sus recursos clave, así como en el valor de esos recursos para las partes interesadas de la organización, especialmente los clientes externos

Dado que la práctica de la gestión del Portafolio garantiza que las decisiones de inversión aporten el máximo valor de cada elemento individual, así como el máximo valor acumulado a un Portafolio, el enfoque principal de la práctica es la priorización y repriorización continuas.

El enfoque de la gestión del Portafolio en cuanto a la priorización de las inversiones (o, en un sentido más amplio, la asignación de recursos) debe comunicarse claramente a todos los niveles pertinentes de la toma de decisiones. El enfoque puede ser de diversa formalidad dependiendo de la escala y la complejidad de la organización y puede ser útil seguir los principios rectores de ITIL cuando se está definiendo y aplicando.

2. Garantizar la supervisión, revisión y optimización continuas de los Portafolios de la organización

Identificar la inversión que promete más valor no es suficiente. Esa inversión debe ser supervisada para garantizar que está generando el valor esperado y que la propuesta de valor original del elemento del Portafolio sigue siendo válida.

Todos los elementos del Portafolio, antiguos y nuevos, deben ser revisados regularmente. Cualquier elemento del Portafolio puede perder valor debido a la

naturaleza del servicio, la organización o el entorno. El seguimiento y la revisión continuos son un elemento clave para optimizar un Portafolio.

Para facilitar el proceso de revisión, es necesario definir un conjunto de criterios para seguir, evaluar y validar la realización del valor de un elemento del Portafolio. Este conjunto de criterios constituye una “definición de hecho” para la realización del valor de un elemento del Portafolio.

Además de los indicadores tangibles (funcionales, fiscales, de rendimiento, etc.), debe incluir indicadores intangibles de valor experimentado (imagen de la organización, reputación, espíritu de equipo, moral, satisfacción del cliente, etc.). La definición de hecho puede ser una propuesta de valor, criterios de aceptación, plan de realización de beneficios, etc.

La práctica de gestión del Portafolio puede proporcionar una plantilla de chequeo que contenga criterios de evaluación que capturen la realización del valor de todos los elementos actuales del Portafolio. Una plantilla permitirá la comparación entre los elementos del Portafolio al requerir informes de información clave que indiquen todos los indicadores de realización de valor que son válidos para la organización (por ejemplo, la salud fiscal y técnica, el rendimiento de la inversión, el nivel de alineación estratégica, el tamaño de la base de clientes, los riesgos o la deuda técnica, etc.).

Los informes sobre la salud de la inversión deben revisarse y medirse con respecto a los umbrales que indicarían un problema o la necesidad de una inspección más detallada. Las organizaciones utilizan diferentes enfoques para revisar las excepciones y los elementos del Portafolio que tienen un rendimiento inferior. Algunas organizaciones despliegan equipos de crisis para investigar e informar; otras proporcionan planes de mejora predefinidos para esos elementos de la Cartera. La velocidad y el nivel de intervención deben ser proporcionales al tamaño o la importancia relativa del elemento del Portafolio.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo se puede evaluar dentro del contexto de su aplicación.

Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta para ser eficaz cuando se utiliza de acuerdo con su propósito. En la guía de prácticas de medición y presentación de informes se ofrecen más orientaciones sobre las métricas, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras técnicas que pueden ayudar en este sentido.

Las métricas clave para la práctica de gestión del Portafolio se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 2. Ejemplo de métricas clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Garantizar decisiones de inversión acertadas para programas, proyectos, productos y servicios dentro de las limitaciones de recursos de la organización	Rentabilidad de la inversión prevista frente a la real Satisfacción de las partes interesadas con los Portafolios de la organización Número y porcentaje de las decisiones estratégicas respaldadas por los portafolios existentes
Garantizar el seguimiento, la revisión y la optimización continuos de los Portafolios de la organización	Cumplimiento del calendario de revisión del Portafolio Dinámica de la eficacia del Portafolio Satisfacción de las partes interesadas con las comunicaciones del Portafolio Número y porcentaje de decisiones incorrectas sobre el Portafolio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta agregación de métricas en indicadores complejos facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, y para la evaluación periódica y la mejora continua de la práctica de gestión del Portafolio. No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

Flujos de valor y procesos

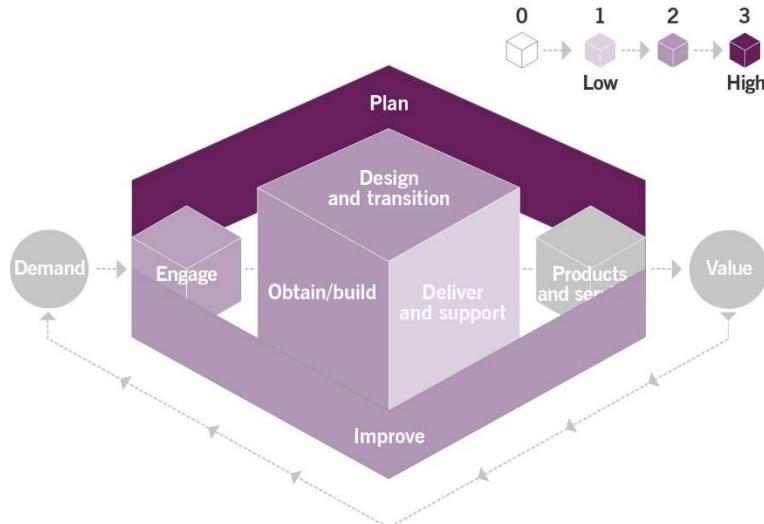
Como cualquier otra práctica de gestión de ITIL, la práctica de gestión del Portafolio contribuye a múltiples corrientes de valor. Es importante recordar que una corriente de valor nunca se forma a partir de una sola práctica. La práctica de gestión del Portafolio se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores.

Las principales actividades de la cadena de valor a las que contribuye la práctica son:

- Diseño y transición
- Involucrar a

- Mejorar
- Obtener/construir
- Planificar.

Figura 2. Mapa de calor de la contribución de la práctica de gestión del Portafolio a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de gestión del Portafolio forman dos procesos:

1. Gestión del enfoque de la organización sobre las carteras

Este proceso se centra en definir, acordar y promover un enfoque común de los Portafolios en toda la organización entre las distintas partes interesadas.

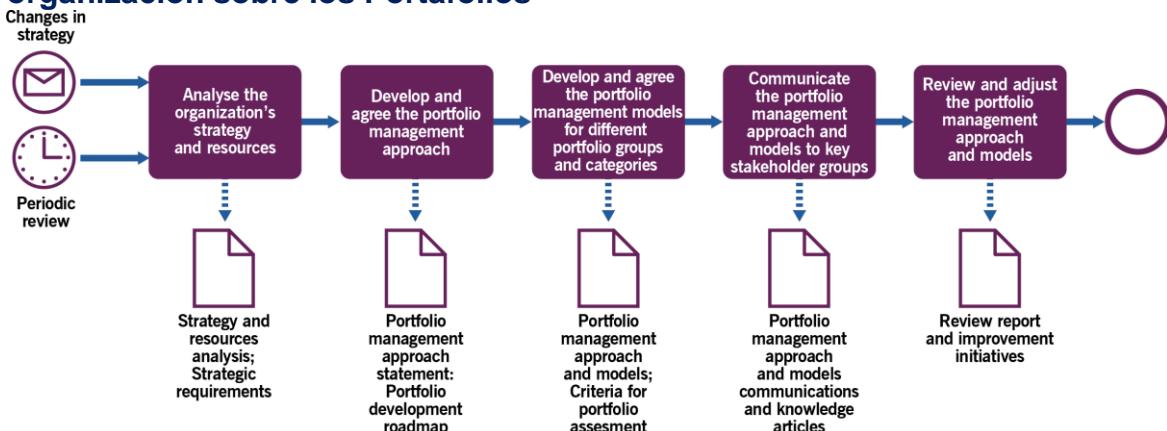
Tabla 3. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión del enfoque de la organización sobre los portafolios

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia organizativa • Análisis de los recursos clave de la organización • Información sobre los fondos y el estado financiero de la organización • Presupuesto de la organización • Información sobre servicios y productos • Evaluación de la posición de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estrategia y los recursos de la organización • Desarrollar y acordar el enfoque de gestión del Portafolio • Desarrollar y acordar los modelos de gestión del Portafolio para los diferentes grupos y categorías del mismo • Comunicar el enfoque y los modelos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del enfoque de la gestión del Portafolio • Criterios para la evaluación del Portafolio • Modelos de portafolio • Enfoque y modelos de gestión de la cartera • Comunicaciones y conocimientos • Iniciativas de mejora

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<p>organización en el mercado y evaluación comparativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre las partes interesadas • Evaluación de los riesgos de los servicios y los mercados • Informes y sugerencias de revisiones del Portafolio 	<p>del Portafolio a los principales grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de gestión del Portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta para el desarrollo del Portafolio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 3. Flujo de trabajo del proceso de gestión del enfoque de la organización sobre los Portafolios



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 4. Actividades del proceso de gestión del enfoque de la organización sobre los Portafolios

Actividad	Ejemplo
Analizar la estrategia y los recursos de la organización	<p>Los líderes de la organización (en su caso, con el apoyo de consultores externos) analizan los portafolios existentes de la organización y el enfoque de gestión de los portafolios, así como la forma en que apoyan la estrategia. También analizan los recursos clave que tiene la organización en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. En esta fase, es útil definir la estrategia global de la organización en relación, como mínimo, con la cartera de productos y servicios y la cartera de clientes.</p> <p>El análisis resultante y las hojas de ruta del Portafolio se discuten dentro de la organización para validar los resultados y aumentar la conciencia.</p>

Actividad	Ejemplo
<p>Desarrollar y acordar el enfoque de gestión del Portafolio</p>	<p>Esta actividad debe realizarse centrándose en la definición del enfoque y los modelos de gestión del Portafolio.</p> <p>Los líderes y gerentes de la organización (con el apoyo de consultores externos cuando sea pertinente) desarrollan y acuerdan los grupos clave del Portafolio que serán gestionados por la organización, así como las categorías clave en las que se clasificarán los elementos del Portafolio.</p> <p>Por ejemplo, los servicios de la organización podrían dividirse en tres categorías estratégicas en función de su impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el negocio centrado en el mantenimiento de las operaciones de servicio. • Hacer crecer el negocio destinado a aumentar el alcance de los servicios de la organización. • Transformar el negocio apoyando los movimientos hacia nuevos espacios de mercado y la reinvención de la organización. <p>Las organizaciones deben elegir categorías para los Portafolios que les ayuden a alinearse con su estrategia y alcanzar sus objetivos. La clasificación es sólo una herramienta que ayuda a traducir los objetivos en principios claros de gestión del Portafolio y en criterios de desempeño de los elementos del mismo.</p> <p>Al elaborar un enfoque, los equipos deben tener en cuenta la normativa existente, interna y externa, y la legislación aplicable a los elementos del Portafolio.</p>
<p>Desarrollar y acordar los modelos de gestión de portafolios para los diferentes grupos y categorías de portafolios</p>	<p>Para cada grupo y categoría de cartera definidos, se desarrolla y acuerda un modelo de cartera. Un modelo de Portafolio se define por varias características, incluyendo los recursos disponibles para el portafolio, la estrategia de inversión, el apetito de riesgo, el presupuesto y el conjunto de criterios de priorización acordados. El modelo también define las opciones de respuesta en una revisión de los elementos del Portafolio.</p> <p>Los aspectos de gestión para cada modelo deben describirse en cuatro dimensiones, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones y personas partes interesadas clave, personas o funciones responsables, nivel de autoridad para las decisiones del Portafolio, recursos organizativos que apoyan el Portafolio. • Flujos de valor y controles de procesos, flujos de trabajo y procedimientos, evaluación de los elementos del

Actividad	Ejemplo
	<p>Portafolio, seguimiento continuo y criterios de revisión periódica. Los criterios de evaluación de los elementos del Portafolio y su ponderación deben ser definidos y aplicados frente a las iniciativas del Portafolio para determinar cuáles ayudarán mejor a lograr los objetivos. Las organizaciones utilizan diferentes métodos para medir el valor. La práctica de gestión del Portafolio asegura que cualquiera que sea el método elegido se aplique de manera consistente a todas las iniciativas del Portafolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos de información y tecnología reunidos para todos los elementos del Portafolio, registros del mismo, herramientas de monitoreo del desempeño del Portafolio y tecnología. • Confidencialidad de los socios y proveedores y acceso de terceros, criterios de impacto de los proveedores, comunicaciones con los socios, etc.
Comunicar el enfoque y los modelos de gestión del Portafolio a los principales grupos de interés	<p>El enfoque y los modelos acordados se comunican y discuten en toda la organización. Dependiendo del nivel de implicación, la comunicación puede adoptar la forma de una formación formal, debates y revisiones del Portafolio, artículos de conocimiento, etc.</p>
Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de gestión de la cartera	<p>Los líderes y gestores de la organización supervisan y revisan la adopción y la eficacia del enfoque y los modelos de Portafolio acordados en función de los acontecimientos (cambios de estrategia, informes de evaluación comparativa, pérdida de clientes, crecimiento o contracción inesperados del negocio, conflictos de recursos, cambios en la normativa y la legislación aplicables, etc.) o en función de los intervalos (en de tiempo acordado). Los resultados y las iniciativas se utilizan para la mejora continua.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

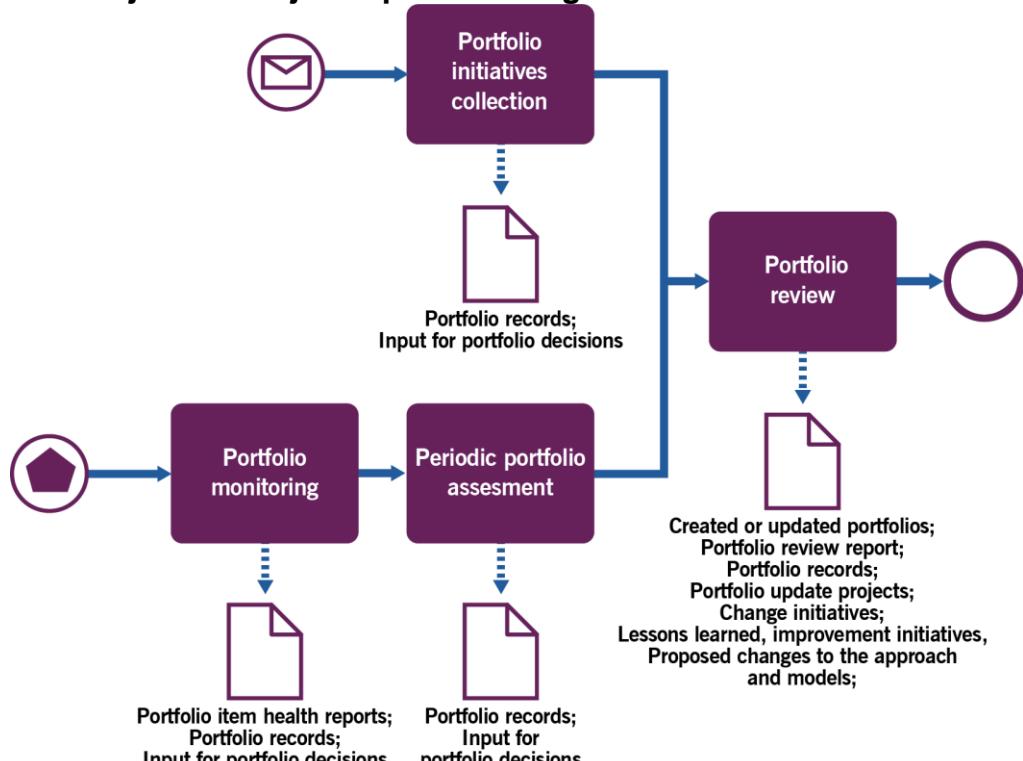
2. Gestión de los ciclos de vida de los Portafolios

Este proceso se centra en la gestión de los Portafolios de la organización sobre la base del enfoque acordado. Incluye la evaluación de las iniciativas, el seguimiento de los portafolios y de los elementos del portafolio, la revisión y el replanteamiento de las iniciativas.

Tabla 5. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión del ciclo de vida de los Portafolios

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque y los modelos de gestión del Portafolio de la organización • Análisis detallado de los recursos clave de la organización, incluidos los recursos de inversión • Análisis de los requisitos de las partes interesadas • Portafolios de productos y servicios de la organización • Presupuesto por grupos y categorías de Portafolio • Enfoque y modelos de gestión de la cartera Comunicaciones y conocimientos • Hoja de ruta para el desarrollo del Portafolio • Datos de realización del valor y seguimiento del rendimiento de los portafolios • Informe de revisión del Portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de iniciativas del Portafolio • Seguimiento del Portafolio • Evaluación periódica del Portafolio • Revisión del Portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación o actualización de Portafolios • Proyectos de actualización del Portafolio • Iniciativas de cambio (presupuesto, recursos, etc.) • Lecciones aprendidas, iniciativas de mejora • Registros del Portafolio • Informe de revisión del Portafolio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 4. Flujo de trabajo del proceso de gestión de los Portafolios

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 6. Actividades del proceso de gestión de los ciclos de vida de los Portafolios

Actividad	Descripción
Recogida de iniciativas del Portafolio	<p>Permitir que diversas partes interesadas presenten iniciativas de Portafolio puede apoyar la co-creación de valor, pero la autoridad para presentar una iniciativa de Portafolio debe ser definida por el modelo de Portafolio respectivo. Los datos y calendarios de presentación deben estar bien definidos. Las presentaciones deben ser revisadas para comprobar que están completas antes de ser aceptadas.</p> <p>Las iniciativas del Portafolio recopiladas se someten a una evaluación preliminar y sirven de entrada a las revisiones del Portafolio.</p> <p>Una variación de la misma actividad debe realizarse también cuando se crea un Portafolio desde cero o se documenta el Portafolio de facto existente. Cada elemento del Portafolio debe tratarse como una iniciativa, y deben seguirse las mismas normas de presentación, para garantizar la coherencia.</p>

Actividad	Descripción
Seguimiento de la cartera	<p>El gestor de carteras y los miembros del equipo responsables de las carteras supervisan las carteras y los elementos de la cartera para hacer un seguimiento de la realización del valor. Los resultados del seguimiento de la cartera se comunican al propietario de la cartera y a las partes interesadas.</p> <p>El equipo debe medir el rendimiento con respecto a los criterios de realización de valor planificados inicialmente, por lo que los criterios utilizados para la evaluación de los elementos de la cartera deben utilizarse para evaluar el rendimiento de los elementos y verificar la realización de valor. El equipo debe informar sobre las excepciones evidentes y supervisar las tendencias del rendimiento del Portafolio.</p> <p>El seguimiento holístico del rendimiento del Portafolio podría enfrentarse al problema de cuantificar la realización del valor. Algunos ejemplos de indicadores de realización del valor son los costes y los riesgos eliminados e introducidos, los resultados apoyados y afectados, etc.</p>
Evaluación periódica del Portafolio	<p>El gestor y el equipo de la cartera, según el modelo, reciben datos de las prácticas de seguimiento y gestión de eventos, gestión del nivel de servicio y gestión financiera del servicio. El propietario analiza los datos combinados para evaluar el rendimiento de la cartera y formular posibles cambios en las carteras y los elementos de la cartera. Los informes de la cartera resultante y las sugerencias para la optimización de la cartera sirven como entrada para las revisiones de la cartera.</p>
Revisión del Portafolio	<p>El gestor de la cartera lleva a cabo revisiones de la misma, en las que se aprueban nuevas iniciativas y se vuelven a priorizar los elementos de la cartera existente.</p> <p>Las grandes organizaciones, como las entidades gubernamentales, suelen limitarse a ciclos de inversión a nivel ejecutivo que se evalúan anualmente. Un enfoque más ágil permite a las organizaciones aprovechar las oportunidades de inversión a medida que surgen. Un Portafolio ágil puede ser revisado y repriorizado regularmente para aprovechar nuevas oportunidades o adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio.</p> <p>Los niveles de autoridad para las revisiones del Portafolio están definidos por el enfoque del Portafolio y el modelo de Portafolio relacionado.</p>

Actividad	Descripción
	<p>En las revisiones del Portafolio se toman las siguientes decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar nuevas iniciativas • Invertir o desinvertir fondos • Priorizar y repriorizar los elementos del portafolio existente • Iniciar cambios en el enfoque y los modelos <p>Los informes de revisión de la cartera sirven como aportación al proceso de gestión del enfoque de las carteras de la organización.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Organizaciones y personas

Las guías de la consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como el propietario de la misma, el jefe de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en las funciones especializadas que son específicas de cada consulta. La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Recuerde que los roles no son títulos de trabajo. Una persona puede asumir varios roles y un rol puede ser asignado a varias personas.

Tabla 7. Ejemplos de funciones responsables de las actividades de gestión del Portafolio

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
Gestión del enfoque de la organización sobre los Portafolios			
Analizar la estrategia y los recursos de la organización	Director General (CEO) Miembro del consejo de administración Miembro del equipo directivo Representante de la empresa Director financiero	LC	Buen conocimiento de la estrategia, los recursos y la posición en el mercado de la organización Análisis de la empresa Análisis de riesgos Conocimiento del mercado

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Director de riesgos Director de inversiones Representante de la PMO Analista de negocios Consultor externo Gestor de desarrollo de negocio Gestor de Portafolio		
Desarrollar y acordar la gestión del Portafolio enfoque de la cartera	Director general (CEO) Miembro del consejo de administración Miembro del equipo directivo Representante de la empresa Director financiero Gestor de riesgos Gestor de inversiones	LMCA	Buena comprensión de la estrategia de la organización Análisis del negocio Análisis de riesgos Gestión del Portafolio

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Representante de la PMO Analista de negocio Consultor externo Gestor de desarrollo de negocio Gestor de Portafolio		
Desarrollar y acordar modelos de gestión de Portafolio para diferentes grupos y categorías de portafolio	Miembro del equipo directivo Representante de la empresa Director financiero Gestor de riesgos Gestor de inversiones Representante de la PMO Analista de negocio Consultor externo Gestor de desarrollo de negocio	MCA	Buen conocimiento de la estrategia y los recursos de la organización Análisis del negocio Análisis de riesgos Gestión del Portafolio Técnicas de evaluación del valor, métodos de cuantificación del valor

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Gestor de Portafolio		
Comunicar el enfoque y los modelos de gestión del Portafolio a los principales grupos de interés	Miembro del equipo directivo Representante de la empresa Director de inversiones Representante de la PMO Gestor del Portafolio	LCA	Buen conocimiento de la cultura organizativa y de las partes interesadas internas Buen conocimiento de los modelos acordados Excelente capacidad de liderazgo y comunicación
Revisar y ajustar la gestión del Portafolio enfoque y modelos de la cartera	Miembro del equipo directivo Representante de la empresa Director financiero Gestor de riesgos Gestor de inversiones Representante de la PMO Analista negocio Consultor externo Gestor desarrollo negocio	MCA	Buena comprensión de la estrategia de la organización Análisis del negocio Análisis de riesgos Gestión del Portafolio Técnicas de evaluación del valor, métodos de cuantificación del valor

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Gestor de Portafolio		
Gestión del ciclo de vida de los Portafolios			
Colección de iniciativas Portafolio	Gestor de Portafolio Representante de la empresa Representante de la PMO Analista de negocio Consultor externo Director de desarrollo de negocio	AC	Administración Comunicación Análisis empresarial
Seguimiento del Portafolio	Gestor de Portafolio Propietario de la cartera Representante de la empresa Gestor financiero Gestor de riesgos Gestor de inversiones Representante de la PMO	AMC	Técnicas de control Métodos de evaluación y cuantificación Presentación de informes y comunicación Tratamiento de datos Análisis empresarial

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Analista de negocio Consultor externo Director de desarrollo empresarial		
Evaluación del Portafolio	Gestor de Portafolio Representante de la empresa Gerente de finanzas Gestor de riesgos Gestor de inversiones Representante de la PMO Analista de negocio Consultor externo Gestor de desarrollo empresarial	TCA	Análisis empresarial Administración Toma de decisiones
Revisión del Portafolio	Gestor de Portafolio Coordinador de portafolio	TCM	Toma de decisiones Análisis de negocio Análisis de riesgos Gestión del Portafolio

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	Propietario de la cartera Representante de la empresa Gestor financiero Gestor de riesgos Gestor de inversiones Representante de la PMO Analista de negocios Consultor externo Director de desarrollo de negocio		Técnicas de evaluación del valor, métodos de cuantificación del valor Gestión y coordinación

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Funciones del propietario y del gestor del portafolio

El propietario del portafolio:

- Define la estrategia del Portafolio.
- Supervisa y evalúa los logros del Portafolio, como el rendimiento de la inversión.
- Obtiene las aprobaciones pertinentes para la estrategia del Portafolio y el plan de implementación.
- Asegura la financiación del Portafolio.

El gestor del Portafolio:

- Aprueba nuevas iniciativas y gestiona la priorización.
- Imparte sesiones de concienciación sobre la gestión del portafolio.
- Se asegura de que el portafolio sea revisado y optimizado.

- Se asegura de que el enfoque y los modelos de gestión del portafolio sean conocidos en la organización.
- Lidera las mejoras en la práctica de la gestión del portafolio.
- Crea un plan de comunicación de alto nivel para mantener informados a los interesados.

La estructura organizativa para la práctica de la gestión del Portafolio dependerá de factores como el tamaño de la organización, los objetivos empresariales, los requisitos de cumplimiento, etc. Aunque el papel de gestor de Portafolio existe en muchas organizaciones, es raro ver una estructura organizativa dedicada a la práctica.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de la gestión del Portafolio se basa en la calidad de la información utilizada. Esto incluye, pero no se limita a, la información sobre:

- La estrategia y los valores de la organización.
- La estructura de la organización.
- Los recursos de la organización.
- El mercado y la competencia.
- Las ventajas competitivas.
- La tecnología y las competencias.
- Información de las partes interesadas.
- Socios y proveedores.

En la mayoría de los casos, la práctica de gestión del Portafolio puede beneficiarse significativamente de la automatización.

Tabla 8. Soluciones de automatización para las actividades de gestión del Portafolio

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Gestionar el enfoque de la organización sobre el proceso de Portafolio			
Analizar la estrategia y los recursos de la organización	Herramientas de colaboración y comunicación	Colaboración, intercambio de información	Bajo
Desarrollar y acordar el enfoque de gestión del Portafolio	Mapas mentales, herramientas de brainstorming	Apoyo a la toma de decisiones	Bajo
Desarrollar y acordar modelos de gestión de portafolios para diferentes grupos y	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, análisis financiero,	Colaboración, intercambio de información, evaluación	Medio

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
categorías de portafolios	herramientas de comunicación y colaboración	financiera, apoyo al flujo de trabajo	
Comunicar el enfoque y los modelos de gestión del Portafolio a los principales grupos de interés	Herramientas de comunicación y colaboración, herramientas de presentación, portales	Apoyo a la promoción, formación y sensibilización	Medio
Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de gestión de la cartera	Herramientas de colaboración y comunicación, herramientas de información	Colaboración, intercambio de información, creación y distribución de informes	Medio
Proceso de gestión de los ciclos de vida de los Portafolios			
Recogida de iniciativas de Portafolio	Automatización del flujo de trabajo, ERP, herramientas CRM, herramientas de colaboración y comunicación, herramientas de información	Colaboración, intercambio de información, apoyo a la toma de decisiones, cuadros de mando y creación y distribución de informes	Medio/Alto
Seguimiento de la cartera	Herramientas seguimiento información, herramientas evaluación modelización financiera, herramientas colaboración comunicación	Seguimiento, informes y cuadros de mando en tiempo real, procesamiento de datos, análisis de comportamiento y tendencias, modelización económica, colaboración, intercambio de información, creación y distribución de informes	Medio/Alto
Evaluación del Portafolio	Automatización del flujo de trabajo,	Colaboración, intercambio de	Medio

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	ERP, herramientas CRM, herramientas de colaboración y comunicación, herramientas de información	información, apoyo a la toma de decisiones, cuadros de mando y creación y distribución de informes	
Revisión Portafolio	Herramientas de colaboración y comunicación, herramientas de información, cuadros de mando, herramientas de visualización	Colaboración, intercambio de información, apoyo a la toma de decisiones, creación y distribución de informes	Medio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Una organización puede decidir crear y mantener un Portafolio de socios y proveedores para asegurar la diversidad, mejores precios y ventajas tecnológicas, así como para evitar riesgos relacionados con la dependencia de los proveedores.

También puede ser útil tener un Portafolio de terceros donde se documenten los productos y servicios que ofrecen los socios y proveedores. Esta información será valiosa a la hora de crear un nuevo producto o servicio.

Debido a que la información en los Portafolios puede ser confidencial, los socios y proveedores deben tener acceso restringido a su contenido. Si un socio necesita acceder a información confidencial dentro del Portafolio, se deben tomar medidas de seguridad (como firmar un acuerdo de no divulgación, restringir la cantidad y el tipo de información compartida, etc.).

Cuando las nuevas iniciativas de Portafolio tienen un alto grado de complejidad y riesgo, un socio experimentado podría ayudar a desarrollar el caso de negocio para que se pueda hacer un análisis completo, considerando un espectro completo de riesgos y una visión realista del valor potencial.

Cuando las organizaciones pretenden garantizar una gestión eficaz del Portafolio, suelen intentar acordar una estrecha colaboración con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

5. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES

La práctica de la gestión de relaciones se centra en garantizar el éxito de las relaciones dentro de una organización, así como entre una organización y las partes externas, incluyendo: clientes, usuarios, socios, proveedores y otros.

Para que esto sea posible, esta práctica tiene como objetivo establecer un enfoque común para las relaciones y la gestión de las relaciones que se puede adoptar y seguir en toda la organización. Este enfoque es un componente importante de la cultura de una organización.

En el contexto de la cultura de una organización, la práctica de gestión de las relaciones puede incluir:

- Objetivos compartidos o mutuamente reconocidos.
- Cooperación y colaboración sin culpa.
- Aprendizaje continuo.
- Comunicaciones abiertas y transparentes.
- Prevención y mediación de conflictos.

La práctica de la gestión de las relaciones puede abordar las relaciones entre individuos, equipos o grupos más amplios de partes interesadas. La identificación y gestión de las partes interesadas y sus intereses es también un aspecto importante de esta práctica. Las partes interesadas pueden ser:

- Equipos internos y miembros individuales del equipo.
- Gerentes.
- Ejecutivos.
- Auditores y otros controles.
- Accionistas.
- Clientes.
- Usuarios.
- Patrocinadores.
- Inversores y accionistas.
- Gobiernos y reguladores.
- Competidores.
- Socios y proveedores.
- Diversos grupos sociales.
- Comunidades profesionales.

Las prácticas de gestión de las relaciones, tanto internas como externas, deben tener en cuenta las diferencias culturales entre los individuos y grupos implicados, así como otros factores diferenciadores, incluyendo si la relación es:

- Comercial o no comercial.
- Formal o informal.
- Grupal o individual.
- Directa o indirecta.
- Profesional o personal.
- Voluntaria u obligatoria.
- Igualitaria o jerárquica.



Recuerda:

Cualquier tipo de relación es una interacción entre personas, por lo que hay que tener en cuenta la naturaleza y los valores humanos siempre que las personas se relacionen entre sí.

Las personas interactúan y se relacionan con otras dentro de las organizaciones de diferentes maneras. La mayoría de las personas suelen estar involucradas en varias relaciones, desempeñando una serie de funciones que pueden entrar en conflicto entre sí. Las organizaciones son sistemas complejos que constan de varios sistemas más pequeños. Cada persona o grupo participa en varios subsistemas y cada grupo en sí forma un sistema.

Hay algunos tipos de relaciones que pueden observarse en una organización. Como las organizaciones son complejas, algunos tipos de relaciones se solapan y no es fácil establecer límites claros entre estos tipos. Sin embargo, es útil poder distinguir y ser consciente de los tipos de relación necesarios para construir un entorno en el que las relaciones estén al servicio de los objetivos de la organización y evolucionen continuamente.

Relaciones entre individuos y equipos

Los individuos de los equipos, tanto permanentes como temporales, establecen relaciones influidas por sus culturas individuales, así como por las culturas de su equipo y de la organización. Cada tipo de relación se rige por normas y expectativas implícitas y explícitas relativas al intercambio, la equidad, la intimidad, el compromiso, la confianza, la coordinación y la comunicación.

Las relaciones de intercambio son transaccionales y están orientadas a la utilidad. Se suele suponer que las relaciones laborales y comerciales son ejemplos de relaciones de intercambio.

Las relaciones comunales suelen proporcionar beneficios en respuesta a las necesidades (por ejemplo, ofreciendo ayuda, regalos o proporcionando apoyo emocional) y para expresar una preocupación sincera por la otra persona. En las relaciones comunales no se espera un intercambio inmediato, y los interlocutores no están obligados a corresponder a un beneficio que han recibido. Las relaciones entre amigos y familiares suelen ser ejemplos de relaciones comunitarias.

COOPERACIÓN

Trabajar con otros para lograr los propios objetivos.

COLABORACIÓN

Trabajar con otros para lograr objetivos comunes compartidos.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

En un estudio cualitativo de las relaciones entre empresas realizado por D. Haytko se constató que existían tres tipos de relaciones laborales:

- Asociado de negocios
- Amigo de negocios
- Amigo personal.

Los tres tipos de relaciones varían en la cantidad de información revelada entre los socios, el nivel de intimidad resultante y la confianza entre ellos.

Esta tipología puede caracterizarse por los diferentes niveles de comunalidad, desde ser una relación puramente de intercambio, hasta una relación más comunitaria.

Tabla 1. Ejemplos de los tipos de relaciones más comunes en las organizaciones.

Características de la relación	Socio comercial	Amigo de negocios	Amigo personal
Grado de comunalidad	Bajo	Medio	Alto
Comportamiento de ayuda	Bajo	Medio	Alto

Características de la relación	Socio comercial	Amigo de negocios	Amigo personal
Conversación	Sólo temas esenciales	Nivel medio de temas no esenciales	Muchos temas no esenciales
Autodescubrimiento	Ninguno	Medio	Alta intimidad
Confiar en	Bajo	Medio	Alto
Control del rendimiento	Alto	Medio	Bajo
Respuesta a las necesidades sociales, empatía	Bajo	Respuesta de apoyo a las necesidades sociales	Respuesta de apoyo a las necesidades sociales y al estrés emocional
Obligación de cambio/reembolso	Alto nivel de obligación de devolución inmediata de la prestación comparable	Cierto nivel de obligación	Bajo nivel de obligación de devolución inmediata comparable

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los nuevos paradigmas de trabajo, como los métodos ágiles, son más eficaces en equipos en los que se establecen relaciones más comunitarias y de amistad. En otras palabras, las formas de gestión actuales se basan en las relaciones comunales y de colaboración más que en el exchange, el control y las obligaciones. Cuando las organizaciones se plantean adoptar formas emergentes de trabajo y gestión, es importante tener en cuenta la cultura organizativa actual, el tipo de relaciones laborales dominantes y el esfuerzo necesario para evolucionar hacia una cultura de trabajo colaborativo.

Relación entre organizaciones

Las organizaciones, al igual que los individuos y los equipos, mantienen diferentes tipos de relaciones que pueden caracterizarse por diferentes niveles de comunalidad.

Tabla 2. Tipos de relaciones de servicio entre organizaciones

Tipo de relación de servicio	Relación básica	Relación de cooperación	Asociación
Enfoque típico	Apoyo y eficiencia	Mejora y eficacia	Innovación y crecimiento
Nivel organizativo típico nivel de organización	Operativo	Operativo y táctico	Operativo, táctico y estratégico

Tipo de relación de servicio	Relación básica	Relación de cooperación	Asociación
implicado en la relación			
Nivel típico de madurez de la relación	Ad hoc, tomador de pedidos	Proveedor de servicios, asesor de confianza	Socio estratégico
Tipos de servicios típicos	Servicios comerciales listos para usar, servicios "out of the box", servicios de productos básicos altamente estandarizados, o suministro de bienes	Servicios que deben configurarse o personalizarse para satisfacer las necesidades del consumidor del servicio	Servicios personalizados o a medida con propuestas de valor únicas
Tipos de acuerdos típicos	Contratos estándar, acuerdos de nivel de servicio (SLA) y acuerdos basados en la experiencia, principalmente para el mercado de masas	Acuerdos de nivel de servicio avanzados, acuerdos basados en la experiencia o acuerdos basados en los resultados	Contratos a medida, acuerdos basados en los resultados o ningún acuerdo
Ejemplos	Los consumidores de servicios articulan sus expectativas con bastante claridad, tal y como espera el proveedor de servicios. Se pueden encontrar ejemplos en los servicios estandarizados que se ofrecen a un amplio grupo de consumidores de servicios externos individuales	Dependiendo de la relación entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios, puede ser difícil para el proveedor entender completamente los resultados que el consumidor de servicios quiere conseguir. En algunos casos, trabajarán juntos para definir los resultados deseados. Por ejemplo, los	Servicios basados en ofertas de servicios y productos que se han planificado y construido de acuerdo con los requisitos especificados por el cliente Desarrollo ágil de productos en el que el consumidor de servicios y el proveedor de servicios cocrean el producto en equipos compartidos

Tipo de relación de servicio	Relación básica	Relación de cooperación	Asociación
	consumidores de servicios externos. Así es como suelen operar los operadores de telefonía móvil, los proveedores de servicios de banda ancha y las empresas de transporte.	gestores de relaciones de los departamentos internos de TI o RRHH pueden hablar regularmente con los clientes y discutir sus necesidades y expectativas.	

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las relaciones formales basadas en el intercambio pueden ser eficaces en entornos regulados, predecibles y relativamente sencillos. Sin embargo, cuanto mayor sea la complejidad del entorno, menos eficaces serán este tipo de relaciones. Las relaciones de colaboración suelen ser más eficaces en los sistemas adaptativos complejos; esto se aplica tanto a las relaciones empresariales interpersonales como a las interorganizativas.

Al mismo tiempo, las relaciones basadas en la confianza y la colaboración exponen a las personas, los equipos y las organizaciones a la mala conducta de sus compañeros. En consecuencia, puede resultar traumático para las personas y las organizaciones poner fin a las relaciones laborales. Para evitarlo, debe establecerse e integrarse en la cultura de la organización un enfoque de prácticas de gestión de las relaciones que promueva los principios, valores y reglas comunes de la colaboración.

Prevención de las relaciones tóxicas

Los entornos de trabajo tóxicos carecen de entusiasmo y apoyo mutuo; en cambio, son cínicos y desconfiados. Los cuatro tipos más comunes de comportamiento tóxico son: la crítica, la actitud defensiva, el desprecio y la obstrucción. Naturalmente, un mayor nivel de confianza, empatía y colaboración no es posible en las organizaciones donde estos cuatro comportamientos son la norma. Estos comportamientos tóxicos suelen darse en las organizaciones basadas en el intercambio.

Sin embargo, los comportamientos tóxicos pueden desarrollarse en una organización basada en la colaboración como resultado de la mala conducta de los individuos o de los equipos. La confianza rota es difícil de restaurar y puede impedir la confianza en el futuro. En un equipo con muchos miembros, o en una organización con muchos equipos, estos incidentes son difíciles de prevenir, y las organizaciones colaborativas suelen ser más vulnerables a ellos que las

organizaciones basadas en el intercambio. Esto significa que la prevención y mitigación de los comportamientos tóxicos es importante en todos los tipos de organizaciones.

Comunicación

Las relaciones se construyen sobre la base de la comunicación. ITIL® 4: Dirigir, Planificar y Mejorar destaca los principios de la comunicación efectiva como:

- La comunicación es un proceso bidireccional.
- Todos nos comunicamos todo el tiempo.
- El momento y la frecuencia son importantes.
- No hay un único método de comunicación que funcione para todos.
- El mensaje está en el medio.

Los consumidores y los proveedores de servicios no son los únicos implicados en el viaje del cliente. Hay muchas partes interesadas que contribuyen y se benefician de la relación de servicio entre las organizaciones. Estas partes interesadas pueden incluir a los propietarios, a los empleados de los proveedores de servicios, a los competidores, a los reguladores, a los sindicatos, a las organizaciones de la industria, a las comunidades y a la sociedad, entre otros.

Un método sencillo para comprender cómo afecta cada parte interesada a la organización, o cómo puede verse afectada por ella, consiste en trazar una matriz con las partes interesadas, clasificadas según sus niveles de influencia e interés.

Las relaciones con las partes interesadas identificadas deben gestionarse en función de su influencia y participación. Las partes interesadas pueden mantenerse satisfechas, informadas y supervisadas con un nivel adecuado de comunicación. Las partes interesadas y su influencia e interés pueden cambiar con el tiempo, por lo que el mapa de partes interesadas debe revisarse y modificarse periódicamente.

Las relaciones son un viaje, cuyos pasos varían según el tipo de relación (entre individuos, un individuo y un equipo, equipos u organizaciones, etc.). No obstante, todas las relaciones al más alto nivel incluyen los siguientes pasos:

- Exploración.
- Conexión.
- Negociación.
- Acuerdo.
- Incorporación.
- Cooperación/colaboración.
- Revisión.
- Offboarding, desconexión.

Tabla 3. Viaje de la relación de servicio

Explorar: entender los mercados y las partes interesadas	El viaje suele comenzar antes de que el proveedor y el consumidor de servicios hayan establecido una relación. Ambas partes pueden explorar sus propias necesidades y las oportunidades del mercado para identificar a los socios que pueden contribuir a la satisfacción de sus respectivas necesidades. Esta exploración puede incluir aspectos como el contexto operativo, los objetivos estratégicos y las capacidades organizativas.
Comprometerse: fomentar las relaciones	Una relación que funcione entre el proveedor de servicios, el consumidor de los mismos y otras partes interesadas es una importante condición previa para la cocreación de valor a través de los servicios. Las buenas relaciones son un requisito previo para una relación de cooperación o asociación.
Oferta: dar forma a la demanda y a la oferta de servicios	Para determinar si las partes pueden beneficiarse de una relación de servicio mutua, el consumidor de servicios y el proveedor de servicios deben construir un caso de negocio y articular, dar forma y hacer coincidir su demanda y oferta en forma de requisitos y ofertas de servicio. Los productos y servicios sólo pueden diseñarse cuando las necesidades del consumidor de servicios están bien articuladas y se comprenden.
Acordar: alinear las expectativas y acordar el servicio	Es crucial alinear las expectativas, planificar la cocreación de valor y el seguimiento, y acordar el alcance y la calidad del servicio antes de invertir.
Embarque: subir a bordo o abandonar el viaje	Tanto si vienen como si no, las partes deben pasar por una transición que implica la integración o la separación de los recursos de ambas partes.
Cocrear: proporcionar y consumir	El consumidor de servicios hace uso de los recursos accesibles del proveedor de servicios, consume los bienes proporcionados y actúa junto con el proveedor de servicios para cocrear valor sobre la base de las ofertas de servicios acordadas.
Realizar: capturar el valor y mejorar	El valor debe ser rastreado y gestionado sobre la base de la planificación de la cocreación de valor, y deben aplicarse mejoras para mantener y aumentar continuamente el valor del servicio.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Alcance de la práctica

El alcance de la práctica de gestión de relaciones incluye:

- Desarrollar y promover un enfoque de las relaciones en toda la organización e integrar este enfoque en la cultura de la organización.
- Identificar y gestionar las partes interesadas.
- Prevenir y resolver conflictos.
- Supervisar y mantener relaciones eficaces y saludables dentro de la organización.
- Supervisar y mantener relaciones eficaces y saludables entre la organización y terceros.

Tabla 4. Actividades relacionadas con la práctica de gestión de relaciones que se describen en otras guías de prácticas

Actividad	Guía de prácticas
Establecimiento y gestión de acuerdos de nivel de servicio con los clientes	Gestión del nivel de servicio
Establecimiento y gestión de acuerdos de nivel de servicio con los proveedores	Gestión de proveedores
Gestión de los recursos humanos	Gestión de la mano de obra y del talento
Gestión de los cambios organizativos	Gestión del cambio organizativo
Gestión de las interacciones continuas con los usuarios	Servicio de atención al cliente
Gestión de las interacciones continuas con los clientes	Gestión del nivel de servicio
Gestión de las interacciones continuas con los proveedores	Gestión de proveedores

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

La práctica de la gestión de relaciones incluye las siguientes FSP:

- 1. Establecer y mejorar continuamente un enfoque eficaz de la gestión de las relaciones en toda la organización**

Un enfoque compartido de la gestión de las relaciones es una parte importante de la cultura de la organización. Se basa en un conjunto de valores y principios comunes adoptados por todos dentro de la organización. A menudo, los valores de la organización abordan explícitamente conceptos como la apertura, la colaboración, la ausencia de culpa y la seguridad psicológica.

La práctica de la gestión de las relaciones se aplica junto con otras (incluyendo la gestión de la plantilla y del talento, la gestión de la estrategia, las prácticas de gestión de los proveedores y otras) para desarrollar, comunicar y mantener un

conjunto de valores y principios para las relaciones. Sin embargo, un objetivo específico de la práctica de gestión de las relaciones es garantizar que estos principios se traduzcan en técnicas, normas y patrones de comportamiento eficaces que sean adoptados y practicados por todos los miembros de la organización.

La práctica de gestión de relaciones está estrechamente relacionada con la estrategia y el posicionamiento de la organización, la estructura, la escala y todos los factores externos del modelo PESTLE. Los ejemplos incluyen organizaciones formales, estructuradas de forma conforme y tayloristas que operan en un entorno fuertemente regulado de la organización, y las organizaciones creativas, autodirigidas y ágiles que operan en un entorno libre y seguro en el otro extremo del espectro.

2. Garantizar unas relaciones eficaces y saludables dentro de la organización

La popular afirmación “empleados felices hacen clientes felices” es un ejemplo de una correlación más amplia entre la cultura de una organización y su éxito en las relaciones con las partes externas, incluidos los clientes. Por lo tanto, el éxito de las relaciones internas es un requisito importante para el éxito de las relaciones externas.

Las personas se agrupan por sus funciones, su nivel de autoridad, su percepción del valor proporcionado por la organización, sus factores demográficos, su experiencia y su historia en la organización, y otros factores. Un individuo suele pertenecer a múltiples grupos, y estas combinaciones pueden dar lugar a conflictos, alianzas, malentendidos y percepciones que acaban creando riesgos y oportunidades de diversa índole.

En las últimas décadas, la gestión de las relaciones internas en muchas organizaciones ha llegado a incluir la protección de grupos de personas previamente vulnerables, como los discapacitados, los que tienen circunstancias familiares difíciles y otros. Ejemplos de este enfoque son las políticas de igualdad de género, las políticas de diversidad y otras soluciones para garantizar la igualdad de oportunidades para todos.

Cada vez que se crean nuevos equipos en una organización, ya sean permanentes o temporales, puede realizarse un ejercicio formal de análisis de las partes interesadas y de gestión de las relaciones. Otros cambios organizativos también pueden desencadenar una evaluación y planificación formal de los grupos de interés, los intereses y las relaciones.

En un entorno de trabajo establecido, un enfoque menos formal suele ser suficiente. Sin embargo, se recomienda a cualquier organización y equipo una revisión periódica del clima y las relaciones de la organización.

3. Garantizar unas relaciones eficaces y sanas entre la organización y sus partes interesadas externas

Cuando actúa como proveedor de servicios, una organización pretende garantizar que los patrocinadores, clientes y usuarios que representan a los consumidores de servicios estén satisfechos con los servicios prestados y con la relación en general. Estos grupos de partes interesadas pueden tener intereses diferentes, y a veces conflictivos. La práctica de la gestión de relaciones incluye técnicas y herramientas que ayudan a comprender los intereses de las partes interesadas y a garantizar que se gestionan y satisfacen sus necesidades y expectativas. La práctica de la gestión de las relaciones se utiliza junto con la gestión del nivel de servicio, la mesa de servicio, el análisis del negocio y las prácticas de medición e información, entre otras.

Como consumidor de servicios, una organización pretende garantizar que sus relaciones con los proveedores y socios conduzcan a la co-creación de valor esperada y que cualquier servicio consumido apoye los objetivos de la organización.

Relaciones no relacionadas con el servicio

Además de la relación de servicio, las organizaciones mantienen constantemente relaciones no relacionadas con el servicio con diversos grupos de interés. Estos grupos incluyen, pero no se limitan a:

- Gobiernos y reguladores
- Sociedades y comunidades
- La competencia de la industria
- Accionistas, inversores y patrocinadores
- Medios de comunicación.

Estos grupos pueden incluir partes interesadas con diferentes intereses y opiniones. Sin embargo, las organizaciones necesitan gestionar activamente las relaciones con los grupos influyentes. Un factor importante para el éxito de la práctica de gestión de relaciones es la identificación y el análisis de estos grupos de interés. En la planificación y realización de los planes de relaciones resultantes intervienen otras prácticas. Entre ellas se encuentran las prácticas de análisis del negocio, gestión de la estrategia, gestión del riesgo y gestión del Portafolio, entre otras.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas de ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo puede evaluarse dentro del contexto de su aplicación. Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta para ser eficaz, cuando se utiliza de

acuerdo con su propósito. En la guía de prácticas de medición y presentación de informes se ofrecen más orientaciones sobre las métricas, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras técnicas que pueden ayudar en este sentido.

Las métricas clave para la práctica de la gestión de relaciones se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 5. Ejemplos de indicadores clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Establecer y mejorar continuamente un enfoque eficaz de la gestión de las relaciones en toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> Adopción del enfoque común de la gestión de relaciones como parte de la cultura de la organización Satisfacción de las principales partes interesadas con el enfoque de la organización para la gestión de las relaciones Número y porcentaje de relaciones rotas debido a que el enfoque acordado no se adoptó ni se siguió
Garantizar unas relaciones eficaces y saludables dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Clima en la organización Satisfacción de los empleados con sus relaciones en la organización Número y porcentaje de personas que abandonan la organización debido a relaciones tóxicas
Garantizar unas relaciones eficaces y saludables entre la organización y sus partes interesadas externas	<ul style="list-style-type: none"> La imagen de la organización en el sector, el mercado y los medios sociales Satisfacción de las partes interesadas clave con la relación entre la organización y las partes externas Número y porcentaje de relaciones rotas debido al enfoque de gestión de relaciones adoptado por la organización

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta agregación de las métricas en indicadores complejos facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, y para la evaluación periódica y la mejora continua de la práctica de la gestión de las relaciones. No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

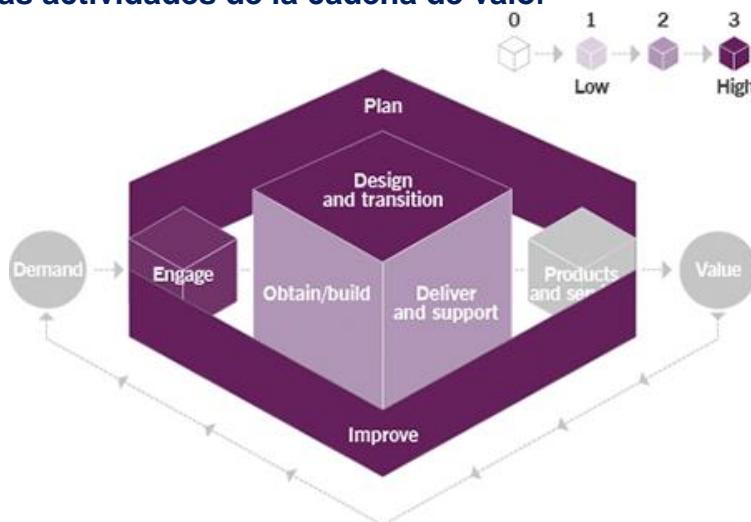
Flujos de valor y procesos

La práctica de gestión de relaciones contribuye a todas las corrientes de valor. Es importante recordar que una corriente de valor nunca se forma a partir de una sola práctica. La práctica de gestión de relaciones se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores.

Las principales actividades de la cadena de valor a las que contribuye esta práctica son:

- Planificar
- Mejorar
- Comprometerse
- Diseño y transición.

Figura 1. Mapa de calor de la contribución de la práctica de gestión de relaciones a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de la práctica de la gestión de relaciones forman dos procesos principales:

1. Gestión de un enfoque común de las relaciones

Este proceso se centra en definir, acordar y promover un enfoque común en toda la organización para las relaciones entre las distintas partes interesadas.

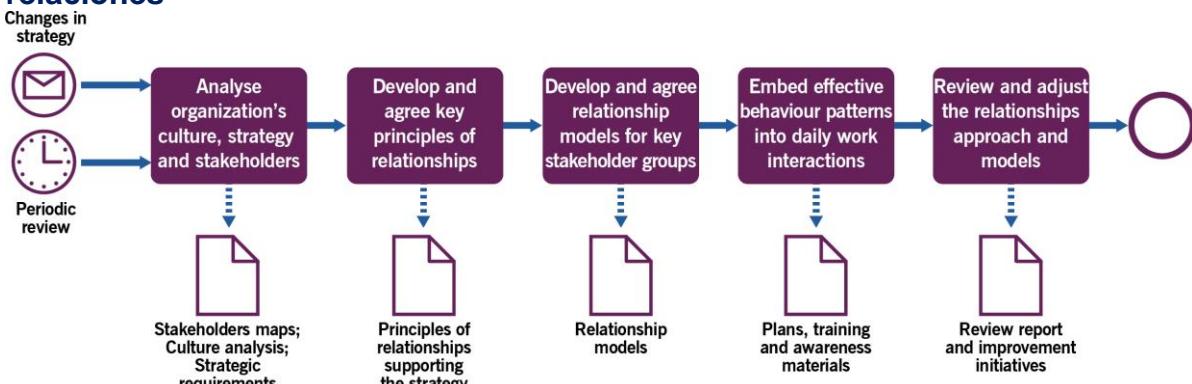
Tabla 6. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión de un enfoque común de las relaciones

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de la organización • Evaluación de la cultura de la organización y de las pautas de comportamiento en las relaciones • Información sobre las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la cultura, la estrategia y las partes interesadas de la organización • Desarrollar y acordar los principios clave de las relaciones • Desarrollar y acordar modelos de relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapas de las partes interesadas • Análisis de la cultura • Requisitos estratégicos • Principios de las relaciones • Modelos de relaciones • Material de planificación, formación y sensibilización

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
	<p>para los principales grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporar patrones de comportamiento eficaces en las interacciones laborales diarias Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de revisión de las relaciones Iniciativas de mejora

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 2. Flujo de trabajo del proceso de gestión de un enfoque común de las relaciones



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 7. Actividades del proceso de gestión de un enfoque común de las relaciones

Actividad	Ejemplo
Analizar la cultura de la organización, la estrategia y las partes interesadas	Los líderes de la organización (en su caso, con el apoyo de consultores externos) analizan la cultura de la organización y cómo apoya la estrategia. También analizan las principales partes interesadas internas y externas. Los informes de análisis y los mapas de las partes interesadas resultantes se discuten con el público directivo en general para validar los resultados y dar a conocer la iniciativa.
Desarrollar y acordar los principios clave de las relaciones	Los líderes y gerentes de la organización (en su caso, con el apoyo de consultores externos) desarrollan y acuerdan los principios clave de las relaciones internas y externas para la organización. Los principios definen las características. Los principios definen las características clave de las relaciones con los principales grupos de interés.
Desarrollar y acordar modelos	Para cada grupo de interés clave, se desarrolla y acuerda un modelo de relación. Un modelo de relación incluye: nivel de

Actividad	Ejemplo
de relación para los grupos de interés clave	comunalidad, pasos del viaje de la relación, actividades clave, responsabilidades, riesgos, oportunidades en cada paso del viaje y patrones de comportamiento recomendados.
Incorporar modelos de comportamiento eficaces en las interacciones laborales diarias.	Los principios y modelos acordados se comunican y discuten en toda la organización. Dependiendo del modelo, esto puede hacerse en forma de formación formal (por ejemplo, para las relaciones con los clientes, los usuarios, los medios de comunicación, los auditores, etc.) o entrelazarse en los programas más amplios de concienciación y desarrollo cultural (para las relaciones internas). En esta actividad suelen intervenir las prácticas de gestión del personal y del talento, gestión del cambio organizativo, gestión de la estrategia, service desk, gestión del nivel de servicio y gestión de los proveedores (dependiendo del modelo de relación que se promueva).
Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de relación	Los líderes y gestores de la organización supervisan y revisan la adopción y eficacia de los principios y modelos de relación acordados. Esto se hace en base a eventos (incidentes de relación, conflictos, crisis) y, por intervalos (normalmente anuales). Los resultados y las iniciativas resultantes se utilizan como aportación para la mejora continua.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

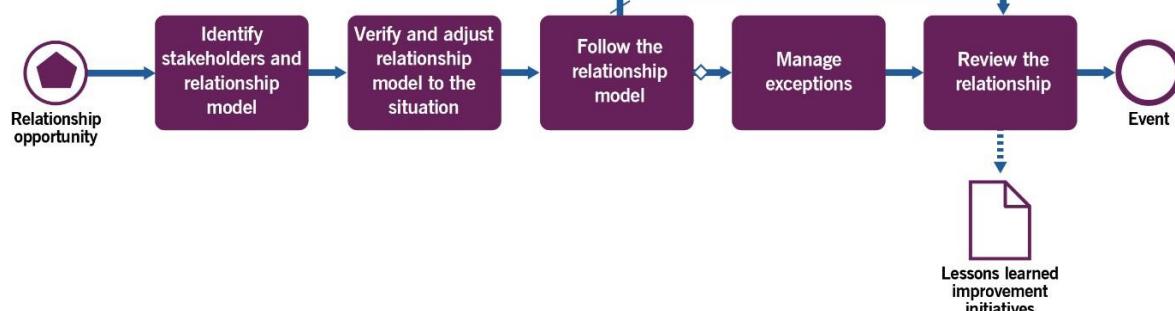
2. Gestión de las relaciones de servicio

Este proceso se centra en la gestión eficaz y continua de las relaciones con las distintas partes interesadas, de acuerdo con los modelos de relación acordados.

Tabla 8. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión de las relaciones de servicio

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Principios y modelos de relación • Materiales de formación y sensibilización • Funciones y responsabilidades • Comunicación con las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las partes interesadas y el modelo de relación • Verificar y ajustar el modelo de relación a la situación • Seguir el modelo de relación • Gestionar las excepciones • Revisar la relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones aprendidas, iniciativas de mejora • Registros de relaciones según el modelo

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 3. Flujo de trabajo del proceso de gestión de las relaciones de servicio

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El proceso puede variar, dependiendo de la naturaleza de las relaciones y del recorrido de las mismas.

Tabla 9. Actividades del proceso de gestión de viajes de relación de servicio

Actividad	Relación laboral de los individuos	Relación de servicio con el consumidor de servicios externos
Identificar las partes interesadas y el modelo de relación	Cuando un nuevo miembro del equipo se une a él, o se crea un nuevo equipo, los individuos se familiarizan entre sí. En algunos casos, el jefe del equipo comunica los principios de relación, en otros los principios están implícitos.	El agente de relaciones de la organización (por ejemplo, una persona de marketing o ventas, un especialista o un gestor) se pone en contacto o es contactado por un representante de un consumidor potencial de servicios. El agente de relaciones o el gestor de relaciones evalúa al consumidor e identifica un modelo de relación adecuado modelo.
Verificar y ajustar el modelo de relación a la situación	El modelo de relación rara vez se comunica de forma explícita, sino que se rige por normas y valores. Sin embargo, en algunos casos, existe un enfoque más formal, que incluye la elaboración de un mapa de viaje y la reflexión sobre el progreso del viaje.	El gestor de relaciones confirma o asigna un agente de relaciones para el viaje y confirma o ajusta el modelo de relaciones.
Seguir el modelo de relación	El recorrido de la relación es supervisado y, en caso necesario, dirigido por los jefes de equipo, los directores de la	Los agentes de relación asignados siguen el modelo de relación en las interacciones con los representantes del

Actividad	Relación laboral de los individuos	Relación de servicio con el consumidor de servicios externos
	organización y los propios empleados.	consumidor de servicios y guían a otros miembros de la organización en su comunicación con el consumidor de servicios.
Gestionar las excepciones	Cuando surgen conflictos o el modelo de relación no resulta eficaz, los gestores y RRHH ayudan a resolver el problema y, en su caso, proponen una actualización del modelo.	Cuando surgen conflictos o el modelo de relación no resulta eficaz, el agente de relaciones y el gestor de relaciones ayudan a resolver el problema y, en su caso, sugieren una actualización del modelo.
Revisar la relación	Los directivos y los jefes de equipo (en una relación de colaboración, también los miembros del equipo) revisan la relación (tras los cambios; cuando la relación está terminando; o periódicamente). Las conclusiones resultantes, incluidas las lecciones aprendidas y las iniciativas de mejora, se comunican a las partes pertinentes y se utilizan para la mejora continua.	Los miembros del equipo que participan en las relaciones con el consumidor de servicios, el agente o agentes de relaciones y el gestor o gestores de relaciones revisan la relación (tras los cambios, cuando la relación está terminando o periódicamente). Las conclusiones resultantes, incluidas las lecciones aprendidas y las iniciativas de mejora, se comunican a las partes pertinentes y se utilizan para la mejora continua.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Organizaciones y personas

Las guías de la consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como los propietarios de la misma, el director de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en las funciones especializadas que son específicas de cada consulta. La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Recuerde que los roles no son títulos de trabajo. Una persona puede asumir múltiples roles y un rol puede ser asignado a múltiples personas.

Tabla 10. Ejemplos de funciones con responsabilidad en las actividades prácticas de gestión del catálogo de servicios

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
Gestionar un enfoque común de las relaciones			
Analizar la cultura, la estrategia y las partes interesadas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la organización • Especialistas en RRHH • La cultura de la organización • Consultores de gestión de relaciones 	LC	<p>Buena comprensión de la estrategia de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Cultura • Las partes interesadas • Tipos de relaciones
Desarrollar y acordar los principios clave de las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la organización • Especialistas en RRHH • Cultura organizativa • Gestión de las relaciones consultores • Gestores de relaciones 	LMCA	<p>Buena comprensión de la</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la estrategia • Las partes interesadas • Tipos de relación • Experiencia en la relación práctica de la gestión de las relaciones
Desarrollar y acordar modelos de relación para los principales grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la organización • Gestores de relaciones • Consultores de gestión de relaciones 	MCA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la práctica de la gestión de relaciones • Comprensión de la estrategia de la organización • estrategia de la organización • Buen conocimiento de las principales partes interesadas y sus intereses
Incorporar patrones de comportamiento eficaces en las interacciones laborales diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en RRHH • Líderes y gerentes de la organización • Gestores de relaciones 	LCA	<p>Buena comprensión de la</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la organización • Los interesados internos • Buen conocimiento de los modelos acordados excelente capacidad de

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	• Líderes de la comunidad		liderazgo y habilidades de comunicación
Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de relación	• Líderes de la organización • Especialistas en RRHH • Cultura de la organización • Consultores • Directores de relaciones	AC	• Capacidades analíticas • Buena comprensión de la estrategia de la organización • Estrategia • Cultura de las partes interesadas • Tipos de relaciones
Gestión de los recorridos de las relaciones de servicio			
Identificar las partes interesadas y el modelo de relación	• Agentes de relación • Gestores de relaciones • Especialistas en ventas y marketing • Especialistas y gestores	C	Comprensión de los • Principios de relación de la organización • Principales partes interesadas
Verificar y ajustar el modelo de relación a la situación	• Gestores de relaciones • Agentes de relaciones	CA	• Buen conocimiento de las partes interesadas clave • modelos de relación • Buen conocimiento de la organización • Personal • Funciones • Responsabilidades
Seguir el modelo de relación	• Gestores de relaciones • Agentes de relación • Especialistas (gestores de proveedores, auditores internos, agentes de servicio, gestores de cuentas, etc.)	CAT	• Buen conocimiento de los modelos de relación y de las partes interesadas en cuestión • Buena capacidad de comunicación

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
Gestionar las excepciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores de relaciones • Especialistas en RRHH • Jefes de equipo • Agentes de relaciones 	CLA	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de comunicación y mediación, buen conocimiento de las partes interesadas y de sus intereses • Capacidad de liderazgo • Excelente conocimiento del contexto de las relaciones
Revisar la relación	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la relación • Agentes de relaciones • Jefes de equipo y especialistas en relaciones 	ACM	<p>Comprensión de los</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios de relación • Los principales interesados • Capacidad de análisis • Habilidades de comunicación

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Hay dos funciones específicas de la práctica de la gestión de relaciones: el gestor de relaciones y el agente de relaciones.

El gestor de relaciones es responsable de:

- Desarrollar y mantener modelos de relación.
- Comunicar, formar y apoyar a los agentes relacionales.
- Revisar las relaciones.
- Coordinar los trayectos de las relaciones.
- Gestionar las excepciones en los viajes de relación.

La función de gestor de relaciones puede ser desempeñada por un gestor de equipo, un gestor de línea de negocio o un gestor de recursos humanos junto con otras funciones, o puede ser un puesto dedicado.

El primero es típico para las relaciones internas y las relaciones con partes interesadas externas menores; el segundo es habitual para las relaciones con los clientes (como el gestor de relaciones con los clientes), los medios de comunicación (como el gestor de relaciones con los medios de comunicación), los reguladores (como el gestor de relaciones con los reguladores), etc.

En muchos casos (sobre todo para gestionar las relaciones externas), se asigna a un grupo específico de partes interesadas o a una parte importante un agente de relaciones dedicado, que representa a la organización en el viaje de las relaciones.

Esta función puede ser desempeñada por gestores de cuentas, asesores personales, gestores de relaciones con los clientes, agentes de ventas y otros, dependiendo de la estructura organizativa y del tipo de relación. Agente de relaciones es un término genérico que no suele ser utilizado por las organizaciones en el contexto de un viaje de relaciones, ya que las organizaciones prefieren nombrar el papel de forma contextualizada, apelando a las expectativas y al lenguaje de los interesados.

El agente de relaciones es responsable de:

- Mantener relaciones sanas con las partes interesadas.
- Seguir el modelo de relación acordado.
- Coordinar las interacciones continuas entre las partes interesadas y los miembros de la organización.
- Participar en la gestión de excepciones.
- Participar en las revisiones de las relaciones.

Como se ha descrito anteriormente, la función de gestor de relaciones puede estar asociada a un puesto de trabajo formal. También es común tener un equipo(s) dedicado(s) a la gestión de las relaciones con las partes interesadas externas clave. Este tipo de estructuras suelen encontrarse en organizaciones centradas en las relaciones comerciales con los consumidores de servicios.

La práctica de la gestión de las relaciones internas no suele contar con estructuras organizativas dedicadas. Sin embargo, en las grandes organizaciones complejas, los equipos de RRHH pueden incluir especialistas o equipos dedicados a la cultura organizativa y a los aspectos relacionales de la misma.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de la gestión de las relaciones se basa en la calidad de la información utilizada. Esto incluye, pero no se limita a, la información sobre:

- La estrategia y los valores de la organización.
- La cultura organizativa.
- La estructura de la organización.
- Información sobre las partes interesadas.
- Socios y proveedores.
- Políticas y requisitos que regulan la estructura organizativa.
- La satisfacción de las partes interesadas.

En la mayoría de los casos, la práctica de gestión de relaciones puede beneficiarse de la automatización.

Tabla 11. Soluciones de automatización para las actividades de gestión de relaciones

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Gestionar un enfoque común de las relaciones			
Analizar la cultura, la estrategia y las partes interesadas de la organización	Herramientas de colaboración y comunicación	Colaboración, intercambio de información	Bajo
Desarrollar y acordar los principios de las relaciones	Mapas mentales, herramientas de brainstorming	Apoyo a la toma de decisiones	Bajo
Desarrollar y acordar modelos de relación para los principales grupos de interés	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, herramientas de comunicación y colaboración	Mapeo del viaje, comunicación de formación y manuales de sensibilización	Medio/Alto
Incorporar patrones de comportamiento eficaces en las interacciones laborales diarias	Herramientas de comunicación y colaboración, herramientas de presentación, portales	Apoyo a la promoción, formación y sensibilización	Medio
Revisar y ajustar el enfoque y los modelos de la relación	Herramientas de colaboración y comunicación, herramientas de información	Colaboración, intercambio de información, creación y distribución	Medio
Gestión de los recorridos de las relaciones de servicio			
Identificar las partes interesadas y el modelo de relación	Herramientas de comunicación y colaboración	Exploración, contacto y comunicación inicial	Medio/Alto
Verificar y ajustar el modelo de relación a la situación	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, herramientas de	Mapeo del viaje, gestión del conocimiento	Alto

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	gestión del conocimiento		
Seguir el modelo de relación	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, herramientas de gestión del conocimiento	Mapeo del viaje, gestión del conocimiento, gestión de registros, gestión de la comunicación	Alto
Gestionar las excepciones	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, herramientas de gestión del conocimiento, herramientas de colaboración	Mapeo del viaje, gestión del conocimiento, comunicación directa	Medio
Revisar la relación	Herramientas de CRM, herramientas de flujo de trabajo, herramientas de gestión del conocimiento	Mapeo del viaje, gestión del conocimiento, gestión de registros, gestión de la comunicación	Medio/Alto

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

La práctica de gestión de relaciones es extremadamente importante cuando se trata de terceros, ya que los socios y proveedores son partes interesadas clave y se deben mantener relaciones eficaces y saludables con ellos. En este sentido, todas las recomendaciones de esta práctica se aplican a la gestión de las relaciones con proveedores y socios. Además, el propio nombre de esta práctica pone de manifiesto la distinción entre la asociación (relaciones de colaboración basadas en la communalidad) y las relaciones más basadas en el intercambio y la cooperación con otros proveedores.

Cuando las organizaciones pretenden garantizar una gestión rápida y eficaz de las relaciones, suelen intentar acordar una estrecha colaboración con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones. Todas las partes de estas relaciones deben

aspirar a la transparencia mutua y a la visibilidad de los cambios que puedan afectar a las otras partes.

Algunas organizaciones delegan la gestión de las relaciones con socios y proveedores en un integrador de servicios. En este escenario, el integrador es tratado como un socio por la organización y, como socios, comparten la información necesaria para una práctica de gestión de relaciones exitosa, así como otras prácticas.

Es probable que el integrador de servicios participe en la gestión de un enfoque común del proceso de relación en un papel de consultor y/o gestor de relaciones. En el proceso de gestión de las relaciones de servicio, el integrador desempeña los papeles de agente y gestor de relaciones.

Otras organizaciones prefieren construir y mantener relaciones directas con proveedores y socios clave. A pesar de la mayor complejidad de este enfoque, puede ser beneficioso debido a un mayor nivel de compromiso y confianza entre las partes.

6. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El propósito de la práctica de la gestión de riesgos es garantizar que la organización comprenda y maneje eficazmente los riesgos. La gestión del riesgo es esencial para garantizar la sostenibilidad continua de una organización y la co-creación de valor para sus clientes. La gestión de riesgos es una parte integral de todas las actividades de la organización y, por tanto, es fundamental para el sistema de valores de servicio (SVS) de la organización.

La gestión de riesgos se realiza en todos los niveles de la organización. La gestión de riesgos estratégicos tiene en cuenta los riesgos a largo plazo que pueden afectar a la capacidad de la organización para cumplir su misión.

La gestión de riesgos de programas y proyectos considera los riesgos que pueden afectar a las metas y objetivos a medio plazo. La gestión de riesgos operativos se centra en las metas y objetivos a corto plazo. La gestión del riesgo en cada uno de estos niveles debe basarse en la dirección de los gobernantes de la organización.

La definición de ITIL de un servicio identifica específicamente que la gestión de los riesgos en nombre de los consumidores del servicio es una parte esencial de cada servicio.

SERVICIO

Un medio para permitir la cocreación de valor facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir, sin que el cliente tenga que gestionar costes y riesgos específicos.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Todo servicio elimina algunos riesgos del consumidor de servicios, pero también le impone riesgos adicionales. El proveedor de servicios debe comprender y gestionar estos riesgos de forma controlada. El equilibrio entre los riesgos eliminados y los riesgos impuestos forma parte de la propuesta de valor del servicio.

La práctica de la gestión de riesgos proporciona a una organización los recursos necesarios para identificar y gestionar los riesgos de forma eficiente y eficaz, en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

RIESGO

Acontecimiento posible que podría causar daños o pérdidas, o dificultar la consecución de los objetivos. También puede definirse como la incertidumbre del resultado, y puede utilizarse en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Normalmente se evita el riesgo por su asociación con las amenazas. Aunque esto suele ser cierto, el riesgo también está asociado a la oportunidad.

Cualquier resultado incierto es un riesgo. Cuando el riesgo es negativo, el resultado incierto puede provocar daños o pérdidas. Sin embargo, cuando el riesgo es positivo, el resultado incierto podría resultar beneficioso para una o más partes interesadas. Por ejemplo, una organización puede invertir en un nuevo servicio con la esperanza de queatraiga clientes y genere ingresos. Sin embargo, un resultado positivo no está garantizado, sino que el resultado es incierto o un riesgo. Los riesgos positivos se denominan a veces oportunidades.

No aprovechar las oportunidades puede ser un riesgo. Una organización que no invierte en sus servicios o en el desarrollo de sus relaciones con los clientes no conservará su posición en el mercado. El entorno en el que operan las organizaciones está en constante evolución y el hecho de no evolucionar puede suponer un riesgo para la organización.

Capacidad de riesgo

La capacidad de riesgo está definida por la gobernanza de la organización. Las actividades de gestión de riesgos deben garantizar que los riesgos se mantengan por debajo de la capacidad de riesgo.

Si el nivel de riesgo de una organización es demasiado alto, esto podría tener un gran impacto en la capacidad de la organización para seguir operando. La capacidad de riesgo de una organización es la cantidad máxima de riesgo que la organización puede tolerar y suele basarse en factores como el daño a la reputación, los activos, etc.

Apetito de riesgo

El apetito de riesgo lo define el gobierno de la organización y se utiliza para facilitar la toma de decisiones y las actividades de gestión de riesgos.

Algunas organizaciones optan por asumir riesgos importantes para obtener ganancias significativas. Otras organizaciones prefieren asumir pocos riesgos, pero esto también reduce sus oportunidades. El apetito de riesgo de una organización es la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar. Siempre debe ser inferior a la capacidad de riesgo de la organización.

Registro de riesgos

Es importante mantener un registro de los riesgos identificados, que registre el estado actual y el historial del riesgo. Este registro se conoce como registro de riesgos. Cada entrada en el registro de riesgos muestra la historia y el estado de un solo riesgo. Normalmente, incluirá la siguiente información (pero puede variar en función de las necesidades de la organización)

- ID único.
- Categoría (para agrupar tipos de riesgo similares).
- Descripción.
- Probabilidad.
- Impacto.
- Calificación o puntuación global.
- Propietario.
- Tratamiento.
- Calificación o puntuación actualizada tras el tratamiento (riesgo residual).
- Fecha(s) de actuación.

Una organización puede tener más de un registro de riesgos dependiendo del tamaño y la estructura de la organización, y del número y tipos de riesgos que se estén gestionando.

Propietario del riesgo

El propietario del riesgo puede no ser responsable de las acciones necesarias para gestionar el riesgo, pero debe garantizar que estas acciones son apropiadas y que se llevan a cabo.

Cada riesgo debe tener un propietario asignado que sea responsable de asegurar que el riesgo ha sido comprendido y gestionado adecuadamente. El propietario del riesgo debe asignarse tan pronto como se haya identificado el riesgo y debe documentarse en el registro de riesgos.

Tratamiento del riesgo

Una vez que se ha comprendido la probabilidad y el impacto del riesgo, el responsable del mismo debe acordar una forma adecuada de tratarlo.

Tabla 1. Opciones de tratamiento del riesgo

Tratamiento	Descripción	Ejemplo
Evitar el riesgo	Evitar el riesgo no realizando la actividad de riesgo	Evitar el riesgo de que una inversión no aporte el valor esperado, rechazando el caso de negocio que propone la inversión
Modificación del riesgo (o reducción del riesgo)	Implementar controles para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo	Cifrar la información sensible cuando se transmite en la red para reducir la probabilidad de que sea interceptada
Compartir el riesgo	Reducir el impacto pasando parte del riesgo a un tercero	Contratar un seguro contra incendios o contra un ciberataque
Retención del riesgo (o aceptación del riesgo)	Decidir intencionadamente aceptar el riesgo porque está por debajo de un umbral aceptable (y dentro del apetito de riesgo de la organización)	Aceptar el riesgo de que una inversión no aporte el valor esperado, aceptando el caso de negocio que propone la inversión

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Cuando se trata de riesgos positivos (oportunidades), los términos suelen expresarse de forma ligeramente diferente. La evitación del riesgo se convierte en explotación del riesgo y la reducción del riesgo se convierte en potenciación del riesgo. Sin embargo, el término modificación del riesgo abarca tanto los riesgos positivos como los negativos.

Control

CONTROL

El medio de gestionar un riesgo, garantizar que se alcance un objetivo empresarial o que se siga un proceso.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La modificación del riesgo requiere la aplicación de controles para reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo.

Un control puede basarse en la tecnología, por ejemplo, un cortafuegos o una configuración de red resistente, pero también puede estar relacionado con cualquiera de las otras dimensiones de la gestión de servicios.

Tabla 2. Ejemplos de controles

Dominio	Ejemplo de controles
Organizaciones y personas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de escritorio claro • Formación en materia de seguridad
Información y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Cortafuegos de la red • Registros de auditoría
Proveedores y socios	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos contractuales para que el proveedor esté certificado con una norma de sistema de gestión de calidad • Auditoría periódica de las actividades del proveedor
Flujos de valor y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los cambios antes de su despliegue • Comprobación de referencias durante la contratación de empleados

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El tratamiento del riesgo no suele eliminar por completo un riesgo. Por ello, tras la aplicación de los controles, es necesario realizar una nueva evaluación del riesgo.

Esto sirve para comprender la nueva probabilidad y el impacto y para calcular el riesgo residual. La organización podría entonces optar por aplicar más controles para reducir aún más el riesgo. Alternativamente, la organización podría aceptar el riesgo residual, que debería documentarse en el registro de riesgos y comunicarse a las partes interesadas, del mismo modo que cualquier otro riesgo retenido.

Alcance de la práctica

El alcance de la gestión de riesgos es muy amplio. La mayoría de las actividades y todas las personas dentro de una organización, tienen algún papel que desempeñar en la gestión de riesgos. El proveedor de servicios debe entender y gestionar los numerosos riesgos que son relevantes para cada servicio y para cada cliente. Muchas de las prácticas de gestión descritas en ITIL 4 requieren la gestión del riesgo como parte de sus actividades. Estas incluyen:

- La gestión de proyectos.
- Gestión de la seguridad de la información.
- Gestión del portafolio.
- Gestión de problemas.
- Gestión de incidentes.
- Gestión de la continuidad del servicio.
- Mejora continua.
- Gestión del nivel de servicio.

Hay varias actividades y áreas de responsabilidad no incluidas en la práctica de la gestión de riesgos, aunque siguen estando estrechamente relacionadas con la gestión de riesgos.

Tabla 3. Actividades relacionadas con la práctica de gestión del riesgo que se describen en otras guías de práctica

Actividad	Guía de prácticas
Gestión de riesgos específicos	Todas las prácticas
Implementación de cambios para mitigar los riesgos	Gestión del cambio organizativo Habilitación del cambio Gestión de versiones Gestión de la implantación Desarrollo y gestión del software Validación y pruebas del servicio Gestión de la infraestructura y la plataforma Gestión de la mano de obra y el talento Gestión de proyectos
Control de costes, evaluación financiera de los riesgos y opciones de mitigación de riesgos	Gestión financiera del servicio
Definición de la visión y los objetivos estratégicos para la gestión de riesgos	Gestión de la estrategia

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Una parte importante de la gestión de proyectos es la gestión de los riesgos del proyecto. Cada proyecto debe ser analizado en términos de alineación con los objetivos estratégicos, costes, riesgos, beneficios y progreso. Esto debería dar lugar a la creación de un registro de riesgos del proyecto, que se mantiene durante todo el ciclo de vida del mismo y se utiliza para garantizar que los riesgos del proyecto se gestionan adecuadamente.

Es posible que algunos riesgos del proyecto deban gestionarse fuera del mismo y, para ello, pueden incluirse en otros registros de riesgos.

El objetivo de la gestión de la seguridad de la información es proteger la información que necesita la organización para llevar a cabo su actividad. Esto incluye la comprensión y la gestión de los riesgos relacionados con la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, así como otros aspectos de la seguridad de la información como la autenticación (garantizar que alguien es quien dice ser) y el no repudio (garantizar que alguien no pueda negar que ha realizado una acción).

Lo ideal es que no esté separada de otros aspectos de la gestión de riesgos. Una organización puede optar por mantener un registro de riesgos para la gestión de la seguridad de la información, pero cualquier riesgo significativo para la seguridad de la información debería aparecer también en un registro de riesgos de la organización. Algunos de estos riesgos de seguridad de la información pueden ser propiedad de los gestores de seguridad de la información, los propietarios de los

servicios o los propietarios de las prácticas, pero otros tendrán que ser elevados a la alta dirección, ya que podrían suponer una amenaza existencial para la organización.

La gestión de la seguridad de la información suele crear y gestionar muchos controles y los mantiene a medida que evolucionan las amenazas y las vulnerabilidades.

Gestión del Portafolio

El Portafolio de la organización puede ser mapeado a un portafolio subyacente de riesgos gestionados. Cuando la gestión de los servicios es eficaz, los productos y servicios del catálogo de servicios y del pipeline 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 fracaso asociada a los patrones de demanda que atraen, los compromisos que requieren y los costes que generan. La aplicación de la estrategia suele requerir la modificación del Portafolio de productos y servicios y la gestión de los riesgos asociados.

Gestión de problemas

La gestión de problemas tiene que ver sobre todo con la gestión de riesgos. El objetivo de la práctica de la gestión de problemas es reducir la probabilidad y el impacto de los incidentes, identificando las causas reales y potenciales de los mismos y gestionando las soluciones y los errores conocidos.

Una causa potencial de incidentes es un riesgo y la reducción de su probabilidad e impacto es una actividad de gestión de riesgos. “Las actividades de gestión de problemas pueden organizarse 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”.

ITIL trata la gestión de problemas de forma diferente a otros aspectos de la gestión de riesgos. Esto se debe a la naturaleza y frecuencia de los problemas, y a los recursos necesarios para gestionarlos. Sin embargo, sería aceptable que una organización tratara todos los problemas como riesgos y los gestionara exactamente igual que otros riesgos.

Gestión de incidentes

Las acciones emprendidas al intentar diagnosticar y resolver incidentes pueden dar lugar a riesgos. Las acciones realizadas al gestionar incidentes importantes pueden implicar un riesgo significativo tanto para el proveedor como para el consumidor del servicio. Esto significa que todas las personas implicadas deben utilizar prácticas

de gestión de riesgos para asegurarse de que entienden qué riesgos están implicados, de manera que puedan ser gestionados adecuadamente.

Gestión de la continuidad del servicio

La gestión de la continuidad del servicio es un control que se utiliza para gestionar una amplia gama de riesgos que pueden afectar a la disponibilidad o al rendimiento de los servicios. Una práctica eficaz de gestión de la continuidad del servicio puede contribuir significativamente a la gestión de los riesgos.

Mejora continua

La mejora continua prioriza y gestiona las oportunidades de mejora. La gestión de riesgos tiene en cuenta tanto los riesgos positivos, que a menudo se denominan oportunidades, como los negativos.

Muchas organizaciones consideran que la gestión de todos los riesgos positivos es una actividad de mejora continua, y sólo utilizan la gestión de riesgos para los riesgos negativos. Como resultado, el registro de riesgos sólo incluye los riesgos negativos, y el registro de mejora continua incluye los riesgos positivos. Este es un enfoque perfectamente aceptable, siempre que se gestionen todos los riesgos.

Gestión del nivel de servicio

La gestión del nivel de servicio se ocupa de garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio. Esto incluye la identificación y la gestión de cualquier riesgo que pueda afectar a los niveles de servicio y la comunicación de estos riesgos a los clientes y a otras partes interesadas que puedan necesitar ser consultadas o informadas.

Un buen informe sobre el nivel de servicio incluye la identificación de los riesgos que pueden afectar al servicio en el futuro, y explicaciones sobre cómo se gestionarán estos riesgos. A menudo, la gestión de los riesgos requerirá la aportación de los clientes y usuarios, o la adopción de medidas por parte de éstos.

Factores de éxito en la práctica

La práctica de gestión de riesgos incluye las siguientes FSP:

1. Establecer la gobernanza de la gestión de riesgos

Todas las actividades de gestión de riesgos requieren una clara comprensión de la capacidad y el apetito de riesgo de la organización.

Si no se proporciona esta gobernanza, los profesionales deben responder y garantizar que el consejo de administración (o su equivalente) asuma la responsabilidad al respecto. Si la gestión de riesgos se realiza sin gobernanza, será

difícil tomar decisiones basadas en las necesidades a largo plazo de la organización.

Algunos riesgos suponen una amenaza existencial para la organización. Estos riesgos deben ser asumidos por el órgano de gobierno de la organización. Lo ideal sería que el gobierno de la gestión de riesgos se debatiera regularmente en las reuniones del consejo de administración. Además, la capacidad de riesgo, el apetito de riesgo y los riesgos estratégicos también deben ser discutidos, acordados y revisados regularmente en las reuniones del consejo.

Fomento de una cultura de gestión de riesgos e identificación de los mismos.

Todos los miembros de la organización deben asumir la responsabilidad de identificar e informar de los riesgos que descubran. Esto requiere una cultura en la que las personas se sientan seguras para identificar los errores cometidos por ellos mismos y por otros sin miedo a las represalias. Por tanto, los directivos y líderes deben fomentar una cultura abierta y honesta.

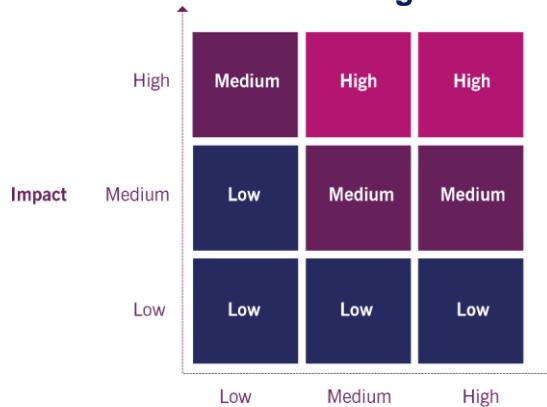
Los empleados se anticiparán a los posibles problemas cuando la gestión de riesgos esté integrada en la cultura de la organización. Los empleados pueden entonces considerar cómo mitigar el riesgo y si están trabajando en iniciativas estratégicas o en tareas operativas rutinarias.

Analizar y evaluar los riesgos

El análisis de los riesgos implica comprender la probabilidad y el impacto potencial de cada riesgo. El análisis puede ser cualitativo o cuantitativo.

El **análisis cualitativo** de los riesgos utiliza una escala simple, como alta, media o baja, para distinguir entre diferentes niveles de probabilidad e impacto. El análisis de riesgos cualitativo suele utilizar una Tabla, que se emplea para obtener un nivel de riesgo global a partir de los niveles de impacto y probabilidad.

Figura 1. Ejemplo de matriz de análisis de riesgos cualitativos



El resultado de este análisis de riesgos determina el nivel de riesgo, que se documenta en un registro de riesgos y se utiliza para decidir el tratamiento de riesgos necesario.

Algunas organizaciones utilizan una escala de cinco puntos, en lugar de la simple escala de tres puntos (alto, medio o bajo), pero el enfoque sigue siendo el mismo.

El **análisis de riesgo cuantitativo** considera el impacto del riesgo sobre una base financiera, así como sobre otras bases numéricas. La probabilidad se considera una probabilidad. Este análisis de riesgos apoya los cálculos que pueden utilizarse en un caso de negocio, para justificar las inversiones que puedan ser necesarias para gestionar el riesgo.

TASA DE OCURRENCIA ANUAL (ARO)

La probabilidad de que un riesgo específico ocurra en un solo año.

Expectativa de pérdida única (SLE)

Pérdida financiera esperada debida a un riesgo, cada vez que éste se produce.

Expectativa de pérdida anualizada (ALE)

La pérdida financiera esperada debida a un riesgo, promediada durante un período de un año. La ALE se calcula multiplicando la esperanza de pérdida única (SLE) por la tasa de ocurrencia anual (ARO).

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La tasa anual de ocurrencia se calcula en base a las expectativas de la frecuencia con la que es probable que ocurra el riesgo. Por ejemplo, un suceso que se espera que ocurra una vez cada cincuenta años tiene un ARO del 2%.

El SLE se calcula en función del coste medio que se produciría si el riesgo se produjera. Suele expresarse en términos financieros, pero en algunas organizaciones puede expresarse en otras formas medibles, como la pérdida de ventas.

El ALE se calcula multiplicando el SLE por el ARO. El resultado puede entonces compararse con el coste de los controles, de modo que pueda tomarse una decisión sobre cuánto invertir en la gestión del riesgo específico.

El análisis de riesgos cuantitativo requiere mucho más tiempo que el cualitativo, por lo que a menudo se combinan ambos para optimizar el tiempo de análisis de los datos. Esto implica realizar un análisis de riesgo cualitativo de cada riesgo identificado.

Tratamiento, seguimiento y revisión de los riesgos

Todos los riesgos deben ser tratados de la misma manera. Aunque se decida aceptar un riesgo, esto no significa que no se vaya a tomar ninguna medida. Un riesgo aceptado debe documentarse, comunicarse a las partes interesadas pertinentes y revisarse periódicamente para garantizar que se tienen en cuenta los cambios en la probabilidad, el impacto o el coste de los controles.

Cuando se toma la decisión de gestionar un riesgo, hay que diseñar y aplicar los controles adecuados. Estos controles deben mantenerse para garantizar que siguen siendo pertinentes y que se aplican correctamente para proporcionar el nivel de protección acordado.

Por ejemplo: si la organización tiene una política clara sobre los escritorios, es importante comunicarla a todo el personal que pueda estar en posición de dejar papeles en los escritorios, con refuerzos y auditorías regulares.

Del mismo modo, un control que exija que todos los ordenadores tengan un software antivirus actualizado debe contar con la tecnología necesaria para identificar los ordenadores que no estén actualizados.

El tratamiento, la supervisión y la revisión de los riesgos requieren un equilibrio adecuado en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. No es sólo una cuestión de procesos.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo puede evaluarse dentro del contexto de su aplicación.

Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta para ser eficaz cuando se utiliza de acuerdo con su propósito. En la guía de prácticas de medición y presentación de informes se ofrecen más orientaciones

sobre las métricas, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras técnicas que pueden ayudar en este sentido.

Las métricas clave para la práctica de gestión de riesgos se asignan a los factores de éxito de la práctica. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 4. Ejemplos de indicadores clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Establecimiento de la gobernanza de la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo transcurrido desde que se revisaron y actualizaron por última vez el apetito de riesgo y la capacidad de riesgo • Porcentaje de riesgos estratégicos con probabilidad, impacto, propietario, plan de tratamiento y fecha de la próxima acción claramente documentados
Fomentar una cultura de gestión de riesgos e identificar los mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados que dicen sentirse libres para identificar riesgos y errores en encuestas anónimas • Número de riesgos identificados por personas que no trabajan en funciones específicas de gestión de riesgos
Analizar los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de riesgos en el registro de riesgos con probabilidad, impacto y propietario claramente documentados
Tratamiento, seguimiento y revisión de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de riesgos en el registro de riesgos con un plan de tratamiento claramente documentado y una fecha de próxima acción • Porcentaje de riesgos en el registro de riesgos que han sido revisados en los últimos seis meses • Porcentaje de controles que han sido objeto de una revisión y auditoría de control revisión y auditoría en los últimos seis meses

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta agregación de métricas en indicadores complejos facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, y para la evaluación periódica y la mejora continua de la práctica de la gestión de riesgos.

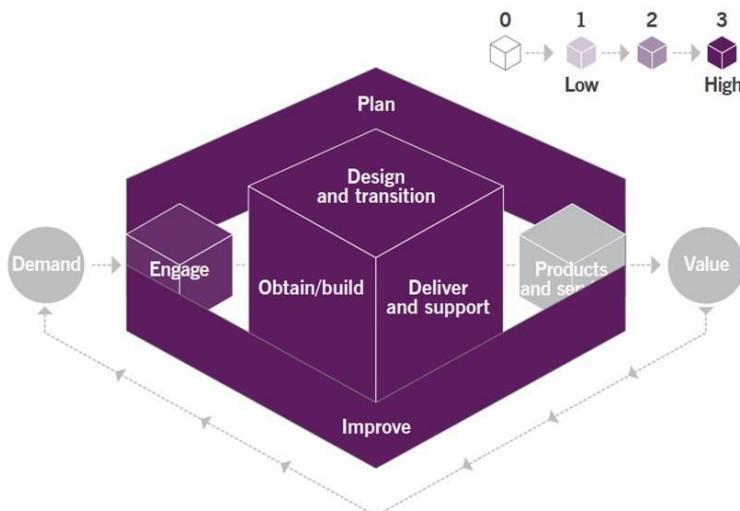
No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

Flujos de valor y procesos

Como cualquier otra práctica de gestión de ITIL, la práctica de gestión del riesgo contribuye a múltiples flujos de valor. Es importante recordar que una corriente de valor nunca se forma a partir de una sola práctica.

La práctica de gestión del riesgo se combina con otras prácticas para proporcionar servicios de alta calidad a los consumidores. La práctica contribuye de forma significativa a todas las actividades de la cadena de valor.

Figura 2. Mapa de calor de la contribución de la práctica de la gestión de riesgos a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de gestión de riesgos forman tres procesos:

1. Gobierno de la gestión de riesgos

Este proceso incluye las actividades enumeradas en la Tabla 3.1 y transforma los siguientes inputs en outputs.

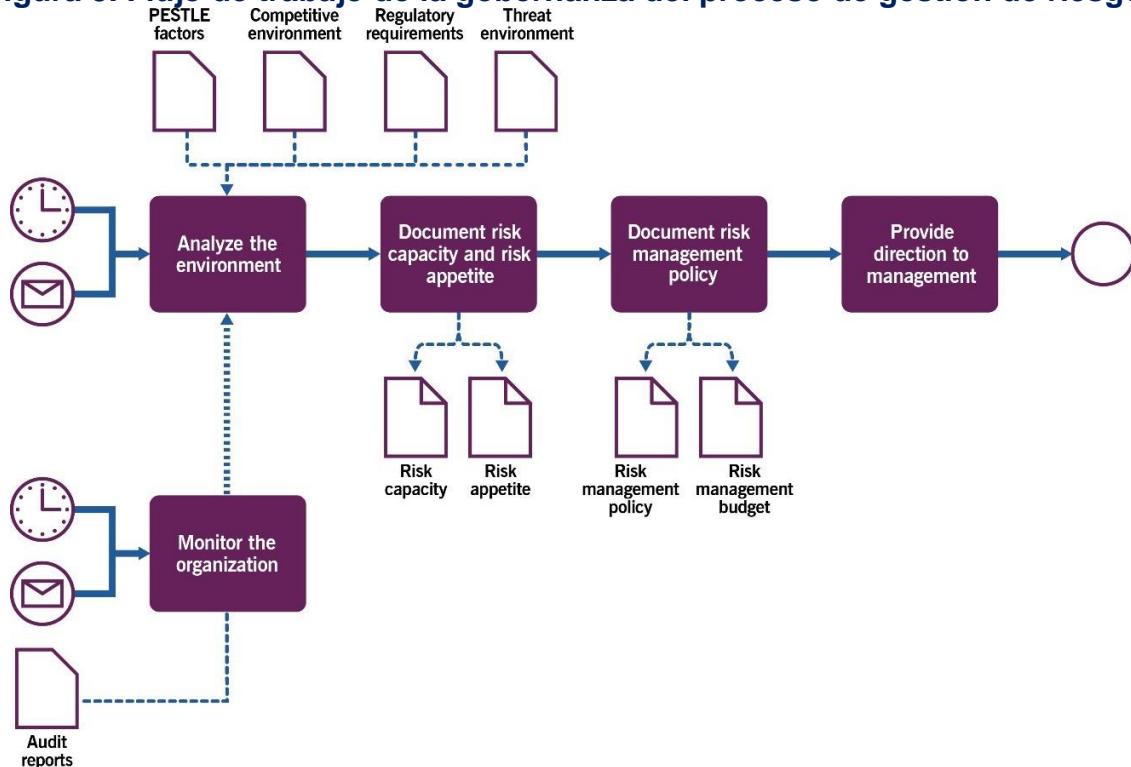
Tabla 5. Entradas, actividades y salidas del proceso de gobierno de la gestión de riesgos

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales (PESTLE) • Entorno competitivo • Entorno de amenazas • Requisitos reglamentarios • Estrategia de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el entorno • Documentar la capacidad de riesgo y el apetito de riesgo • Documentar la política de gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de riesgo • Apetito de riesgo • Política de gestión de riesgos • Presupuesto para la gestión de riesgos

	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar orientación a la dirección • Supervisar la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección proporcionada a la gerencia
--	---	---

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 3. Flujo de trabajo de la gobernanza del proceso de gestión de riesgos



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Muchas de las actividades de gobierno necesarias para el éxito de la gestión de riesgos no son específicas de la práctica de la gestión de riesgos. Estas actividades son requeridas por el órgano de gobierno para gobernar la organización.

Tabla 6. Actividades de gobierno del proceso de gestión de riesgos

Actividad	Ejemplo
Analizar el entorno	<p>Esta actividad no es específica de la gestión de riesgos. El órgano de gobierno analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores PESTLE que limitan e influyen en la organización (políticos, económicos, sociales, técnicos, legales y medioambientales) • Los requisitos reglamentarios • El entorno competitivo • El entorno de las amenazas

	<p>Basándose en estos y otros factores, establecen la estrategia global de la organización, que incluye la estrategia de gestión de riesgos.</p> <p>Esta actividad suele programarse, normalmente una vez al año, pero también puede desencadenarse por cualquier acontecimiento que pueda afectar a la estrategia de la organización.</p>
Documentar la capacidad de riesgo y el apetito de riesgo	<p>Basándose en el análisis del entorno, la cultura de la organización y la estrategia de la misma. El órgano de gobierno establece y documenta la capacidad y el apetito de riesgo de la organización.</p>
Documentar la política de gestión de riesgos	<p>La política de gestión de riesgos especifica el enfoque que se adoptará para identificar, analizar y gestionar los riesgos. Puede incluir la adopción de normas y directrices específicas, como la ISO 31000. La creación de esta política requiere un conocimiento especializado de la gestión de riesgos, pero las decisiones y la autorización corresponden al órgano de gobierno.</p> <p>El órgano de gobierno asigna un presupuesto para la gestión de riesgos, que debe ser suficiente para apoyar los requisitos de la política.</p>
Proporcionar orientación a la dirección	<p>Esta actividad no es específica de la gestión de riesgos (pero la dirección específica que debe proporcionarse es sobre la gestión de riesgos).</p> <p>El órgano de gobierno comparte la capacidad de riesgo, el apetito de riesgo y la política de gestión de riesgos, según corresponda, y se asegura de que la dirección de toda la organización sea consciente de sus responsabilidades en relación con la gestión de riesgos.</p>
Supervisar la organización	<p>Esta actividad no es específica de la gestión de riesgos, aunque puede tener un aspecto específico de gestión de riesgos.</p> <p>El órgano de gobierno revisa los informes de auditoría y supervisa la organización para asegurarse de que la gestión de riesgos se desarrolla de acuerdo con sus intenciones. Si se produce algún avance significativo, se puede exigir que se analice el entorno y se revise la capacidad, el apetito y la política de riesgos.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

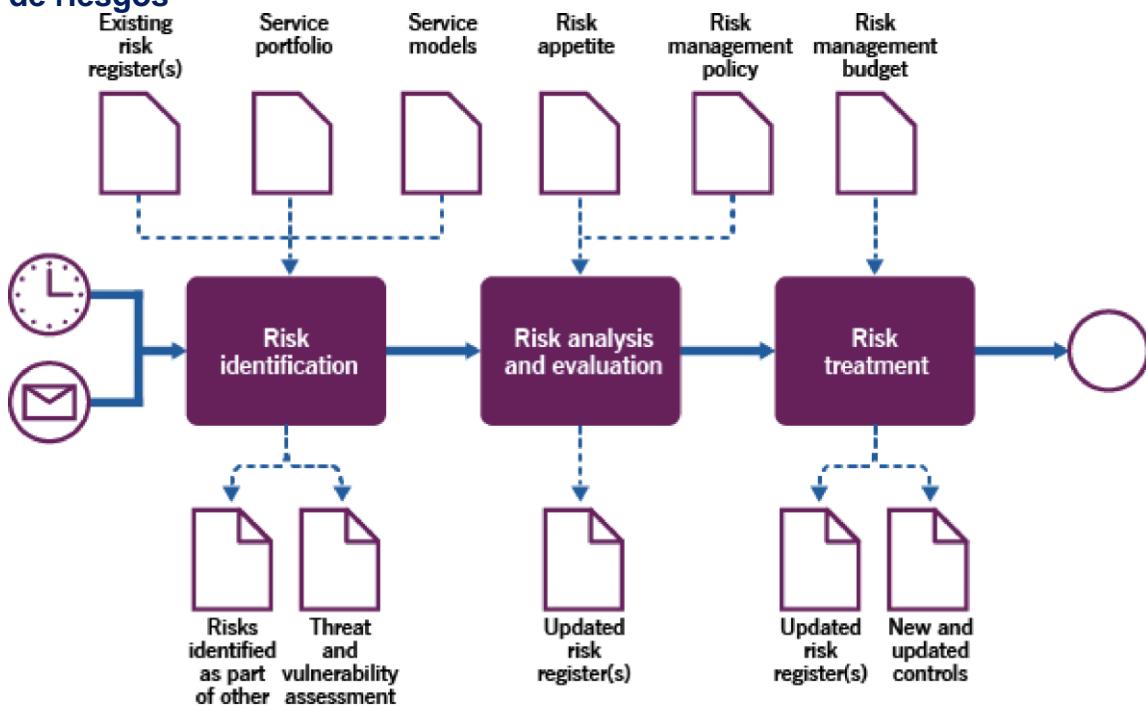
2. Identificación, análisis y tratamiento de los riesgos

Tabla 7. Entradas, actividades y salidas del proceso de identificación, análisis y tratamiento de riesgos

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Política de gestión de riesgos • Apetito de riesgo • Presupuesto para la gestión de riesgos • Registro(s) de riesgos existente(s) • Portafolio de servicios • Modelos de servicio • Riesgos identificados como parte de otras actividades • Normas y marcos de trabajo • Servicios de evaluación de amenazas y vulnerabilidad de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos • Análisis y evaluación de riesgos • Tratamiento del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro(s) de riesgos actualizado(s) • Controles nuevos y actualizados

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 4. Flujo de trabajo del proceso de identificación, análisis y tratamiento de riesgos



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Estas actividades pueden ser realizadas por muchas personas de la organización, con distintos niveles de formalidad.

Tabla 8. Actividades del proceso de identificación, análisis y tratamiento de riesgos

Actividad	Descripción
Identificación de riesgos	<p>Las actividades de identificación de riesgos se centran en un ámbito de control específico. La identificación de riesgos para un proyecto considerará los riesgos del proyecto, la identificación de riesgos para un servicio considerará los riesgos para el servicio, y así sucesivamente.</p> <p>La identificación de riesgos puede llevarse a cabo de forma periódica, o puede desencadenarse a raíz de un acontecimiento como una violación de la seguridad, un nuevo servicio o el inicio de una relación con un nuevo socio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay muchas técnicas diferentes que se pueden utilizar para identificar los riesgos, incluyendo: • Revisión de los registros de riesgos anteriores • Análisis del Portafolio de servicios y de los modelos de servicio • Lluvia de ideas • Ejercicios de mesa para considerar escenarios específicos • Entrevistas con las partes interesadas, incluyendo clientes, usuarios, personal técnico, etc. • Evaluaciones de amenazas y de vulnerabilidad, que pueden ser llevadas a cabo por un tercero si los recursos y las habilidades no están disponibles internamente • Listas de comprobación basadas en normas y mejores prácticas • Riesgos que han sido identificados por otras partes de la organización • Riesgos publicados en un buzón de sugerencias o en una cuenta de correo electrónico anónima • Información sobre riesgos que han sido identificados por proveedores, socios u otras organizaciones • Resultados de herramientas técnicas, como registros de cortafuegos o informes de sistemas de detección de intrusos • Informes de nivel de servicio, que muestran las tendencias y los posibles incumplimientos de la calidad de los servicios acordada <p>A cada riesgo identificado se le asigna un propietario, que es el responsable de garantizar que se entienda el riesgo y se tomen las medidas adecuadas.</p>

Actividad	Descripción
	Los riesgos y sus propietarios se documentan en un registro de riesgos.
Análisis y evaluación de riesgos	<p>Se analiza la probabilidad y el impacto potencial de cada riesgo, utilizando métodos cualitativos o cuantitativos, según lo especificado por la política de gestión de riesgos. Sobre la base de este análisis, y del apetito de riesgo de la organización, se evalúa cada riesgo para decidir qué nivel de tiempo y presupuesto debe utilizarse para gestionar el riesgo. El propietario del riesgo realiza este análisis y evaluación él mismo, o lo delega y revisa los resultados.</p> <p>El registro de riesgos se actualiza con los resultados del análisis y la evaluación de riesgos.</p>
Tratamiento del riesgo	<p>Se elige una opción de tratamiento del riesgo para cada riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se acepta el riesgo, esta decisión debe documentarse y comunicarse a las partes interesadas apropiadas • La selección de los controles para gestionar cada riesgo puede basarse en la política de gestión de riesgos, en las normas y las mejores prácticas, o puede diseñarse específicamente para la situación. • El tratamiento de los riesgos puede requerir diseño, inversión, desarrollo, pruebas, despliegue y otras actividades. Todas ellas deben gestionarse para garantizar que el tratamiento del riesgo se aplica plenamente según lo acordado por el propietario del riesgo. <p>El registro de riesgos se actualiza para mostrar el tratamiento del riesgo, incluyendo las fechas de implementación cuando sea relevante.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

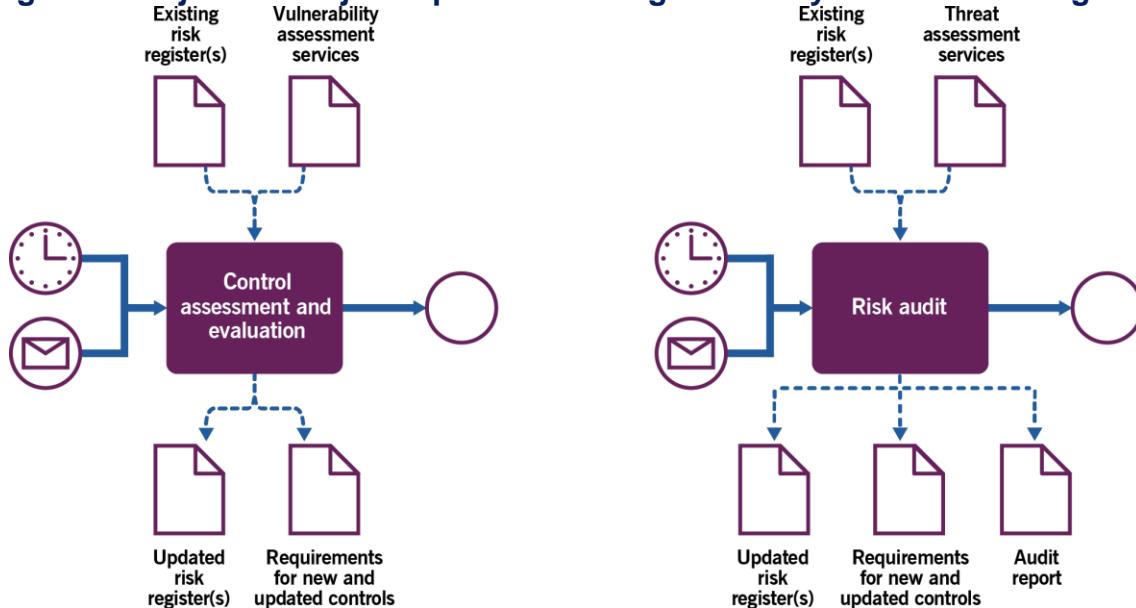
3. Seguimiento y revisión de riesgos

Este proceso incluye actividades y transforma los siguientes inputs en outputs.

Tabla 9. Entradas, actividades y salidas del proceso de seguimiento y revisión de riesgos

Entradas clave	Actividades	Salidas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Política de gestión de riesgos • Registro(s) de riesgos • Servicios de evaluación de amenazas y vulnerabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraciones y evaluaciones de control • Auditorías y revisiones de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro(s) de riesgos actualizado(s) • Informes de auditoría • Requisitos para los controles nuevos y actualizados

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 5. Flujo de trabajo del proceso de seguimiento y revisión de riesgos

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 10. Actividades del proceso de seguimiento y revisión de riesgos

Actividad	Ejemplo
Valoración y evaluación de los controles	<p>La valoración y evaluación del control garantiza que los controles se han implantado completa y correctamente, y que siguen siendo adecuados para su propósito, y capaces de proporcionar el nivel de gestión de riesgos que se requiere.</p> <p>Esta actividad debe llevarse a cabo de forma periódica, que en un entorno de alto riesgo puede ser semanal o incluso diaria. También puede ser desencadenada por un evento como un incidente de seguridad, un servicio nuevo o modificado, o el inicio de una relación con un nuevo socio.</p> <p>La evaluación de los controles analiza el grado de aplicación de uno o varios controles. Por ejemplo, auditando los ordenadores para comprobar que tienen instalada la versión correcta del software antivirus, o inspeccionando las oficinas para comprobar que se cumple la política de escritorio claro.</p> <p>La evaluación del control analiza la pertinencia continua del control para determinar si sigue siendo adecuado para su finalidad. Por ejemplo, determinando que el riesgo que el control pretende modificar sigue existiendo.</p> <p>La evaluación de los controles se realiza a menudo para un subconjunto específico de controles. Algunos controles pueden</p>

Actividad	Ejemplo
	<p>necesitar ser revisados todos los días, pero otros pueden necesitar ser revisados con mucha menos frecuencia.</p> <p>La valoración y evaluación puede dar lugar a actualizaciones de los registros de riesgos, a la identificación de la necesidad de controles nuevos o actualizados, o a la necesidad de una auditoría de riesgos.</p>
Auditoría de riesgos	<p>Las auditorías garantizan que la gestión de riesgos siga siendo adecuada y pertinente a medida que cambia el entorno.</p> <p>Las auditorías se realizan normalmente de forma programada, pero pueden ser desencadenadas por un acontecimiento como un incidente de seguridad o el inicio de una relación con un nuevo socio.</p> <p>Las auditorías pueden ser realizadas internamente o por terceros. El resultado de la auditoría puede identificar la necesidad de implementar controles nuevos o actualizados, y proporcionará una entrada a la actividad de "monitorización de la organización" del proceso de "gobierno de la gestión de riesgos".</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Organizaciones y personas

Las guías de la consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como el propietario de la misma, el jefe de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en las funciones especializadas que son específicas de cada consulta. La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Recuerde que los roles no son títulos de trabajo. Una persona puede asumir múltiples roles y un rol puede ser asignado a múltiples personas.

Tabla 11. Ejemplos de funciones con responsabilidad en las actividades de gestión de riesgos

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
Proceso: Gobernanza de la gestión de riesgos			
Analizar el entorno	Comité de gestión de riesgos (en nombre del	MC	Visibilidad de los factores PESTLE que influyen en la organización

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
	consejo de administración)		
Documentar la capacidad de riesgo y el apetito de riesgo	Comité de gestión de riesgos	MC	Capacidad para definir sistemas concisos y holísticos y objetivos de indicadores de riesgo
Documentar la política de gestión de riesgos	Comité de gestión de riesgos	MCL	Conocimiento de los requisitos de documentación específicos de la organización.
Proporcionar orientación a la dirección	Comité de gestión de riesgos, Comité de Presupuestos	LC	Habilitar canales de comunicación; garantizar el compromiso permanente de los directivos para asegurar la claridad, y la realización permanente de las políticas de gestión de riesgos.
Supervisar la organización	Comité de gestión de riesgos	CAM	Visibilidad sobre las métricas de rendimiento de la organización
Proceso: Identificación, análisis y tratamiento del riesgo			
Identificación de riesgos	Experto en la materia, Propietario del servicio o del producto	MTC	Competencias profesionales y visibilidad sobre los factores PESTLE que influyen en el objeto en el ámbito de la evaluación de riesgos
Análisis y evaluación de riesgos	Experto en la (el propietario riesgo)	TML	Capacidad para aplicar sistemáticamente herramientas de análisis de riesgos cualitativos y cuantitativos y sacar conclusiones
Tratamiento del riesgo	Propietario del riesgo, gestores de proyectos de ciberseguridad	CAM	Prácticas de gestión de proyectos

Actividad	Roles responsables	Perfil de competencias	Competencias específicas
Proceso: Seguimiento y revisión de riesgos			
Evaluaciones de los controles y de la situación de los mismos	Propietarios de riesgos, delegados del comité de gestión de riesgos	MTCA	Conocimiento de los controles existentes y de los requisitos de mantenimiento de los controles establecidos en las políticas de gestión de riesgos
Auditorías y revisiones de riesgos	Comité de auditoría o auditores externos (según el mandato y en nombre del consejo de administración)	CAMT	Técnicas de gestión de la auditoría Dominio de las prácticas habituales de auditoría Garantía de integridad, objetividad e independencia del auditor

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La práctica de la gestión de riesgos es una de las prácticas que sustenta todo lo que hace el proveedor de servicios para permitir la co-creación de valor. Por lo tanto, la práctica es responsabilidad de todos, dentro de su ámbito de control.

En una empresa comercial, el consejo de administración (u otro órgano de gobierno de alto nivel) es el responsable en última instancia, ante las partes interesadas de la organización, de aplicar un marco de gestión de riesgos adecuado y satisfactorio. El desarrollo continuo del marco de gestión de riesgos suele delegarse en uno o varios de los comités de gestión de riesgos y está bajo la supervisión del consejo.

El marco de gestión de riesgos establecido por el comité de gestión de riesgos define el método de análisis de riesgos, el alcance y los objetos. Las descripciones de las funciones, como la identificación y el seguimiento, pueden estar contenidas en el marco incluso para el personal de la línea operativa, dependiendo de las actividades de gestión de riesgos del diseño organizativo. El objetivo principal del órgano de gobierno es garantizar que todos los niveles de gestión de la organización proveedora de servicios apliquen el marco de gestión de riesgos dentro de sus ámbitos de control.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de la gestión de riesgos se basa en la calidad de la información utilizada. Esta información incluye, pero no se limita a, información sobre:

- Los riesgos que poseen los propietarios del riesgo
- La creación de un nuevo registro de riesgos
- Una importancia del riesgo fácilmente identificable y objetiva
- Las tareas previstas y adecuadamente asignadas

En la mayoría de los casos, la práctica de la gestión de riesgos puede beneficiarse significativamente de la automatización. Cuando esto es posible y eficaz, puede implicar las siguientes soluciones:

Tabla 12. Soluciones de automatización para las actividades de gestión de riesgos

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Proceso: Gobernanza de la gestión de riesgos			
Analizar el entorno	Portafolios de servicios, Catálogo de servicios, modelos de servicios, Herramientas de gestión del conocimiento y repositorios de documentos	Proporcionar información sobre el entorno en el que se prestan y consumen los servicios	Alta
Documentar la capacidad de riesgo y el apetito de riesgo	Herramientas de gestión del conocimiento y repositorios de documentos		Medio
Documentar la política de gestión de riesgos	Herramientas de gestión del conocimiento y repositorios de documentos	El marco de gestión de riesgos, incluida la política, las directrices, los controles existentes y futuros, así como el registro de riesgos, debe ser fácilmente accesible para el personal del proveedor de servicios;	Medio
Proporcionar orientación a la dirección	Correo electrónico y otros canales de comunicación, herramientas de gestión del conocimiento y		Alta

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	repositorios de documentos	las partes interesadas externas, como los representantes de los clientes y los reguladores, también deben tener una visibilidad adecuada sobre el marco	
Supervisar la organización	Correo electrónico y otros canales de comunicación		Alta
Proceso: Identificación, análisis y tratamiento del riesgo			
Identificación de riesgos	Herramientas de supervisión y notificación de infraestructuras y aplicaciones, herramientas integradas de supervisión del comportamiento de los usuarios, herramientas de cuadros de mando y notificación, herramientas de análisis avanzado, herramientas de supervisión de encuestas y satisfacción, portales y aplicaciones de usuarios, medios sociales	Las herramientas de gestión de servicios proporcionan señales operativas y analíticas sobre los riesgos que cambian sus parámetros. Los propietarios de los riesgos deben aplicarlas en el curso de sus responsabilidades de gestión de riesgos	Alta
Análisis y evaluación de riesgos	Herramientas de gestión del conocimiento y repositorios de documentos, modelos de servicio, CMDB, herramientas analíticas	Dependiendo de la naturaleza del riesgo identificado o actualizado, el análisis puede apoyarse en una variedad de datos de los sistemas de gestión. El propietario del riesgo se asegura de que las decisiones de análisis y evaluación estén informadas	Alta
Tratamiento del riesgo	Herramientas de iniciación y control de cambios	Las contramedidas de los riesgos, ya sean puntuales o continuas,	Medio

Actividad del proceso	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
		técnicas, organizativas o de otro tipo, deben aplicarse de forma controlada, garantizadas por las herramientas existentes de gestión de cambios y de gestión de proyectos	
Proceso: Seguimiento y revisión de riesgos			
Evaluaciones de control y de la situación	Herramientas de gestión del conocimiento y repositorios de documentos	Los evaluadores deben tener acceso al marco de gestión de riesgos, incluido el registro de riesgos, aunque la cultura de gestión de riesgos dentro de la organización debe observarse mediante interacciones no automatizadas.	Medio
Auditorías y revisiones de riesgos	Herramientas de gestión del conocimiento y documentos Repositorios	Los auditores deben tener acceso al marco de gestión de riesgos, incluyendo el registro de riesgos, aunque el riesgo cultura de gestión de riesgos dentro de la organización debe ser observarse a través de interacciones interacciones no automatizadas	Medio

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Muy pocos servicios se prestan utilizando únicamente los recursos propios de una organización. La mayoría, si no todos, dependen de otros servicios, a menudo proporcionados por terceros ajenos a la organización. Las relaciones y dependencias introducidas por los servicios de apoyo se describen en las prácticas ITIL para la gestión de proveedores y la gestión del nivel de servicio.

Los socios y proveedores del proveedor de servicios pueden generar y mitigar nuevos riesgos para la prestación del servicio y cambiar los perfiles de los existentes. El proveedor de servicios debe ser consciente de esto último, cuando incorpore nuevos socios y proveedores.

También es crucial que los marcos de gestión de riesgos de las partes estén mutuamente alineados y que se establezcan canales de comunicación adecuados entre los respectivos propietarios de los riesgos.

Aunque es probable que las actividades reales de mitigación de riesgos estén cubiertas por los procesos de otras prácticas, es la práctica de gestión de riesgos la que cubre la alineación del marco de gestión de riesgos entre las partes. La práctica también garantiza que las partes inviertan la cantidad adecuada de esfuerzo en la identificación y el análisis de riesgos.

Cuando las organizaciones pretenden garantizar una práctica de gestión de riesgos rápida y eficaz, suelen intentar acordar una estrecha colaboración con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

Todas las partes en estas relaciones deben aspirar a la transparencia y visibilidad mutuas de los cambios que puedan afectar a las otras partes.

7. PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y DEL TALENTO

El propósito de la práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento es garantizar que la organización cuente con las personas adecuadas, con las habilidades y los conocimientos apropiados, en las funciones correctas para apoyar sus objetivos empresariales.

Esta práctica abarca un amplio conjunto de actividades centradas en el compromiso exitoso con los empleados y los recursos humanos de la organización, incluyendo: la planificación, la contratación, la incorporación, el aprendizaje y el desarrollo, la medición del rendimiento y la planificación de la sucesión

La práctica de gestión del personal y del talento se centra en la gestión eficaz de las organizaciones y la dimensión de las personas de la gestión de servicios dentro de las organizaciones.

El alcance, la forma y la institucionalización de esta práctica pueden variar en función de múltiples factores, como la misión de la organización y el posicionamiento, los modelos de negocio y de funcionamiento, la arquitectura y el modelo de competencias, entre otros.

Las personas son el activo más valioso de toda organización; por lo tanto, la gestión eficaz de la plantilla es fundamental para el éxito de una organización. En un entorno empresarial digital, los equipos competentes y motivados son extremadamente importantes para la creación y la mejora continua de los productos digitales. Formados en torno a los productos de la organización, estos equipos son fundamentales para el desarrollo y el éxito del producto.

La práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento a menudo se apoya en funciones especializadas y estructuras organizativas; estas pueden posicionarse de diversas maneras para apoyar a los equipos de TI y digitales:

- La mayoría de las organizaciones tienen equipos de gestión de recursos humanos (RH) dedicados y responsables de la gestión eficaz de la fuerza de trabajo y el talento.
- Los equipos de RRHH pueden tener diferentes niveles de experiencia y enfoque para apoyar a los equipos de TI:
 - En algunas organizaciones, los equipos de RRHH se centran en las unidades de negocio principales, con pocos recursos dedicados a la gestión de la fuerza de trabajo y el talento de TI. En estas organizaciones, los directores de TI asumen la responsabilidad de muchos aspectos de la fuerza de trabajo de TI y la gestión del talento.

- En algunas organizaciones, los profesionales de RRHH prestan una atención significativa a la gestión de la fuerza de trabajo y el talento de TI, aplicando el enfoque de gestión de la fuerza de trabajo y el talento de la organización a los equipos y empleados de TI, equipos, competencias y habilidades.
- En las organizaciones digitales y centradas en las TI, los equipos de RRHH se centran principalmente en la gestión de la plantilla y el talento de las TI.

De cualquier manera, es importante asegurar que los líderes, gerentes y equipos de TI compartan las responsabilidades de la gestión eficaz de la fuerza de trabajo y el talento con los profesionales de RRHH de la organización; la eficacia, la cultura y la competencia de los equipos, no pueden ser desarrolladas únicamente por los profesionales de RRHH o los gerentes de TI y el valor que la gestión de RRHH aporta a una organización, no puede ser entregado: debe ser co-creado por los profesionales de RRHH, los gerentes de TI y el personal de TI juntos.

En el actual entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), la gestión eficaz de la plantilla y del talento no puede basarse en un conjunto fijo de normas y procedimientos, estructuras organizativas rígidas y conjuntos predefinidos de competencias. La práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y del talento debe basarse en las siguientes premisas para ser eficaz:

- las organizaciones son sistemas abiertos, sus relaciones con otros sistemas no pueden ser ignoradas.
- las estrategias de una organización evolucionan continuamente, por lo que también debería hacerlo la estrategia de RRHH.
- las tecnologías digitales cambian la forma de trabajar de las organizaciones y las competencias que éstas necesitan.
- las decisiones deben basarse en principios, no en reglas.
- las organizaciones deben reconocer y adoptar la complejidad y la heurística basada en la complejidad.
- la agilidad, la adaptabilidad y la eficiencia de la organización deben ser facilitadas por la estructura organizativa y las prácticas de gestión.
- la gestión de la mano de obra y del talento es responsabilidad de todos los equipos, gestores y líderes de la organización, no sólo de los profesionales de RRHH.

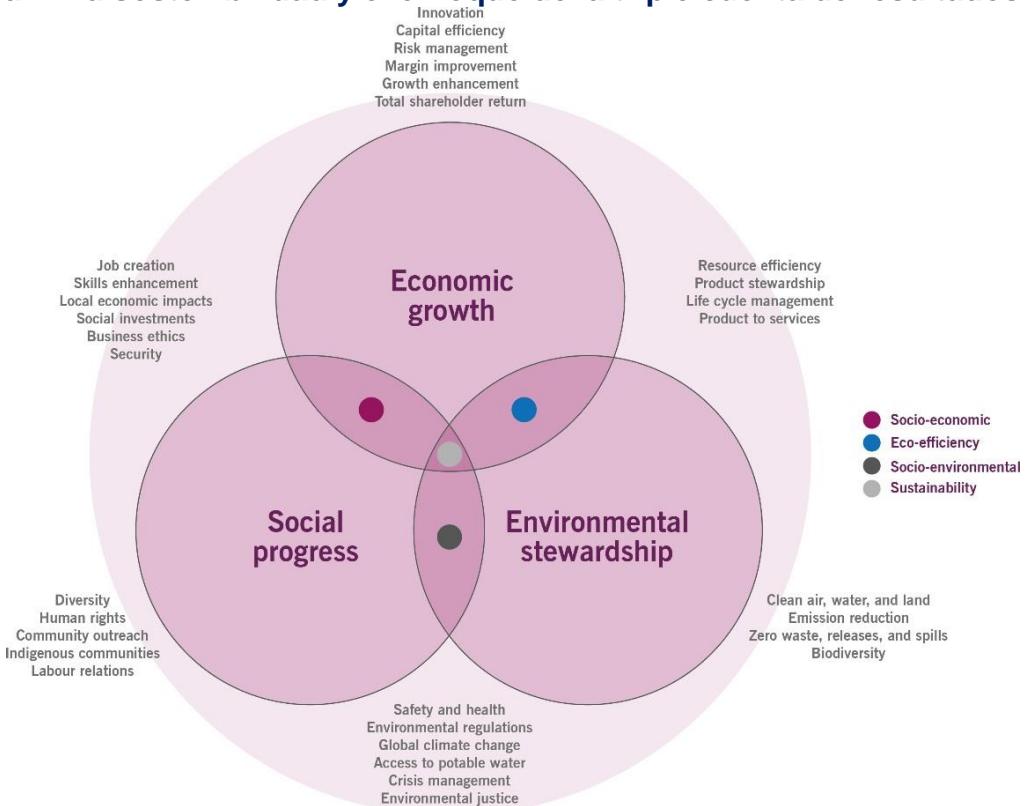
El papel de la práctica de la gestión de la plantilla y el talento ha evolucionado durante más de un siglo, pasando de un papel puramente administrativo a un papel estratégico de gestión de RRHH.

Esta evolución se ajusta a la comprensión cambiante de la importancia de las personas para el éxito de una organización (y la definición de ese éxito). Las organizaciones están pasando de centrarse en la rentabilidad a la "triple cuenta de resultados", un enfoque que abarca aspectos financieros, sociales y

medioambientales. La triple cuenta de resultados marca un cambio de los objetivos financieros a corto plazo a los objetivos de sostenibilidad a largo plazo, que es un método empresarial integrado.

Los objetivos sostenibles no solo mejoran la marca y la reputación de una organización, sino que impulsan el valor de las partes interesadas para los clientes, los empleados y la sociedad en forma de una mejor salud, clima y utilización de los recursos.

Figura 1. La sostenibilidad y el enfoque de la triple cuenta de resultados



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

El valor para los empleados es un aspecto importante del enfoque de la triple cuenta de resultados. Refleja la conocida premisa de que los empleados felices hacen felices a los clientes.

Concéntrese en hacer felices a los empleados y, a su vez, ellos harán felices a sus clientes. Lo que ocurre en el interior de la organización lo perciben los clientes en el exterior.

Figura 2. La experiencia de los empleados como factor clave de la experiencia de servicio



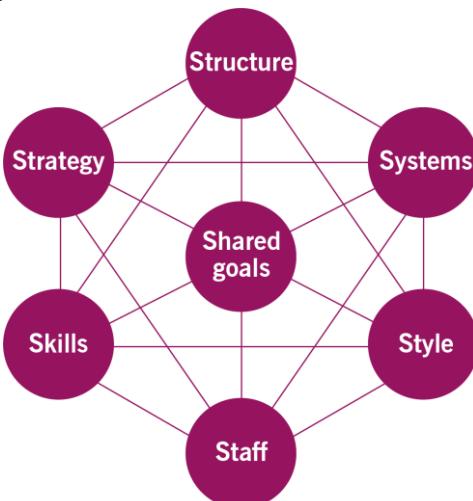
Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Un enfoque estratégico sobre los empleados ha cambiado los enfoques de las organizaciones sobre la práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento. Esta práctica se reconoce como importante y necesaria, y su efecto en el éxito sostenible de una organización rara vez se discute. Las partes interesadas esperan que las organizaciones gestionen eficazmente su plantilla y su talento.

Enfoque holístico

La práctica debe ser holística para contribuir a la co-creación de valor y a la estrategia global de una organización. Un modelo de gestión de recursos humanos muy conocido y ampliamente adoptado es el “modelo de las 7 S”. El modelo describe los siguientes elementos que deben gestionarse y equilibrarse para que la organización tenga éxito:

1. Valores compartidos (también conocidos como objetivos superiores en versiones anteriores).
2. Estrategia.
3. Estructura.
4. Sistema.
5. Estilo.
6. Personal.
7. Habilidades.

Figura 3. El modelo 7-S

Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los elementos del modelo deben estar respaldados por las prácticas de gestión de la plantilla y del talento de la organización.

Tabla 1. Los elementos del modelo 7-S que se apoyan en la práctica

Elementos del modelo 7-S	Papel de la plantilla y de la práctica de la gestión del talento
Valores compartidos	Garantizar que todos los miembros de la organización comparten los mismos objetivos, principios rectores y valores.
Estrategia	Garantizar un enfoque común para la gestión de la fuerza de trabajo y el talento, que esté alineado con la estrategia general de la organización.
Estructura	Establecer y mejorar continuamente la estructura organizativa que apoya la estrategia y los objetivos de la organización.
Sistema	Adoptar flujos de trabajo y herramientas eficaces, eficientes, fiables y continuamente optimizados para la gestión de los recursos humanos de la organización.
Estilo	Fomentar una cultura que apoye eficazmente los principios rectores, los valores y los objetivos de la organización. Esto incluye el estilo, los valores y el comportamiento de los empleados y los líderes.
Personal	Garantizar que hay suficientes empleados adecuados dentro de la organización para ser efectivos, y que su rendimiento y carga de trabajo son adecuados.
Competencias	Garantizar que las personas de la organización están cualificadas para su trabajo, tienen la experiencia y las habilidades adecuadas y son lo suficientemente competentes como para poder apoyar las necesidades actuales y futuras de la organización.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los valores compartidos y la estrategia global de la organización suelen ser aportaciones a la práctica de la gestión de la plantilla y el talento. Los articulan el órgano de gobierno de la organización y la dirección ejecutiva. La práctica de gestión de la fuerza de trabajo y el talento se utiliza para garantizar que la estrategia se comunique y se adopte en toda la organización y a las partes interesadas externas.

La estructura organizativa, el sistema de gestión y la cultura se definen, desarrollan y mejoran continuamente sobre todo a través de esta práctica, junto con otras prácticas.

Hay muchas formas organizativas que están diseñadas para optimizar la forma en que se posicionan y gestionan los recursos humanos para garantizar un rendimiento óptimo y la alineación estratégica. Estas formas pretenden optimizar las soluciones a los cuatro problemas universales de la organización:

- División y asignación de tareas.
- La coordinación integrada.
- Distribución de recompensas.
- Suministro de información.

Los tipos fundamentales de organizaciones son las jerarquías, los mercados y las comunidades.

Las organizaciones jerárquicas se centran en la estructura de autoridad. Están orientadas a los objetivos de los propietarios y a los objetivos y el rendimiento de los empleados. Las organizaciones tienden a ser propietarias de los recursos que utilizan. Los acuerdos formales suelen ser contratos de trabajo.

Las organizaciones de tipo mercado se basan en las relaciones de servicio entre sus miembros (como las divisiones, los socios y los empleados). Los miembros de una organización pretenden alcanzar sus propios objetivos, mientras que una organización entera pretende equilibrar el valor para sus miembros. Cada miembro de la organización tiende a ser dueño de los recursos que utiliza. Los acuerdos formales suelen ser contratos de servicios.

Las organizaciones comunitarias se centran en valores, reglas y objetivos compartidos. Los recursos se comparten entre los miembros de la organización. Las organizaciones enteras pretenden equilibrar las contribuciones y el valor de los miembros. Los acuerdos formales suelen ser membresías.

Las formas organizativas tradicionales más establecidas son las jerárquicas. Éstas son cada vez más inadecuadas para las exigencias de los entornos VUCA. Las formas de mercado y comunidad (también conocidas como de red, virtuales, inteligentes, sin límites, autogestionadas o sin centro) ofrecen mayor flexibilidad, eficiencia y un acceso más amplio y rápido a los recursos. Sin embargo, estos tipos rara vez se ven de forma pura. Las formas organizativas de la vida real son híbridos de dos o tres de estos tipos.

Figura 4. Ejemplos de formas organizativas híbridas



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

JERARQUÍA FUNCIONAL

Una estructura jerárquica, que divide la organización en departamentos basados en sus funciones con múltiples niveles de jerarquía. La autoridad está centralizada.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

JERARQUÍA MULTIDIVISIONAL

Una estructura jerárquica, que divide la organización en divisiones con niveles significativos de autonomía y responsabilidades para lograr sus objetivos. Sin embargo, los objetivos y las políticas son fijados por una autoridad central. Las divisiones pueden estar formadas por productos, territorios, mercados u otros.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

MATRIZ

Una combinación de dos jerarquías (funcional y de producto, funcional y de proyecto, u otras), con algunas autoridades y responsabilidades dentro de cada dimensión de la matriz.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

CULTURA ORGANIZATIVA DE CLAN

Forma organizativa de tipo familiar o tribal que enfatiza el consenso y la comunión de objetivos y valores y que suele combinarse con un liderazgo autocrático.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

ADHOCRACIA

Forma de organización no jerárquica, flexible, adaptable e informal con una estructura formal mínima. Suelen incluir varios equipos multidisciplinares especializados. Por ejemplo: un equipo centrado en el producto o el servicio.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

HOLACRACIA

Forma organizativa en la que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen a través de un sistema de equipos autoorganizados con derechos, autoridad y responsabilidades muy similares.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

COMUNIDAD COLABORATIVA

Forma organizativa colaborativa en la que miembros independientes participan en todo el proceso de resolución de problemas, y en la que la comunidad suele desempeñar un importante papel integrador.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

CONCURSO COLECTIVO

Forma de organización colaborativa en la que miembros independientes desarrollan soluciones potenciales a problemas independientes y normalmente no participan en la selección de las contribuciones ganadoras ni en su integración en soluciones de nivel superior.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

MERCADO DE TRABAJO EN LÍNEA

Solución organizativa en la que las organizaciones emplean la tecnología del mercado de trabajo en línea para facilitar la intermediación de microtareas entre empleados internos y/o proveedores de servicios externos.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La adopción de una nueva forma de organización requiere una transformación a gran escala y no puede realizarse de la noche a la mañana. La práctica de gestión de la mano de obra y del talento desempeña un papel importante en la planificación e implementación de una forma organizativa seleccionada, junto con otras prácticas (como la gestión del cambio organizativo, la gestión de las relaciones, la gestión de la estrategia y la gestión de proyectos, entre otras).

Es importante que la forma organizativa no sea la única consideración del diseño organizativo, y que la forma o estructura de una organización ayude a la organización en general a mejorar la forma en que ofrece productos y servicios a los consumidores.

Gestión de la plantilla

La terminología de la práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento ha evolucionado, adoptando términos como mano de obra, recursos humanos, personal, capital humano y fuerza de trabajo para describir a las personas de una organización.

ITIL utiliza el término gestión de la fuerza de trabajo para describir las prácticas que garantizan que las organizaciones tienen suficientes personas en los lugares adecuados, para cumplir con los trabajos necesarios para lograr los objetivos actuales y previstos de las organizaciones.

Las organizaciones pueden utilizar una terminología diferente para describir las mismas prácticas, según su contexto cultural, social e industrial. Por comodidad, en ITIL se denomina empleado a cualquier miembro de una plantilla, independientemente de su relación con la organización. Esta definición será especialmente importante a la hora de entender y gestionar el viaje de los empleados y su satisfacción, tal y como se define en las siguientes secciones.

EMPLEADO

Cualquier persona contratada para trabajar en una organización. Esto incluye, pero no se limita a: miembros permanentes del personal, contratistas, voluntarios y miembros del personal de otra organización que trabajan bajo la autoridad de la organización. También se denomina “miembro de la plantilla”.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La gestión de la plantilla está estrechamente relacionada con la planificación organizativa, la gestión del talento y otras prácticas, como la gestión de la capacidad y el rendimiento, la gestión del cambio organizativo y la gestión de las relaciones. También es importante considerar la práctica de gestión de proveedores y la gestión de la mano de obra incluye: la gestión de la mano de obra, la gestión del cambio organizativo y la gestión de las relaciones con los proveedores.

La gestión de la mano de obra incluye:

- Garantizar que la organización tiene suficiente personal para cumplir sus planes y acomodar todo el trabajo necesario no planificado.
- Garantizar un buen equilibrio entre el coste de la mano de obra y el valor que permite la mano de obra.
- Garantizar una experiencia positiva de los empleados.

Para lograr estos objetivos, las organizaciones deben identificar, gestionar y optimizar continuamente la trayectoria de los empleados de todas las personas de la organización, ya sean permanentes, temporales o parte del personal de un socio o proveedor que trabaje dentro de la organización.

VIAJE DEL EMPLEADO

La experiencia completa de principio a fin que tiene un empleado con la organización a través de los puntos de contacto, las relaciones y las interacciones.

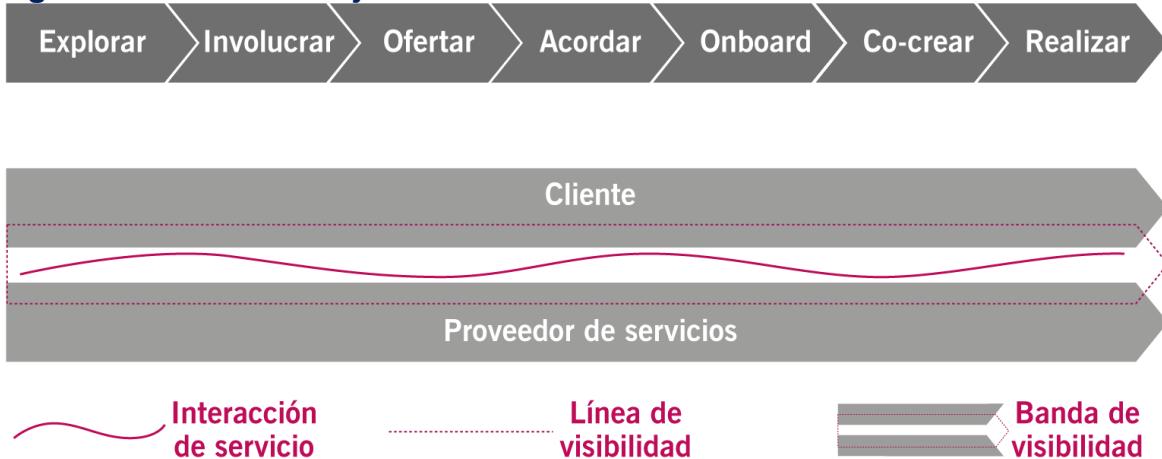
Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

La totalidad de las interacciones funcionales y emocionales con una organización, tal como las percibe un empleado.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 5. Modelo de viaje de relación con el servicio



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La siguiente tabla, describe el contenido básico de las interacciones entre un empleado y una organización a lo largo del viaje del empleado, ya sea al solicitar un nuevo papel dentro de una organización o al pasar a un nuevo papel o equipo dentro de la organización.

Tabla 2. Pasos del viaje del empleado

Paso del viaje del empleado	Actividades del empleado y/o del equipo	Actividades de la organización
Explorar	Entender los requisitos y las expectativas de un trabajo, función o equipo Buscar vacantes y oportunidades Publicar un CV o un currículum vitae Utilizar las conexiones de los compañeros para recopilar información y atraer la atención	Comprender los requisitos y las expectativas de un empleado o equipo Buscar candidatos Publicar una descripción de la vacante Utilizar recomendaciones internas y externas recomendaciones internas y externas para atraer la atención e identificar a los candidatos
Involucrar a	Envíe un CV o un currículum vitae a una o varias organizaciones seleccionadas Asistir a una entrevista Discutir las condiciones de trabajo	Contactar con los empleados y/o equipos seleccionados Realice entrevistas Discutir las condiciones de trabajo
Ofrecer	Discutir la(s) oferta(s)	Hacer una oferta de trabajo
Acordar	Firmar el contrato de trabajo si es necesario	Firmar el contrato de trabajo según sea necesario
Incorporarse a	Familiarizarse con la organización, asistir a la formación de incorporación y a otras actividades, superar las pruebas y exámenes requeridos	Proporcionar formación y concienciación, familiarizar a los recién llegados con la organización
Co-crear	Trabajar en la organización según el contrato o acuerdo y en línea con los valores y la cultura de la organización	Trabajar con el empleado y/o el equipo según el contrato o acuerdo y en consonancia con los valores y la cultura de la organización declarados
Realizar	Proporcionar retroalimentación sobre la experiencia del empleado Discutir y demostrar el rendimiento Participar en la planificación del desarrollo personal, del equipo y de la organización Revisar y ajustar el contrato de trabajo	Medir y gestionar el rendimiento de los empleados Procesar el feedback del empleado y/o del equipo Discutir el rendimiento del empleado y/o del equipo Implicar a los empleados y equipos en la planificación del desarrollo personal y organizativo

Paso del viaje del empleado	Actividades del empleado y/o del equipo	Actividades de la organización
		Revisar y ajustar los contratos y acuerdos de trabajo, los valores y la cultura de la organización

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades deben ajustarse a los distintos tipos de relaciones laborales (permanentes, temporales, voluntarias, subcontratadas y otras) y a los perfiles de los empleados, a veces llamados personas de los empleados. Estas descripciones adaptadas pueden utilizarse como modelos para gestionar los viajes de los empleados y mejorar la experiencia de los mismos.

PERSONA DEL EMPLEADO

Descripción ficticia, pero realista, de un empleado típico o de un empleado objetivo de una organización.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

MODELO DE VIAJE DEL EMPLEADO

Descripción detallada del enfoque de la organización para la gestión del trayecto del empleado, adaptada a un personaje de empleado específico.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los modelos de recorrido del empleado suelen incluir:

- Una descripción de la persona del empleado.
- Los posibles puestos en la organización.
- Formas de empleo.
- Fuentes de candidatos.
- El enfoque de búsqueda y reclutamiento.
- Las condiciones del contrato de trabajo.
- El enfoque de la negociación.
- El enfoque de la incorporación.
- El enfoque de la gestión del rendimiento, incluida la revisión del rendimiento y la planificación del desarrollo.
- El enfoque de formación y desarrollo.

- El enfoque de gestión de excepciones.
- El enfoque de gestión de los acontecimientos vitales.
- El enfoque de la salida de la empresa.

Los modelos de viaje del empleado tienen como objetivo garantizar la co-creación de valor para la organización y el empleado mediante:

- La creación de una experiencia positiva para el empleado.
- El mantenimiento de la satisfacción, la lealtad y el compromiso de los empleados.
- El seguimiento, el mantenimiento y la mejora continua de la competencia de los empleados.

La experiencia del empleado se crea a través del entorno físico de trabajo, las interacciones sociales, las interacciones laborales y la esencia del trabajo que debe realizarse. Para mejorar la experiencia del empleado, las organizaciones emplean enfoques como la personalización, la transparencia, la simplicidad, la autenticidad y la capacidad de respuesta.

Tabla 3. Principios rectores de ITIL aplicados a la experiencia del empleado

Principio rector de ITIL	Aplicación a la experiencia del empleado
Centrarse en el valor	Comprender cómo ve el empleado su contribución a la misión y visión de la organización y qué valor esperan la organización y sus consumidores, y asegurarse de que los empleados tienen una "línea de visión clara" hacia los consumidores. Asegúrese de que existe una comprensión compartida del valor. Asegúrese de que el viaje del empleado se adapta para optimizar el valor acordado.
Empezar por donde se está	Tenga en cuenta las experiencias anteriores del empleado, independientemente de que hayan sido en la misma organización o en otra. Tenga en cuenta las diferencias culturales. Asegure una incorporación eficaz.
Progrese de forma iterativa con la retroalimentación	Recoja y discuta regularmente el feedback con los empleados. Gestionar activamente el desarrollo de las competencias y el rendimiento.
Colaborar y promover la visibilidad	Sea transparente y honesto con los empleados, hágalos participar en las discusiones y en la toma de decisiones importantes tan a menudo como sea posible. Cree estructuras organizativas que permitan la creación de equipos multifuncionales y diversos siempre que sea posible.
Piense y trabaje de forma holística	Asegúrese de que los empleados tienen una visión compartida del panorama general y de que entienden cómo contribuyen al éxito de la organización y se

Principio rector de ITIL	Aplicación a la experiencia del empleado
	benefician de él. Analice y mejore todas las áreas de la experiencia del empleado (física, social y laboral).
Mantener la sencillez y la practicidad	Mantenga los procedimientos, las estructuras y las interacciones sencillas y prácticas. Evite el exceso de burocracia.
Optimizar y automatizar	Siga optimizando los entornos e interacciones laborales, físicos y sociales. Automatice cuando sea posible y beneficioso.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Gestión del talento

La gestión del talento describe el trabajo que garantiza que las organizaciones puedan satisfacer las necesidades actuales y previstas y que esto se logre de la manera más eficiente. A veces se denomina gestión de competencias o gestión de habilidades. Las organizaciones pueden utilizar diferentes términos para describir las mismas prácticas, según su contexto cultural, social e industrial.

La gestión del talento se centra en las competencias de los empleados, que incluyen conocimientos y habilidades.

En su forma más simple y más ampliamente adoptada, la gestión del talento considera las competencias de los empleados individuales y de los equipos pequeños. Con menos frecuencia, una organización puede adoptar un enfoque holístico para comprender y desarrollar un conjunto de competencias de toda la organización. Otros enfoques de la gestión del talento son:

- Conocimientos técnicos únicamente (competencias duras) frente a un conjunto de competencias holísticas (competencias duras y blandas).
- Competencias registradas formalmente frente a competencias implícitas.
- Basado en objetivos frente a basado en modelos de competencia.

Estas y otras opciones suelen ser seleccionadas y definidas por la estrategia de gestión de la fuerza de trabajo y del talento de la organización, que se acuerda como parte del diseño organizativo.

En ITIL, se utiliza un modelo sencillo para identificar las competencias necesarias para actividades específicas, además de los conocimientos y habilidades técnicas. El modelo define cinco perfiles de competencias clave.

Una organización puede utilizar este modelo y las recomendaciones de las guías prácticas de ITIL para identificar, evaluar, planificar y mejorar las competencias de los empleados. Las organizaciones también pueden asignar funciones y responsabilidades a los empleados más cualificados y combinar personas para

desempeñar funciones, cuando no hay personas disponibles que posean un conjunto completo de habilidades.

La gestión del talento no se limita a la evaluación y planificación de las competencias. También debe incluir el desarrollo profesional activo a través de la formación, la certificación, la rotación de puestos y la formación cruzada, y otras técnicas. Los enfoques cada vez más populares incluyen la consultoría interna y externa, la tutoría y el coaching para empleados individuales y equipos.

CONSULTORÍA

Ayudar a las personas y a las organizaciones a mejorar su rendimiento mediante la prestación de asesoramiento técnico y profesional basado en la importante comprensión, conocimientos y experiencia de los consultores. La relación suele limitarse a un periodo de tiempo acordado para resolver un problema específico.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

TUTORÍA

Relación de servicio en la que una persona más experimentada o con más conocimientos ayuda a guiar a otra menos experimentada o con menos conocimientos. Los mentores aportan su visión y orientación a sus alumnos cuando éstos se enfrentan a retos en su trayectoria profesional. Los mentores pueden tener poca experiencia en el campo de la materia de sus alumnos, pero suelen saber cómo desenvolverse en las organizaciones.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

COACHING

Una forma de desarrollo personal y/o profesional en la que una persona experimentada, llamada coach, apoya a un individuo o a un equipo en la consecución de objetivos personales o profesionales específicos, liberando su potencial y proporcionando herramientas y técnicas para inspirar confianza. El objetivo del coaching es transformar y conseguir mejores resultados, sin aconsejar directamente ni aplicar soluciones prefabricadas.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

EQUIPO AUTO-ORGANIZADO

Un equipo que tiene autonomía para elegir la mejor manera de realizar su trabajo (incluida la evaluación, la planificación y el desarrollo de competencias), en lugar de ser dirigido por otras personas ajenas al equipo.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Cultura

La cultura organizativa es una parte importante de la identidad, la imagen y el eventual éxito o fracaso de una organización.

CULTURA

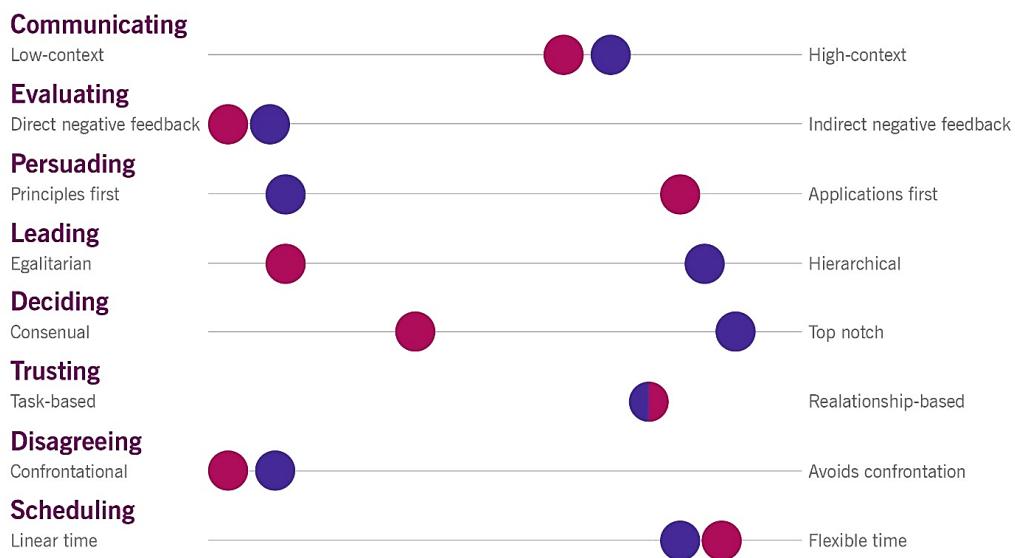
Conjunto de valores compartidos por un grupo de personas, incluidas las expectativas sobre cómo debe comportarse la gente y sus ideas, creencias y prácticas.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los mapas culturales se describen como una herramienta útil para diseñar productos y servicios para diferentes audiencias. Los mapas culturales también son útiles en el diseño organizativo, donde las organizaciones tienen una importante diversidad cultural. La siguiente figura muestra la cultura de dos grupos de personas

mapeada en ocho dimensiones para identificar similitudes y diferencias. En esta figura, cada dimensión se representa como un espectro de extremos opuestos.

Figura 6. Mapas culturales que comparan similitudes y diferencias



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La práctica de gestión del personal y del talento, junto con otras prácticas (incluidas las de gestión de la estrategia y gestión de las relaciones, entre otras), garantiza que la cultura de una organización se base en valores y principios compartidos y claramente articulados, y que las diferencias culturales se aborden eficazmente. Las organizaciones deben acoger e inspirar la diversidad, incluida la diversidad cultural y la diversidad de antecedentes personales.

Liderazgo consciente

El liderazgo y los líderes son un importante motor del éxito de una organización. Los líderes de éxito abarcan algo más que la comprensión del valor y de lo que constituye una buena visión y un buen plan.

Las buenas competencias de liderazgo incluyen:

- Inteligencia emocional, social y de sistemas.
- Flexibilidad cognitiva.
- El autoliderazgo.
- El pensamiento con discernimiento.
- Pensamiento de complejidad.
- Inteligencia conversacional, habilidades de comunicación multimodal.

Los líderes eficaces:

- Comprometen, inspiran y motivan a las personas comportándose con integridad para generar respeto y empoderar a los empleados.
- Se centran en el valor estando preparados para repriorizar para mantenerse alineados con la visión general.
- Crear una cultura saludable siguiendo sistemáticamente los valores de la organización.
- Crear y comunicar una visión clara.
- Mostrar un compromiso con el conocimiento y el aprendizaje continuo.

En un entorno empresarial VUCA, más organizaciones deberían adoptar valores sostenibles que se apoyen en un liderazgo consciente.

El liderazgo consciente equilibra el bien común global y los intereses individuales. Se trata de un liderazgo guiado por una visión e impulsado por valores que tienen como objetivo no sólo el éxito de la organización, sino también el bienestar de todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los clientes, los inversores, los socios, la sociedad y el medio ambiente.

Los líderes conscientes hablan con integridad, dirigen con autenticidad y se hacen responsables. Escuchan con la intención de comprender y no sólo de responder, y lo hacen estando en sintonía con ellos mismos y con el mundo que les rodea.

Alcance de la práctica

La gestión de la fuerza de trabajo y del talento incluye:

- La planificación organizativa holística, incluyendo la estructura organizativa, la cultura, las competencias y otros factores.
- Gestionar y mejorar la identidad e imagen de la organización.
- La gestión de la fuerza de trabajo de la organización.
- La gestión de los talentos de la organización.
- Gestionar y mejorar los viajes y la experiencia de los empleados.
- Garantizar la supervisión continua de las funciones, los comportamientos y las experiencias de las personas en la organización.

Hay algunas actividades y áreas de responsabilidad que no están incluidas en la práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento, aunque siguen estando estrechamente relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo y el talento.

Tabla 4. Actividades relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo y el talento descritas en otras guías de prácticas

Actividad	Guía de prácticas
Gestión de los cambios organizativos	Gestión del cambio organizativo
Gestión de las relaciones internas, así como de las relaciones con los socios y los consumidores	Gestión de las relaciones
Gestión de la formación específica del proyecto, la incorporación y otros proyectos relacionados con el personal	Gestión de proyectos
Planificación de la capacidad e identificación de la demanda de cambio en el número de empleados	Gestión de la capacidad y el rendimiento
Identificación y gestión de los riesgos relacionados con las personas	Gestión de riesgos
Definición de la estrategia de contratación, incluida la contratación de personal	Gestión de proveedores

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Factores de éxito de la práctica

La práctica de gestión del personal y del talento incluye las siguientes FSP:

1. Garantizar la alineación continua del enfoque de gestión de la fuerza laboral y del talento con la estrategia empresarial de la organización

Las estrategias de las organizaciones evolucionan continuamente. En una economía digital con altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, las organizaciones pasan de planes rígidos y detallados a largo plazo a un enfoque ágil con objetivos que se redefinen y ajustan continuamente en función del análisis de factores externos e internos.

Para apoyar estos cambios en la gestión de la estrategia, las organizaciones deben adoptar un enfoque ágil de la planificación organizativa. Esto implica:

- Adoptar formas organizativas optimizadas para la agilidad y la eficiencia.
- Alimentar una cultura organizativa optimizada para la agilidad, la creatividad y la eficiencia.
- Inspirar y promover el liderazgo de servicio.
- Planificar los cambios que se demandan en la fuerza de trabajo de la organización.

Las organizaciones optimizadas para la agilidad, la evolución y la eficiencia tienden a demostrar las siguientes características:

- Se amplían mediante la adopción de equipos pequeños y estructuras más planas. La adopción de sistemas de organización adaptables (como la

holocracia, las células, la red, etc.) permite a las organizaciones expandirse o reducirse sin cambios significativos en su estructura organizativa. Las organizaciones también pueden añadir nuevas capacidades, experimentar e innovar.

- Utilizan una fuerza de trabajo conectada. Las personas que trabajan en diferentes lugares forman equipos eficaces utilizando las tecnologías digitales para colaborar y comunicarse. Este enfoque aumenta la eficiencia, la velocidad y la capacidad de recuperación. La amplia adopción del trabajo a distancia, incluyendo el trabajo desde casa, garantiza la continuidad en tiempos de interrupción, como los eventos ambientales y sociales.
- Se anima a los empleados a pensar como empresarios. Deben pensar y trabajar de forma holística, centrarse en el valor, innovar y expresar sus opiniones. Esto aumenta el potencial innovador de la organización, la cultura de la seguridad y estimula las oportunidades de desarrollo y crecimiento de los individuos.
- Se centran en las necesidades, más que en los requisitos formales. Las organizaciones deben tratar de aportar valor a las partes interesadas atendiendo a sus deseos y necesidades, y no centrándose únicamente en los requisitos articulados por los clientes. Esto mejora la experiencia del cliente y del usuario y estimula el desarrollo de la organización. Los principios esenciales de esta característica son: centrarse en el valor, el pensamiento holístico y el progreso iterativo basado en la retroalimentación.
- La agilidad y la adaptabilidad son características clave de las organizaciones digitales de éxito. Las organizaciones exitosas de

Las organizaciones de éxito adoptan y promueven formas ágiles de planificación, ejecución y mejora. Se adaptan continuamente al entorno cambiante y a las circunstancias internas. Este enfoque incluye una planificación flexible, la adopción de métodos Agile y Lean, la optimización de la complejidad y la experimentación.

- **Demuestran creatividad e innovación.** Las soluciones creativas e innovadoras mejoran el posicionamiento de la organización, crean ventajas competitivas y optimizan los métodos de trabajo internos. Se adoptan ampliamente técnicas como el pensamiento de diseño para apoyar la creatividad y la innovación.
- **Adoptan la tecnología digital emergente.** Muchas de las características mencionadas aquí se apoyan en tecnología digital. Las más importantes son: las soluciones de colaboración y comunicación, las soluciones en la nube, el aprendizaje automático y la analítica avanzada. Los primeros en adoptar estas tecnologías suelen demostrar un mejor rendimiento que sus competidores más conservadores.
- **Adoptan y promueven la diversidad.** En un mundo diverso, la diversidad, la inclusividad y la igualdad no son solo las opciones éticas de las organizaciones responsables; también garantizan una diversidad de culturas, orígenes y enfoques. Esto ayuda a las organizaciones a: innovar, ver las

oportunidades, y entender y atender a diversos grupos de consumidores y sociedades.

- **Adoptan el aprendizaje y el desarrollo democratizados.** Las organizaciones pasan de un enfoque directivo a largo plazo del aprendizaje y el desarrollo a un enfoque más democrático y flexible. Esto incluye la consultoría, el coaching y la tutoría entre iguales, y la formación a la carta, incluso si el tema no está directamente relacionado con las responsabilidades laborales del empleado. Las organizaciones inspiran a los empleados para que aprendan lo que es importante y relevante para ellos y comparten conocimientos formando comunidades internas y externas. En la guía de prácticas de gestión del conocimiento se pueden encontrar más detalles sobre las herramientas y técnicas para compartir conocimientos.
- **Adoptan el enfoque de la triple cuenta de resultados, así como la sostenibilidad.** Las organizaciones pasan de los objetivos e indicadores puramente financieros a valores, principios y objetivos más holísticos. El enfoque más común es el de la triple cuenta de resultados, que consta de tres partes: valores y objetivos financieros, sociales y medioambientales. También se conoce como las 3 P: personas, beneficios y planeta, siendo las tres P igual de importantes.

2. Garantizar que las personas motivadas y competentes contribuyan efectivamente a la consecución de los objetivos de la organización

Garantizar que las personas motivadas y competentes contribuyan efectivamente a la consecución de los objetivos de la organización, depende de una práctica eficaz de gestión de la fuerza de trabajo y de la práctica de gestión del talento, junto con otras prácticas.

Para asegurar la realización de este PSF, las organizaciones crean y mantienen enfoques eficaces para:

- La gestión del recorrido del empleado.
- El aprendizaje y el desarrollo continuos.
- El mantenimiento de una cultura organizativa saludable.
- El liderazgo consciente.

Al combinar estos enfoques, las organizaciones:

- Identifican las necesidades de la organización en cuanto a mano de obra y competencias.
- Garantizar que la mano de obra y las competencias necesarias estén disponibles cuando se necesiten.
- Asegurar que las personas de la organización comparten los valores de la organización, entienden los objetivos y siguen un conjunto de principios compartidos.

- Garantizar que las personas de la organización satisfacen sus necesidades de seguridad, autonomía, desarrollo profesional y personal, y contribución con propósito.
- Garantizar que el entorno físico, social y laboral y las interacciones en la organización se optimizan para la contribución efectiva a los objetivos de la organización y se alinean con la cultura y los principios organizativos.

3. Asegurar que los procesos administrativos de esta práctica apoyan efectivamente la estrategia y los objetivos de la organización

La práctica de gestión de la fuerza de trabajo y el talento incluye una importante característica administrativa. Las organizaciones necesitan entender cuántos equipos y personas tienen y su carga de trabajo, competencias, disponibilidad actual y futura, rendimiento laboral, costes asociados, etc. Esto es importante para la gestión eficaz de la mano de obra, y para garantizar la conformidad con las normas acordadas y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

La práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y del talento garantiza la integración efectiva de los procedimientos administrativos en los equipos, prácticas, flujos de valor, políticas, procesos y procedimientos de la organización. El objetivo es garantizar un nivel suficiente de control, conformidad y cumplimiento sin una burocracia excesiva ni un efecto negativo en el rendimiento y la motivación.

Para lograrlo, se recomienda seguir los principios rectores de ITIL, especialmente:

- Centrarse en el valor: introducir controles que contribuyan claramente a la creación de valor para las partes interesadas.
- Pensar y trabajar de forma holística: analizar y optimizar los controles en el contexto más amplio de la organización y el entorno.
- Progresar de forma iterativa con la retroalimentación: escuchar la retroalimentación de los empleados y otras partes interesadas, optimizar los procedimientos administrativos y los controles siguiendo sus requisitos y sugerencias.
- Optimizar y automatizar: muchos controles y comunicaciones pueden automatizarse de forma eficaz y conveniente para minimizar los esfuerzos adicionales, los costes asociados y las distracciones.

Métricas clave

La eficacia y el rendimiento de las prácticas ITIL deben evaluarse en el contexto de los flujos de valor a los que contribuye cada práctica. Al igual que con el rendimiento de cualquier herramienta, el rendimiento de la práctica sólo puede evaluarse dentro del contexto de su aplicación.

Sin embargo, las herramientas pueden diferir mucho en cuanto a su diseño y calidad, y estas diferencias definen el potencial o la capacidad de una herramienta

para ser eficaz cuando se utiliza de acuerdo con su propósito. En la guía de prácticas de medición y elaboración de informes se ofrecen más orientaciones sobre las métricas, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras técnicas que pueden ayudar en este sentido.

Las métricas clave para la práctica de gestión de la fuerza de trabajo y el talento se asignan a sus FSP. Pueden utilizarse como KPI en el contexto de los flujos de valor para evaluar la contribución de la práctica a la eficacia y eficiencia de esos flujos de valor.

Tabla 5. Ejemplo de indicadores clave para los factores de éxito de la práctica

Factores de éxito de la práctica	Métricas clave
Garantizar la alineación continua del enfoque de gestión de la fuerza de trabajo y del talento con la estrategia empresarial de la organización	Número de iniciativas estratégicas no apoyadas o afectadas negativamente por la estrategia de esta práctica, y el impacto asociado Número y porcentaje de objetivos estratégicos apoyados por la estrategia de la organización Satisfacción de las partes interesadas (incluidos los empleados) con el enfoque de la organización respecto a esta práctica
Garantizar que las personas motivadas y competentes contribuyan efectivamente a la consecución de los objetivos de la organización	Número de planes y acuerdos afectados negativamente por la falta de personal y/o competencia, y el impacto asociado Número y coste de los empleados ociosos (que no participan en actividades valiosas) Tasa de deserción Satisfacción de los empleados Imagen de empleador/marca de la organización Valor de la vida útil de los empleados y retorno de la inversión en los empleados y/o equipos
Garantizar que los procesos administrativos de esta práctica apoyen efectivamente la estrategia y los objetivos de la organización	Satisfacción de las partes interesadas con la administración de la plantilla y el talento Resultados relevantes de las auditorías y éxito en la superación de las mismas Relación coste-valor de los controles y procedimientos administrativos

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

La correcta agregación de las métricas en indicadores complejos facilitará el uso de los datos para la gestión continua de los flujos de valor, y para la evaluación periódica y la mejora continua de la plantilla y la práctica de la gestión del talento.

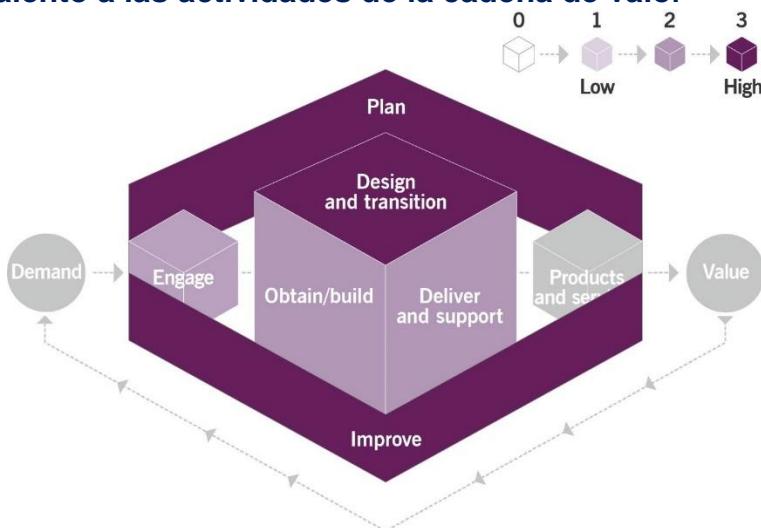
No existe una única solución óptima. Las métricas se basarán en la estrategia global de servicios y en las prioridades de una organización, así como en los objetivos de los flujos de valor a los que contribuye la práctica.

Flujos de valor y procesos

Las principales actividades de la cadena de valor a las que contribuye la práctica son:

- Planificar
- Diseñar y transitar
- Mejorar.

Figura 7. Mapa de calor de la contribución de la práctica de gestión de la mano de obra y el talento a las actividades de la cadena de valor



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Cada práctica puede incluir uno o más procesos y actividades que pueden ser necesarios para cumplir el propósito de esa práctica.

PROCESO

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

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las actividades de gestión del personal y del talento forman tres procesos:

1. Planificación organizativa

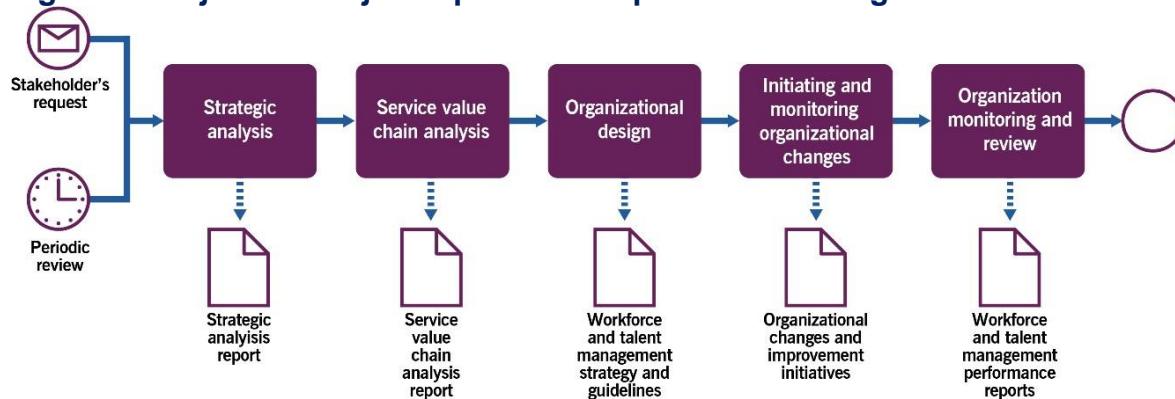
Este proceso se centra en la definición e implementación de un enfoque y una estrategia a nivel de toda la organización para la práctica de la gestión de la fuerza de trabajo y el talento, y su mantenimiento continuo en línea con la evolución y la dirección cambiante de la organización.

Tabla 6. Entradas, actividades y salidas del proceso de planificación organizativa

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> • Principios, políticas y visión de la organización • Estrategia empresarial de la organización • Portafolios de la organización • Factores externos, incluidos los riesgos y las oportunidades • Los informes de rendimiento de la plantilla y la gestión del talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico • Análisis de la cadena de valor del servicio • Diseño organizativo • Iniciación y seguimiento de los cambios organizativos • Seguimiento y revisión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de análisis estratégico y de la cadena de valor de los servicios • La estrategia de gestión de la plantilla y el talento de la organización, incluidos los valores, la estructura y la cultura de la organización • Las directrices de gestión de la plantilla y el talento • Cambios organizativos e iniciativas de mejora • Los informes de rendimiento de la gestión de la plantilla y el talento informes

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 8. Flujo de trabajo del proceso de planificación organizativa



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 7. Actividades del proceso de planificación organizativa

Actividad	Un proveedor de servicios informáticos interno dentro de una organización matriz	Una organización externa proveedora de servicios digitales
Análisis estratégico	Los líderes ejecutivos de TI y RRHH analizan la estrategia de la organización matriz y acuerdan cuáles son los requisitos de la organización en relación con la organización de TI y sus objetivos asociados. El informe resultante debe incluir los principios, los objetivos y los requisitos para la práctica de gestión de la mano de obra y el talento del departamento de TI.	Los líderes ejecutivos de la organización analizan la visión y la estrategia de la organización y acuerdan los principios, los requisitos y los objetivos para la práctica de gestión de la fuerza de trabajo y el talento de la organización.
Análisis de la cadena de valor del servicio	El líder ejecutivo de TI, el líder ejecutivo de RRHH y los líderes de los equipos clave de la organización analizan la cadena de valor, los flujos de valor clave y las soluciones organizativas de apoyo de la organización matriz. A partir de este análisis, se definen las recomendaciones para la forma organizativa de TI y otras soluciones prácticas. El informe resultante debe incluir requisitos y recomendaciones para la gestión de la fuerza de trabajo de TI y el talento para garantizar la alineación y el apoyo efectivo de la cadena de valor.	Los responsables de los equipos de la organización, junto con el director de RRHH, analizan la cadena de valor del servicio y los flujos de valor clave. Definen las formas de organización y las soluciones de la práctica que apoyan de forma óptima el modelo operativo de la organización. El informe resultante debe incluir los requisitos y las recomendaciones para la gestión de la mano de obra y el talento a fin de garantizar la alineación y el apoyo eficaz de la cadena de valor.
Diseño organizativo	Los directores de TI y los socios empresariales de RRHH para TI planifican y acuerdan la estrategia y el enfoque de la gestión de la fuerza laboral y el talento de TI, documentan las directrices de apoyo y obtienen la aprobación de los líderes ejecutivos de TI y RRHH y otras partes interesadas pertinentes.	Los directores de los equipos clave de la organización y los directores de RRHH planifican y acuerdan una estrategia y un enfoque de gestión de la fuerza de trabajo y el talento, documentan las directrices de apoyo y obtienen la aprobación de los líderes ejecutivos y otras partes interesadas pertinentes.

Actividad	Un proveedor de servicios informáticos interno dentro de una organización matriz	Una organización externa proveedora de servicios digitales
	interesadas pertinentes. El programa de cambios resultante podría incluir cambios organizativos, iniciativas de mejora, modelos de recorrido de los empleados, campañas de comunicación de valores y principios, y otras iniciativas relevantes.	El programa de cambios resultante podría incluir cambios organizativos, iniciativas de mejora, modelos de recorrido de los empleados, campañas de comunicación de valores y principios, y otras iniciativas relevantes.
Iniciar y supervisar los cambios organizativos	<p>Los cambios organizativos aprobados y otras iniciativas se planifican e implementan a través de otras prácticas (gestión del cambio organizativo, proyecto como gestión, gestión de proveedores, gestión de relaciones y prácticas de habilitación del cambio, entre otras).</p> <p>Los responsables de RRHH y TI de la autoridad correspondiente inician, aprueban, supervisan y patrocinan estas iniciativas. Se informa del progreso y, cuando es necesario, se corrige.</p>	<p>Los cambios organizativos aprobados y otras iniciativas se planifican e implementan a través de otras prácticas (como la gestión del cambio organizativo, la gestión de proyectos, la gestión de proveedores, la gestión de relaciones y las prácticas de habilitación para el cambio, entre otras).</p> <p>Los RRHH de la organización y los jefes de equipo de la autoridad correspondiente inician, aprueban, supervisan y patrocinan estas iniciativas. Se informa del progreso y, cuando es necesario, se corrige.</p>
Seguimiento y revisión de la organización	Los responsables de TI, RRHH y otros líderes ejecutivos relevantes analizan la plantilla de TI y la gestión del talento y, cuando es necesario, inician acciones correctivas, desde revisiones de la estrategia hasta correcciones de iniciativas específicas.	Los líderes ejecutivos de la organización analizan la plantilla de TI y la gestión del talento y, cuando es necesario, inician acciones correctivas, desde revisiones de la estrategia hasta correcciones de iniciativas específicas.

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

2. Gestión del recorrido de los empleados

Este proceso se centra en los recorridos de los empleados de principio a fin en toda la organización, desde la comprensión de la demanda de mano de obra hasta la salida de la empresa. Describe las actividades universales que tienen como objetivo

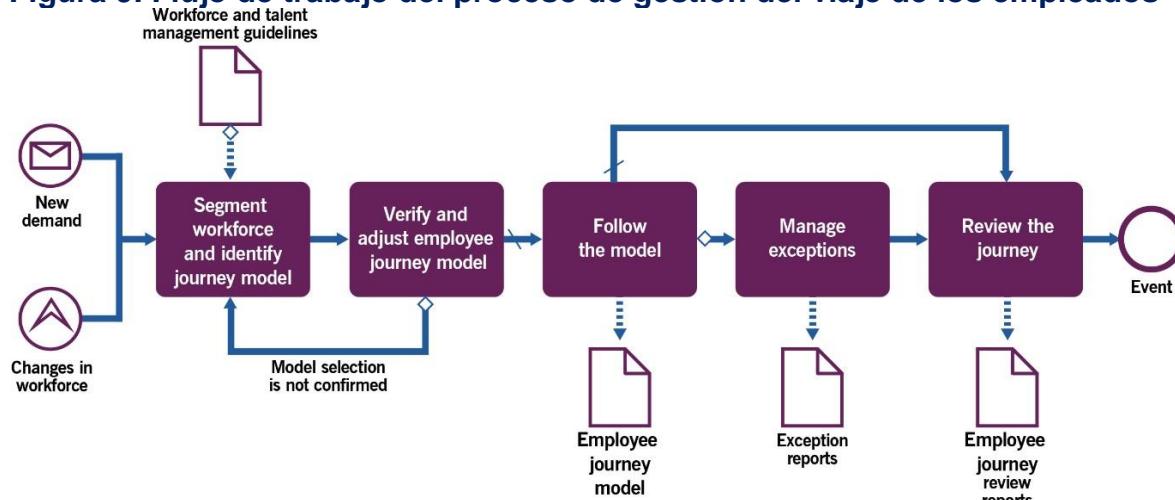
garantizar que todos los trayectos de los empleados tengan éxito y sean relevantes para las necesidades de la organización, y asegurar una experiencia positiva para los empleados.

Tabla 8. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión del viaje de los empleados

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> Principios, políticas y visión de la organización Estrategia y directrices de la organización para la gestión del personal y el talento Factores ambientales Nueva demanda de mano de obra Cambios en la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentar la fuerza de trabajo e identificar el modelo de recorrido de los empleados Verificar y ajustar el modelo de recorrido de los empleados Seguir el modelo Gestionar las excepciones Revisar el trayecto 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del trayecto de los empleados Informes de excepciones Informes de revisión del trayecto de los empleados

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 9. Flujo de trabajo del proceso de gestión del viaje de los empleados



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 9. Actividades del proceso de gestión de los desplazamientos de los empleados

Actividad	Trabajar con empleados fijos
Segmentar la plantilla y el empleado identificar el modelo de recorrido	Cuando se solicita un nuevo empleado o un cambio en el recorrido del empleado actual, el director del equipo y/o el director de RRHH identifican el tipo de puesto (rol) para el empleado y el respectivo modelo de recorrido del empleado.

Actividad	Trabajar con empleados fijos
Verificar y ajustar el modelo de recorrido del empleado	El director del equipo y/o el director de RRHH revisan el modelo seleccionado y confirman que es adecuado para la situación. Si es necesario, el trayecto individual puede ajustarse sobre la base del modelo seleccionado para que se adapte a las características específicas.
Seguir el modelo	<p>Los responsables de RRHH y de los equipos siguen el modelo seleccionado con las modificaciones acordadas. Esto suele incluir (dependiendo del punto de partida del viaje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para el rol/trabajo • Perfil de competencias • Procedimientos para los puntos de contacto clave en cada paso del itinerario de empleo • Desarrollo profesional y opciones de carrera • Otras recomendaciones pertinentes.
Gestionar las excepciones	<p>Si se produce una excepción durante el trayecto del empleado, RRHH y los jefes de equipo la gestionan de acuerdo con los valores, la cultura y las prácticas establecidas de la organización.</p> <p>Cuando sea razonable, es posible desviarse de los procedimientos, siempre y cuando sigan los valores y principios, y permitan obtener valor para las partes interesadas.</p> <p>Las excepciones se documentan y se revisan para futuras referencias y lecciones aprendidas.</p>
Revisar el recorrido	<p>En caso de excepciones significativas, o con regularidad, los responsables de RRHH y de los equipos revisan los modelos de recorrido de los empleados para confirmarlos o actualizarlos en función de los comentarios recogidos, los requisitos revisados, los registros del recorrido de los empleados y las nuevas oportunidades.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

3. Gestión del talento

Este proceso se centra en asegurar que la organización tiene suficiente competencia para satisfacer las necesidades actuales y previstas.

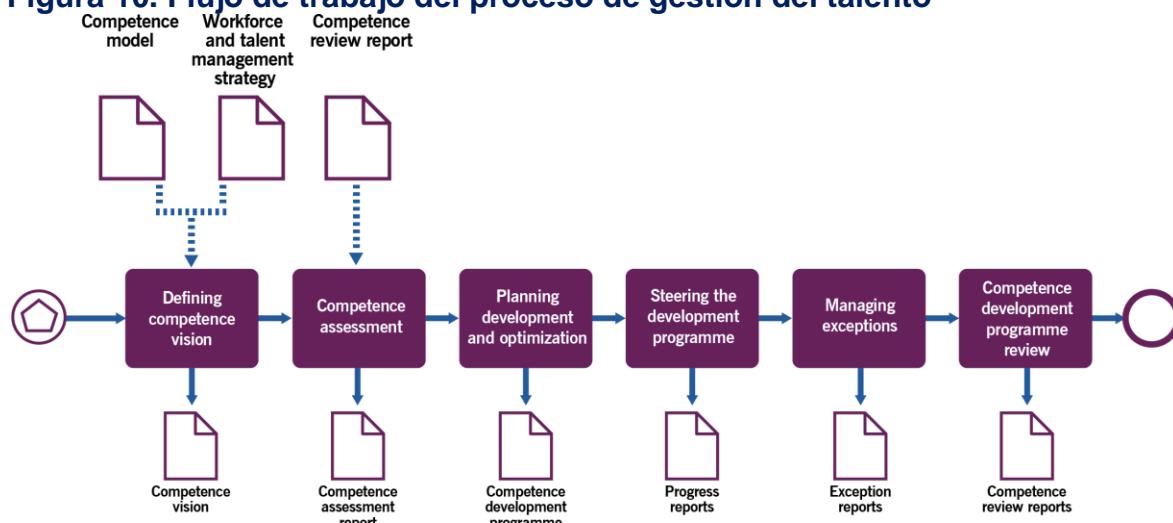
Tabla 10. Entradas, actividades y salidas del proceso de gestión del talento.

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de gestión del personal y del talento de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de una visión de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de las competencias

Insumos clave	Actividades	Productos clave
<p>organización, incluidos los valores, la estructura y la cultura de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directrices para la gestión de la plantilla y el talento • Cambios organizativos e iniciativas de mejora • Factores ambientales • Modelos de competencia de la industria y mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las competencias • Planificación del desarrollo y la optimización • Dirección del programa de desarrollo • Gestión de las excepciones • Revisión del programa de desarrollo de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación de competencias • Programa y planes de desarrollo de competencias, incluidos los planes de aprendizaje y desarrollo • Informes de progreso • Informes de excepción • Informes de revisión de competencias

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Figura 10. Flujo de trabajo del proceso de gestión del talento



Copyright © AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Tabla 11. Actividades del proceso de gestión del talento

Actividad	Trabajar con empleados fijos
Definir una visión de las competencias	Los responsables de RRHH y los jefes de equipo, junto con expertos en la materia dentro de la organización y, si es necesario, con consultores externos, identifican la visión de la organización sobre las competencias clave y de apoyo. Cuando sea pertinente, esto puede basarse en los modelos de competencias de la industria, pero siempre deben tratarse como una fuente complementaria de recomendaciones. Las fuentes clave son la visión y la estrategia de la organización.

Actividad	Trabajar con empleados fijos
Evaluación de las competencias	<p>Los responsables de RR.HH. y los jefes de equipo, junto con expertos en la materia de la organización y, si es necesario, consultores externos, evalúan las competencias actuales de los empleados de la organización, identificando las carencias, los riesgos y las oportunidades.</p> <p>Cuando los recursos son limitados, la evaluación puede limitarse únicamente a los empleados y competencias clave. Sin embargo, se recomienda un enfoque holístico.</p>
Desarrollo y optimización de la planificación	<p>Basado en la evaluación de competencias. Los responsables de RRHH y de los equipos, junto con los expertos en la materia de la organización y, si es necesario, los consultores externos, planifican los programas de desarrollo de competencias para la organización.</p> <p>El programa debe integrarse en los modelos de recorrido de los empleados y apoyar el enfoque de la organización sobre el desarrollo profesional.</p>
Dirigir el programa de desarrollo	<p>Los responsables de RRHH supervisan y dirigen la realización del programa de desarrollo, incluyendo la formación y el desarrollo, la consultoría interna y externa, la tutoría y el coaching, la evaluación periódica, las rotaciones y otras iniciativas acordadas. Se deben mantener registros, y recoger y procesar los comentarios procesar, para que sirva de aportación a la revisión y actualización de la visión de las competencias.</p>
Gestión de las excepciones	<p>Si se produce una excepción durante la realización del programa de desarrollo, los responsables de RRHH y de los equipos la gestionan de acuerdo con los valores, la cultura y las prácticas establecidas de la organización.</p> <p>Cuando sea razonable, es posible desviarse de los procedimientos, siempre que sigan los valores y principios y permitan obtener valor para las partes interesadas.</p> <p>Las excepciones se documentan y se revisan para futuras referencias y lecciones a aprender.</p>
Revisión del programa de desarrollo de competencias	<p>Los responsables de RR.HH. y de los equipos revisan el programa de desarrollo de competencias y la visión para confirmarlos o actualizarlos en función de los comentarios recogidos, los requisitos revisados, los registros del recorrido de los empleados y las nuevas oportunidades. Esto ocurre regularmente o después de excepciones significativas.</p>

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Organizaciones y personas

Las guías de consulta no describen las funciones de gestión de la consulta, como el propietario de la misma, el director de la consulta o el entrenador de la misma. En su lugar, se centran en los roles de los especialistas que son específicos de cada práctica.

La estructura y la denominación de cada función pueden variar de una organización a otra, por lo que las funciones definidas en ITIL no deben considerarse obligatorias, ni siquiera recomendadas.

Tabla 12. Ejemplos de funciones responsables de las actividades prácticas de gestión de la plantilla y del talento

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
Planificación de la organización			
Análisis estratégico	Líderes ejecutivos de la organización Ejecutivos de RRHH Consultores externos	TC	Excelente comprensión de la visión, la estrategia y los objetivos de la organización
Análisis de la cadena de valor de los servicios	Líderes ejecutivos de la organización Ejecutivos de RRHH Consultores externos	TC	Excelente comprensión de los modelos empresariales y operativos de la organización, la cadena de valor y los flujos de valor
Diseño organizativo	Ejecutivos de RRHH, Líderes y gerentes de la organización Consultores externos	MCTL	Buen conocimiento de la teoría y las mejores prácticas de diseño organizativo, excelente comprensión de la organización, planificación y habilidades de diseño
Iniciación y seguimiento de los cambios organizativos	Jefes de equipo Directores de RRHH	CAT	Buen conocimiento de las iniciativas acordadas de la organización
Seguimiento y revisión de	Ejecutivos de RRHH, Líderes y gerentes de la organización	TCM	Excelente comprensión de la organización, buena

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
la organización	Consultores externos		comprensión del diseño organizativo acordado, comprensión de la demanda y las oportunidades cambiantes
Gestión del viaje de los empleados			
Segmentar la fuerza de trabajo e identificar el modelo de viaje	Directores de RRHH Directores de equipo	ATC	Buen conocimiento de los modelos de viaje de los empleados de la organización Buen conocimiento de las necesidades de la organización y de las directrices de gestión de la plantilla y del talento
Verificar y ajustar el modelo	Directores de RRHH Directores de equipo	MCT	Buen conocimiento de las directrices de gestión del personal y del talento de la organización y de los modelos de recorrido de los empleados
Seguir el modelo	Directores de RRHH Directores de equipo	AC	Buen conocimiento de las directrices de gestión del personal y del talento de la organización y de los modelos de recorrido de los empleados
Gestionar las excepciones	Directores de RRHH Directores de equipo	MTC	Buen conocimiento de las directrices de gestión del personal y del talento de la organización y de los modelos de recorrido de los empleados
Revisar el recorrido	Directores de RRHH Directores de equipo	TMA	Buen conocimiento de las directrices de gestión del personal y del talento de la organización y de los

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
			modelos de recorrido de los empleados
Gestión del talento			
Definir una visión de las competencias	Directores de RRHH Directores de equipo Expertos en la materia Consultores organizativos	TMCL	Excelente comprensión de la visión de la organización, de la estrategia empresarial y de la estrategia de gestión del personal y del talento Buen conocimiento de los modelos de competencias del sector Buen conocimiento de las tendencias de desarrollo industrial, de mercado y económico y de las oportunidades asociadas
Evaluación de competencias	Directores de RRHH Jefes de equipo Expertos en la materia Consultores de organización	TCA	Buen conocimiento de las técnicas y herramientas de evaluación de competencias Buen conocimiento de la visión de la competencia acordada y de la estrategia y directrices de gestión de la fuerza de trabajo y del talento de la organización
Planificación del desarrollo y optimización	Directores de RRHH Directores de equipo Expertos en la materia Consultores de organización	TMC	Buen conocimiento de la visión de la competencia acordada y de la estrategia y directrices de gestión de la fuerza de trabajo

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
			y el talento de la organización Buen conocimiento del informe de evaluación de competencias de la organización
Dirigir el programa de desarrollo	Directores de RRHH Directores de equipo	TLM	Habilidades de gestión y comunicación, buen conocimiento de la estrategia y directrices de la organización para la gestión de la fuerza de trabajo y el talento Buen conocimiento del programa de desarrollo
Gestión de las excepciones	Directores de RRHH Directores de equipo	TLM	Habilidades de gestión y comunicación y buen conocimiento de la estrategia de gestión de la plantilla y el talento de la organización estrategia y directrices de gestión del talento de la organización Buen conocimiento del programa de desarrollo
Revisión del programa de desarrollo de competencias	Directores de RRHH Gestores de equipo Expertos en la materia Consultores de organización	TMCA	Excelente conocimiento de la visión de la organización, de la estrategia empresarial y de la estrategia de gestión del personal y del talento Buen conocimiento de las tendencias de

Actividad	Responsabilidad de los roles	Competencias del perfil	Habilidades específicas
			desarrollo industrial, de mercado y económico y de las oportunidades asociadas Buen conocimiento del programa de desarrollo y del rendimiento continuo

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Gestor de recursos humanos (HRM)

El papel clave específico de esta práctica es el de gestor de recursos humanos. Esta función puede combinarse con la de director de equipo, según el ámbito de la práctica, pero es más probable que sea un puesto de trabajo dedicado o incluso un equipo. La evolución de la práctica y su papel en las organizaciones, ha llevado a la evolución del papel del director de RRHH.

La profesionalidad del director de RRHH se basa en:

- Conocimientos profesionales básicos, normalmente obtenidos con la educación pertinente.
- Conocimientos específicos del sector, obtenidos con la práctica y apoyados por la formación y la certificación especializadas, y con las comunidades profesionales.
- Conocimientos específicos de la organización, obtenidos con la práctica y las comunidades internas.
- Código ético profesional.
- Conocimiento de áreas temáticas adyacentes.

Las competencias clave de un director de RRHH son similares a las de un líder de éxito e incluyen:

- Inteligencia emocional, social y de sistemas.
- Flexibilidad cognitiva.
- Autoliderazgo.
- Pensamiento discernidor.
- Pensamiento de complejidad.
- Pensamiento estratégico
- Inteligencia conversacional, habilidades de comunicación multimodal
- Empatía y capacidad de colaboración.

Un equipo especializado de RRHH se incorpora a la organización cuando se desarrolla la práctica de gestión de la fuerza de trabajo y del talento. El posicionamiento de los equipos de TI y de RRHH puede ser diferente, dependiendo del papel de los equipos de tecnología y de TI en la organización.

Tabla 13. Ejemplo de posicionamiento de los equipos de RRHH frente a los equipos de TI

Papel de las TI y del equipo de TI	Posicionamiento del equipo de RRHH	Papel de RRHH y del equipo de RRHH en la gestión de la plantilla y el talento (de TI)
El equipo de TI actúa como proveedor de servicios internos dentro de una organización matriz con una dependencia de TI relativamente baja	El equipo de RRHH se centra en las funciones y equipos empresariales clave de la organización, con una atención mínima a los equipos de TI	RRHH actúa como regulador y consultor interno, la mayoría de las actividades de gestión de la plantilla y del talento son realizadas por los líderes y gestores de TI
El equipo de TI actúa como proveedor de servicios internos dentro de una organización matriz con una alta dependencia de TI	El equipo de RRHH presta una atención significativa a las TI como elemento clave del negocio	Hay un director o equipo de RRHH dedicado (a menudo llamado socio de negocio de RRHH) que apoya a los líderes y gestores de TI a lo largo de los procesos de gestión de la plantilla y del talento
La organización es un proveedor de servicios de TI, la tecnología digital es su principal competencia y área de negocio	El equipo de RRHH se crea para apoyar un negocio relacionado con las TI, la tecnología digital se encuentra entre las competencias clave de los responsables de RRHH	El equipo de RRHH se centra específicamente en la gestión de la plantilla y el talento para la organización de TI y trabaja en estrecha colaboración con los líderes y gestores de TI

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Es importante que esta práctica tenga en cuenta este posicionamiento y desarrolle la práctica de TI en consecuencia. Una práctica eficaz no es posible sin una estrecha cooperación, y preferiblemente colaboración, entre los responsables y gestores de TI y RRHH.

Información y tecnología

La eficacia de la práctica de gestión de la plantilla y del talento se basa en la calidad de la información utilizada. Esto incluye, pero no se limita a, la información sobre:

- La estrategia de la organización.
- El entorno de la organización y las principales partes interesadas.
- Los portafolios de la organización: recursos, productos y servicios, y clientes.
- Las arquitecturas de la organización.
- Las tendencias y oportunidades del sector.
- La situación y las tendencias del mercado laboral.
- Los métodos, herramientas y técnicas de gestión de la mano de obra y del talento.
- La cultura y el clima de la organización.
- El rendimiento actual de la organización.

La automatización de la práctica está evolucionando y la tecnología es cada vez más importante. Por ejemplo:

- La utilización del aprendizaje automático y la analítica avanzada crea nuevas oportunidades de análisis, planificación y previsión.
- Las tecnologías de comunicación y colaboración permiten nuevas formas de aprendizaje e intercambio de conocimientos.
- Los sistemas de aprendizaje y gestión de contenidos facilitan y hacen más eficiente la formación y la colaboración en línea.
- La tecnología conecta a las organizaciones, creando una comunidad descentralizada y orgánica en la que las formas de organización basadas en el mercado son posibles y eficaces.

Tabla 14. Soluciones de automatización para las actividades de gestión de la mano de obra y el talento

Actividad	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Planificación de la organización			
Análisis estratégico	Herramientas de análisis, colaboración y comunicación	Cartografía estratégica Comunicaciones remotas	Medio
Análisis de la cadena de valor de los servicios	Herramientas de análisis, colaboración y comunicación	Mapeo de la cadena de valor Mapa del modelo empresarial y operativo Comunicaciones a distancia	Medio

Actividad	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
Diseño organizativo	Herramientas de modelización/mapeo de la estructura organizativa Herramientas de documentación y mapeo de procesos Herramientas de comunicación y colaboración Herramientas de mapeo de viajes	Cartografía y modelización Comunicaciones Flujo de trabajo y gestión de registros	Alta
Iniciación y seguimiento de los cambios organizativos	Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración Herramientas de gestión de programas y proyectos Herramientas de información	Flujo de trabajo y gestión de registros Comunicaciones Generación de informes	Alta
Seguimiento y revisión de la organización	Herramientas de análisis e informes Herramientas de comunicación y colaboración	Análisis, generación de informes Colaboración remota Distribución de informes	Medio a alto
Gestión del viaje de los empleados			
Segmentar la plantilla y el modelo de recorrido de los empleados	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH	Mapeo del recorrido de los empleados	Medio
Verificar y ajustar el modelo	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH	Mapeo del recorrido de los empleados	Medio
Seguir el modelo	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH	Planificación, comunicación y registro de actividades	Alta

Actividad	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
	Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración		
Gestionar las excepciones	Sistemas de automatización de la gestión de los recursos humanos Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración	Planificación, comunicación y registro de actividades	Alta
Revisión de la jornada	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH Herramientas de análisis y elaboración de informes Herramientas de comunicación y colaboración	Análisis, generación de informes Colaboración remota Distribución de informes	Medio a alto
Gestión del talento			
Definición de una visión de la competencia	Herramientas de comunicación y colaboración	Colaboración a distancia	Bajo a medio
Evaluación de competencias	Herramientas de evaluación Herramientas de encuesta Herramientas de comunicación y colaboración Bases de datos de competencias	Ejecución de encuestas Comunicaciones a distancia Análisis e informes	Medio a alto
Desarrollo y optimización	Sistemas de automatización de la	Planificación de actividades Comunicación	Alta

Actividad	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
de la planificación	gestión de los recursos humanos Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración Sistemas de e-learning y gestión de contenidos	Elaboración de informes Diseño, impartición y registro de la formación	
Dirección del programa de desarrollo	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración Herramientas de gestión de programas y proyectos Sistemas de aprendizaje electrónico y gestión de contenidos	Flujo de trabajo y gestión de registros Comunicaciones Generación de informes Diseño, impartición y registro de la formación	Alta
Gestión de las excepciones	Sistemas de automatización de la gestión de los recursos humanos Herramientas de gestión de flujos de trabajo y registros Herramientas de comunicación y colaboración Herramientas de gestión de programas y proyectos Sistemas de gestión de contenidos y e-learning	Flujo de trabajo y gestión de registros Comunicaciones Generación de informes Diseño, impartición y registro de la formación	Alta
Revisión del programa de	Sistemas de automatización de la gestión de RRHH	Análisis, generación de informes Colaboración remota	Medio a alto

Actividad	Medios de automatización	Funcionalidad clave	Impacto en la eficacia de la práctica
desarrollo de competencias	Herramientas de análisis e informes Herramientas de comunicación y colaboración Sistemas de gestión de contenidos y e-learning	Distribución de informes Mantenimiento de registros de formación y desarrollo, y elaboración de informes	

Texto citado de prácticas ITIL® 4. AXELOS Limited 2020. Utilizado con el permiso de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Socios y proveedores

Muy pocos servicios se prestan utilizando únicamente los recursos propios de una organización. La mayoría, si no todos, dependen de otros servicios, a menudo proporcionados por terceros ajenos a la organización.

Esto significa que las organizaciones trabajan con empleados de múltiples organizaciones, con varios niveles de integración en la organización. Esto incluye, pero no se limita a: miembros permanentes del personal, contratistas, voluntarios y miembros del personal de otra organización que trabajan bajo la autoridad de ésta.

Las organizaciones deben ajustar sus prácticas de gestión de personal y talento al modelo de contratación y a la arquitectura general.

Cuando las organizaciones pretenden garantizar una práctica eficiente y eficaz de gestión de la mano de obra y del talento, suelen intentar cooperar más estrechamente con sus socios y proveedores, eliminando las barreras burocráticas formales en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

Los roles y equipos específicos de la práctica a veces se subcontratan. Sin embargo, este enfoque sólo resulta eficaz para las actividades administrativas. Las actividades estratégicas y tácticas suelen ser demasiado importantes y específicas de la organización como para externalizarlas. Los consultores externos suelen participar en la planificación y evaluación de la plantilla y el talento, pero la responsabilidad de las decisiones finales sigue siendo de la organización.

RECORDATORIO IMPORTANTE

La mayor parte del contenido de las guías de prácticas debe tomarse como una sugerencia de áreas que una organización podría considerar al establecer y alimentar sus propias prácticas. Las guías prácticas son catálogos de temas en los que las organizaciones podrían pensar, no una lista de respuestas. Al utilizar las guías de prácticas, las organizaciones deben seguir siempre los principios rectores de ITIL:

- Centrarse en el valor
- Empezar donde se está
- Progresar de forma iterativa con la retroalimentación
- Colaborar y promover la visibilidad
- Pensar y trabajar de forma holística
- Manténgalo simple y práctico
- Optimizar y automatizar.

CONCLUSIÓN

En esta publicación se ha abordado una amplia gama de conceptos, principios, métodos y técnicas que pueden aprovecharse siempre que una persona u organización necesite dar instrucciones a otros, participar en la planificación de cursos de acción o dirigir o participar en actividades de mejora de cualquier tipo en cualquier nivel organizativo. Utilizando esta guía y la disponible en el resto de ITIL 4, los equipos y los individuos pueden ser fuerzas significativas en los esfuerzos de su organización para adoptar un enfoque de gestión de servicios y demostrar una mentalidad de servicio en todas sus actividades.

Para empezar a dirigir, planificar y mejorar, recomendamos seguir el principio rector de ITIL de “empezar donde se está”. Este principio, en combinación con el modelo de mejora continua de ITIL, puede ayudar a una organización a definir una línea de base y dar sus próximos pasos hacia un estado futuro.

A la hora de avanzar, es especialmente importante evitar trabajar de forma aislada y recordar colaborar y promover la transparencia siempre que sea posible. La gestión de servicios es esencialmente una ocupación interactiva; trabajar juntos hacia un propósito común es la forma correcta de proceder.

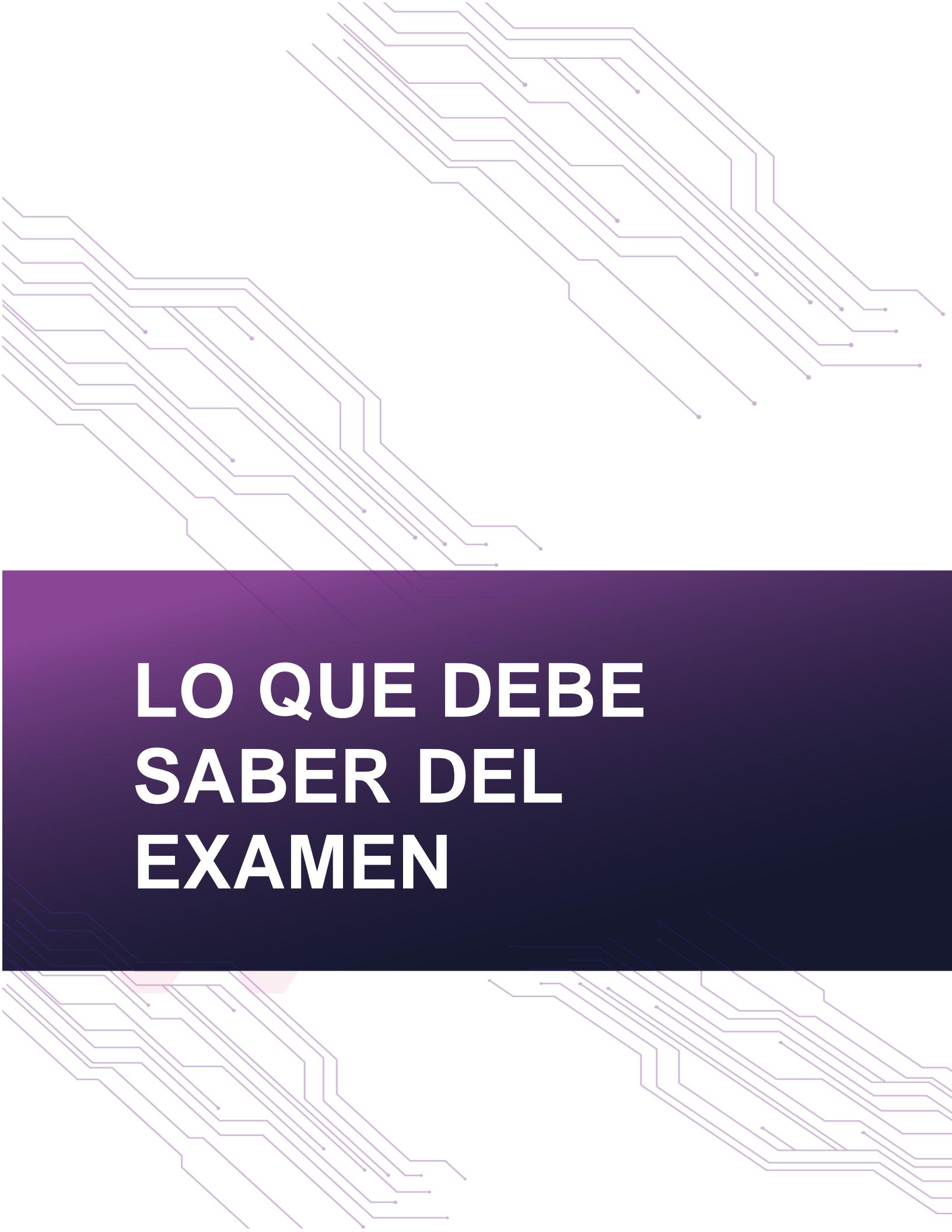
Los individuos pueden trabajar dentro de su propio ámbito de control, pero también pueden contribuir e influir en el trabajo sobre aquellos aspectos de la gestión de servicios que están fuera de su ámbito de control.

Cuando cada persona se prepara para participar, liderar e influir en la gestión de los servicios en su organización, debería hacerse estas preguntas:

- ¿Tengo un concepto claro de lo que significa para mí la gestión de servicios?
- ¿Es la gestión de servicios, tal como la entiendo, algo en lo que creo? ¿Creo que hay un valor práctico en estas ideas?
- ¿Tengo las habilidades, el conocimiento y la experiencia para maximizar mis contribuciones al viaje de la gestión de servicios de mi organización?
- ¿Estoy satisfecho con las respuestas a estas preguntas?
- ¿Cuáles son mis próximos pasos en mi propio viaje de gestión de servicios?

ITIL 4 ofrece mucho que puede ayudar a hacer realidad una organización orientada al servicio y centrada en el valor; pero ningún marco, metodología, cuerpo de conocimiento o estándar puede ser todo para todos.

Deberá tomar lo que aprenda aquí y desarrollarlo a través de la educación formal, la lectura informal y, sobre todo, la experiencia práctica en colaboración con otros.



LO QUE DEBE SABER DEL EXAMEN

Este programa de estudio está acompañado por un examen el cual el candidato debe conseguir una puntuación de aprobación para obtener el Certificado en Fundamentos de ITIL en la Gestión de Servicios de TI.

INSTRUCCIONES PARA EL EXAMEN

Tipo:	Selección múltiple, 40 preguntas.
Duración:	Máximo 1 hora y 30 minutos para todos los candidatos en su idioma nativo. Nota: Se concederá un 25 % de tiempo extra, es decir, 113 minutos en total, a los candidatos que presenten el examen en un idioma que no sea su lengua nativa o su lengua de trabajo.
Supervisado:	Si. Por el ente Certificador
Libro Abierto:	No
Nota mínima para aprobar:	28 de 40 (70 %)
Entrega:	El examen está disponible en línea

Nota: El examen de certificación tiene validez por 1 vez de presentación, en caso de perder el primer intento de examen, el participante deberá asumir el costo para volver a presentar el examen para obtener su certificación.



¡NO DEJES DE ESTUDIAR!

En esta guía encontrarás todo lo que necesitas para obtener tu certificación, pero recuerda que es importante que te tomes el tiempo de prepararte y estudiar lo suficiente antes de presentar el examen de certificación.

SIMULADORES



Examen de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

Examen de muestra 1

Cuadernillo de preguntas

Preguntas de opción múltiple

Duración del examen: 1 hora y 30 minutos

Instrucciones

1. Debería contestar las 40 preguntas. Cada pregunta vale un punto.
2. Solo hay una respuesta correcta por pregunta.
3. Debe responder correctamente 28 preguntas para aprobar el examen.
4. Marque las respuestas en la hoja de respuestas que se proporciona. Use lápiz (NO bolígrafo).
5. Tiene 1 hora y 30 minutos para completar este examen.
6. Este es un examen “a libro cerrado”. No se permite ningún otro material aparte del examen.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 1) Un CIO ha decidido que el mapeo de flujo de valor sea una parte clave de un esfuerzo de mejora de TI general. Se está desarrollando un mapa de flujo de valor para servicios existentes.

¿Qué enfoque generaría los MEJORES resultados?

- A. Contratar consultores de procesos para que desarrollen mapas de proceso y reducir al mínimo el involucramiento del personal en el diseño del estado futuro del flujo de valor
 - B. Solicitar a las partes interesadas del flujo de valor que documenten todos los pasos del proceso bajo su responsabilidad y, a continuación, asignar miembros del equipo a cada paso del proceso para desarrollar mejoras
 - C. Contratar un consultor de “gestión del cambio organizacional” para identificar las actitudes, comportamientos y cambios culturales requeridos para que los flujos de valor sean más eficaces.
 - D. Solicitar a las partes interesadas del flujo de valor que trabajen juntas para encontrar formas de optimizar y eliminar ineficiencias y establecer métricas para medir la mejora
- 2) Un ingeniero de seguridad de red define los controles necesarios para proteger los firewalls.

¿Qué es lo PRIMERO que debe hacer para determinar los controles correctos?

- A. Revisar las reglas y controles existentes sobre firewalls para asegurar que no ha ocurrido ningún deterioro.
- B. Revisar el registro de riesgos para asegurar que se gestionan todos los riesgos.
- C. Contactar con el proveedor del firewall para identificar los controles utilizados habitualmente para esta tecnología.
- D. Identificar los objetivos de la organización que los controles deben dar soporte.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 3) Una organización sigue una estrategia de adquisición de pequeñas empresas que tengan productos que complementen su portafolio general. Aunque los primeros esfuerzos para integrar las adquisiciones de la empresa fueron satisfactorios, los resultados recientes relacionados con el involucramiento de los empleados indican un creciente descenso del involucramiento, especialmente entre el personal de TI. El personal de TI, tiene la sensación de que sus gerentes no escuchan, ni se interesan en sus asuntos.

¿Qué se puede hacer para mejorar el involucramiento del personal de TI con los cambios?

- A. Fomentar que el personal sugiera alternativas para que puedan dar soporte a la estrategia de la empresa.
 - B. Habilitar que el personal proporcione retroalimentación a través de canales formales y establecer un diálogo con la gestión.
 - C. Organizar celebraciones informales para reconocer el trabajo que el personal haya realizado.
 - D. Establecer un programa formal de orientación que vincule al personal de TI de la empresa con el personal de las empresas adquiridas.
- 4) El CIO de una gran organización multinacional ha recibido quejas sobre la ralentización del trabajo, ya que a menudo el personal se ve superado cuando trata de cumplir los controles. Esta situación da lugar a efectos imprevistos y no deseados en otras partes de la organización. En respuesta a esta situación, el CIO ha solicitado a su equipo de gestión que se asegure de que los controles existentes son suficientes, pero no excesivos.

¿Qué NO debe hacer el equipo de gestión a la hora de identificar controles excesivos?

- A. Trabajar con varios grupos de partes interesadas para identificar qué datos son útiles para la organización.
- B. Incrementar el número de datos medidos e informados ya que los datos pueden resultar necesarios en el futuro.
- C. Determinar si el personal utiliza datos de marcador de posición para completar campos obligatorios, para que puedan continuar trabajando si los datos requeridos no están disponibles.
- D. Revisar los drivers externos, especialmente las obligaciones legales, que afectan a la forma de trabajar de la organización.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 5) Una empresa de tecnología de reciente creación ha experimentado un rápido crecimiento y éxito empresarial. La gestión desea introducir un enfoque holístico para la mejora continua que asegure que todos los esfuerzos de mejora estén coordinados y soporten la misión de la empresa.

¿Qué dos enfoques soportarían MEJOR este objetivo?

1. Asignar la responsabilidad de las mejoras al equipo ejecutivo de la organización
2. Adoptar un conjunto común de principios guía para la mejora continua en la organización
3. Crear y promover una cultura en toda la organización que acepte y fomente la mejora continua
4. Analizar los requerimientos externos para el sistema de mejora continua
 - A. 1 y 2
 - B. 2 y 3
 - C. 3 y 4
 - D. 1 y 4

- 6) Una empresa de suministro de material de oficina ha lanzado un nuevo portal para clientes corporativos con el objetivo de incrementar la fidelidad de los clientes mediante la evaluación de los patrones de compra y la realización de recomendaciones de compra proactivas.

¿Qué indicador de desempeño mide MEJOR si se cumple el objetivo?

- A. La disponibilidad del nuevo portal cumple o supera el objetivo de nivel de servicio.
- B. Número total de transacciones que utilizan el portal procesadas al mes.
- C. Incremento del 20 % en el número promedio de ventas derivadas de recomendaciones al final del ejercicio fiscal.
- D. Reducción del 25 % en el número de clientes que deciden excluirse de las recomendaciones proactivas.

- 7) ¿Qué describe mejora?

- A. Documentar formalmente declaraciones de las expectativas de la gestión.
- B. Incrementar la capacidad de entrega de valor de un servicio o producto.
- C. Crear un método para lograr un objetivo de proveedor de servicios.
- D. Proporcionar una guía a la organización del proveedor de servicios.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 8) La gestión de un proveedor de servicios de TI considera que, aunque su personal ha recibido la capacitación adecuada y trabaja de forma entusiasta y cooperativa, a menudo su trabajo genera conflictos entre el personal. El equipo de gestión considera que la causa de esta situación es que la medición del desempeño del personal no está alineada con la estrategia de la organización.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para resolver esta situación?

- A. Comunicar el plan estratégico de la organización a las partes interesadas a través de varios canales de comunicación.
 - B. Involucrar a todos los equipos de TI en el desarrollo de un plan de gestión del cambio organizacional.
 - C. Desarrollar un conjunto de objetivos en cascada para cada nivel del departamento de TI.
 - D. Desarrollar y distribuir un diagrama RACI para los diversos equipos de TI.
- 9) Un nuevo CIO ha participado dentro del equipo ejecutivo en el desarrollo de un nuevo plan estratégico para la empresa. El plan requiere una transformación importante del departamento de TI para cumplir objetivos agresivos.

Antes de comenzar la profunda transformación de TI, ¿qué debe hacer el CIO?

- A. Iniciar un análisis SWOT para comprender los factores que afectan a la capacidad de lograr objetivos.
- B. Realizar una evaluación de la preparación para el cambio con el propósito de comprender los factores que afectan a la capacidad de adaptación al cambio de los equipos.
- C. Realizar una comparación de benchmarks para poner en contexto el desempeño del departamento de TI con respecto al de otros departamentos de TI de organizaciones similares.
- D. Reunir un equipo familiarizado con la realización de una evaluación de madurez del proceso para comprender el estado de todos los procesos de TI.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

10) Como resultado de una evaluación reciente, el personal de TI ha generado numerosos “resultados de la mejora”. Los gerentes de TI, reconociendo que no todos pueden lograrse, deben priorizar algunos “resultados de la mejora” con respecto a otros.

¿Cuál debe ser su consideración PRINCIPAL a la hora de priorizar los “resultados de la mejora”?

- A. El mayor número de personal afectado.
- B. El mayor impacto en la contribución al logro de la visión de la organización.
- C. El menor esfuerzo requerido para lograr el resultado.
- D. Los problemas conocidos más antiguos que el personal ha experimentado.

11) Una organización completó recientemente una implementación importante del sistema que forma parte de un esfuerzo de modernización más amplio. Aunque se completó la implementación, se encontraron numerosos retos y problemáticas.

¿Qué enfoque puede contribuir MEJOR a que los futuros proyectos de implementación sean más satisfactorios?

- A. Asignar nuevos miembros del equipo para cada proyecto a fin de asegurar que las fallas no se repitan.
- B. Incrementar la financiación para futuras iniciativas, para que el equipo disponga de más financiación para abordar problemáticas inesperadas.
- C. Documentar y comunicar lecciones aprendidas para evitar que se cometan los mismos errores en el futuro.
- D. Automatizar futuras implementaciones todo lo posible para evitar errores humanos.

12) ¿Qué concepto asegura MEJOR que las actividades se realicen de acuerdo con los estándares o las directrices acordados?

- A. Gobierno
- B. Gestión
- C. Mejora
- D. Conformidad

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

13) Un proyecto de mejora no consiguió crear el valor esperado porque el equipo no dedicó tiempo suficiente a reflexionar acerca del éxito que la solución podría proporcionar.

¿Qué habría ayudado a evitar esta falla?

- A. Kanban.
- B. Gestión de riesgos.
- C. Medición e informes.
- D. Objetivos en cascada.

14) Un pequeño departamento de TI extremadamente reactivo ha encontrado dificultades a la hora de equilibrar la necesidad de responder a incidentes y demandas operacionales complejas mientras gestionan el trabajo de los proyectos. Como resultado, se incumplen regularmente los compromisos con los clientes. Los clientes llaman con frecuencia para comprobar el estado de las solicitudes de trabajo.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para optimizar el flujo de trabajo en el departamento de TI?

- A. Desarrollar un caso de negocio para establecer una oficina de gestión de proyectos.
- B. Establecer prioridades organizacionales claras para orientar las acciones del personal de TI.
- C. Implementar un tablero Kanban básico para dar visibilidad al trabajo.
- D. Dar mayor autonomía al personal de TI con más autoridad de toma de decisiones.

15) ¿Qué afirmación sobre valor, resultado, costo y riesgo es CORRECTA en el contexto de la dirección, planificación o mejora de un servicio?

- A. Eliminar riesgo del consumidor es el objetivo principal de un servicio.
- B. Los costos introducidos por el servicio deben ser equivalentes al costo eliminado del consumidor.
- C. No puede lograrse valor mediante la aceptación de riesgos adicionales.
- D. Puede crearse valor mediante la aceptación de costos adicionales.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

16) Servicios de TI liberados recientemente se han visto afectados por problemáticas relacionadas con el tiempo de inactividad y la disponibilidad. Los equipos de soporte y operaciones de TI admiten que no están involucrados en la selección, diseño y entrega de los productos y servicios.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para involucrar a los equipos de soporte y operaciones en toda la cadena de valor?

- A. Revisar cómo se genera la documentación durante la fase de desarrollo.
- B. Adoptar una visión holística de las actividades de “gestión de liberaciones” en toda la organización.
- C. Revisar el enfoque de extremo a extremo con respecto a la planificación, diseño y entrega de servicios.
- D. Adoptar una visión holística de las actividades de “habilitación del cambio” en toda la organización.

17) Una organización que ha liderado su mercado por el software ha experimentado una disminución abrupta de las instalaciones locales de su software. Los clientes prefieren cada vez más su solución en la nube por suscripción. A medida que la organización adapta con rapidez su oferta de producto para favorecer las soluciones en la nube por suscripción, algunas personas de la organización no aceptan el nuevo enfoque.

¿Cuál de las opciones siguientes describe un método eficaz para asegurar que el cambio de enfoque obtenga el soporte de toda la empresa?

- A. Desarrollar descripciones del servicio detalladas y documentación del diseño.
- B. Encuestar a clientes clave que cambiaron recientemente a la solución en la nube.
- C. Identificar partes interesadas internas clave y desarrollar un plan de comunicación para abordar sus dudas.
- D. Asegurar que todas las personas en la organización sean conscientes de la visión y la misión de la empresa.

18) Cuando se implementa un cambio que afecta a personas, ¿en qué momento debe comenzar la “gestión del cambio organizacional”?

- A. Cuando se hayan completado los planes de proyecto.
- B. Cuando se planeen cambios en componentes de servicios.
- C. Cuando se inicie un programa de cambio.
- D. Cuando se planee el lanzamiento de un nuevo componente de producto o servicio.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

19) ¿Qué opción describe MEJOR una declaración de intenciones?

- A. Una breve declaración de retos organizacionales e ideas para superar estos retos.
- B. Una breve declaración que describe cómo la organización adoptará nuevas prácticas en el futuro.
- C. Una breve declaración del propósito y las intenciones generales de una organización.
- D. Un conjunto de indicadores clave de desempeño que deben lograrse para que la organización tenga éxito.

20) ¿Qué describe MEJOR la diferencia entre una política y una directriz?

- A. Las organizaciones más grandes y maduras suelen utilizar políticas, mientras que las organizaciones modernas a menudo confían más en las directrices.
- B. Las directrices son políticas simplificadas que se cumplen con más facilidad porque no recomiendan procedimientos específicos.
- C. Las políticas se utilizan cuando existen requerimientos regulatorios externos, mientras que las directrices se utilizan para requerimientos internos.
- D. Las políticas son declaraciones formales de las expectativas de la gestión, mientras que las directrices son formas de trabajo recomendadas.

21) Una pequeña empresa realiza fuertes inversiones en una nueva línea de producto que considera crítica para el éxito del negocio. Para soportar el esfuerzo, se ha solicitado a cada departamento que asigne personal a este proyecto. El CIO busca formas de soportar el esfuerzo sin reducir los niveles de servicio.

¿Qué opción soportaría MEJOR este objetivo?

- A. En colaboración con las partes interesadas clave del negocio, identificar los servicios de TI de valor de negocio bajo y suspenderlos hasta que el lanzamiento del nuevo producto sea satisfactorio.
- B. Enviar un mensaje del CIO para aumentar la visibilidad del valor de los servicios de TI, con el propósito de establecerlo como un factor clave de éxito para el lanzamiento del nuevo producto.
- C. Iniciar un esfuerzo de “gestión del cambio organizacional” para ayudar al personal de TI a comprender qué cambios son necesarios e importantes para la empresa.
- D. Adoptar una visión holística de las actividades de la cadena de valor y determinar áreas en las que la optimización y automatización pueden reducir el involucramiento del personal.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

22) Un proveedor de servicios comerciales crea un nuevo plan estratégico. Ha desarrollado las siguientes tácticas y planes operacionales:

Táctica 1: adquirir nueva infraestructura resiliente

Táctica 2: lanzar servicios por región

Plan operacional 1: operar infraestructura para cumplir los niveles de servicio

Plan operacional 2: capacitar personal para que adquiera nuevas habilidades en infraestructura

¿Qué estrategia soportan estas tácticas y planes operacionales?

- A. Asegurar la mejora de la gestión de las solicitudes de servicio mediante la capacitación del personal.
- B. Identificar las necesidades de los clientes para nuevos servicios a través de investigación del mercado.
- C. Incrementar los ingresos mediante la introducción de una nueva gama de servicios.
- D. Asegurar el despliegue exitoso mediante la preparación de un plan de implementación para nuevos servicios.

23) ¿Cuál de las siguientes opciones representa un ejemplo de control organizacional o procedimental para reducir el riesgo?

- A. Flujo de trabajo automatizado.
- B. Sistema de entrada con tarjetas electrónicas.
- C. Políticas y procesos documentados.
- D. Campos obligatorios en formularios.

24) Una organización multinacional ha contratado a un consultor de gestión para que ayude a mejorar el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y la conformidad.

¿Con quién debería trabajar PRINCIPALMENTE el consultor para comprender el estado actual del gobierno?

- A. La junta directiva.
- B. Los accionistas principales.
- C. El comité de auditoría interna.
- D. La oficina de gestión de servicios.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

25) ¿Qué se requiere en un modelo operativo?

1. Una imagen clara de la co-creación de valor.
 2. Políticas y procedimientos claros para las operaciones diarias.
 3. Medidas e informes para demostrar el desempeño.
 4. Descripción de cómo la organización se dirige a sí misma.
- A. 1 y 2
B. 2 y 3
C. 3 y 4
D. 1 y 4

26) Una empresa en un mercado extremadamente competitivo analiza detenidamente las operaciones internas para asegurar que todas las actividades producen el valor de negocio más alto posible. Se ha solicitado al CIO que demuestre cómo se alinean los servicios de TI con los objetivos de la empresa.

¿Qué enfoque asegurará que los servicios de TI se alineen con los objetivos de la empresa y produzcan el valor de negocio esperado?

- A. Desarrollar una cascada de métricas desde los objetivos organizacionales hasta las métricas del servicio de TI.
- B. Desarrollar métricas de servicio de TI que demuestren qué resultados son capaces de lograr los usuarios con los servicios de TI entregados.
- C. Crear un caso de negocio para los sistemas de TI principales con el propósito de justificar un retorno sobre la inversión positivo.
- D. Desarrollar un mapa de flujo de valor para cada servicio de TI que destaque las áreas en las que TI proporciona valor directamente a los clientes.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

27) Un CIO trata de obtener financiación y soporte a nivel ejecutivo para un almacén de datos de la empresa.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para obtener soporte para el nuevo servicio de TI?

- A. Desarrollar un mapa de flujo de valor que detalle cómo pueden aprovecharse los sistemas y el personal de TI existentes para el nuevo servicio.
- B. Construir un servicio de prueba de concepto y trasladar algunos datos de clientes al mismo para demostrar el valor que el nuevo servicio puede entregar.
- C. Desarrollar un programa de transformación de TI general que incluya las nuevas inversiones de TI requeridas y cómo trabajan juntas para crear valor de negocio.
- D. Desarrollar un caso de negocio que describa claramente el servicio, sus beneficios, por qué resulta necesario y el retorno sobre la inversión esperado.

28) Un proveedor de servicios planea un cambio importante en sus servicios y en la forma de entregarlos. El proyecto incluirá numerosos cambios en las prácticas de trabajo del personal. El proveedor de servicios espera resistencia a estos cambios y desea gestionar la comunicación de manera sensible.

¿Qué enfoque resulta MÁS adecuado?

- A. Utilizar mensajería instantánea para comunicar y recibir retroalimentación con el propósito de asegurar una respuesta rápida para todo el personal afectado.
- B. Utilizar una combinación de métodos de comunicación y asegurar que se incluya un mecanismo de retroalimentación que permita mantener el anonimato.
- C. Enviar un correo electrónico al personal afectado y asegurar que se incluya el mayor nivel de detalle posible.
- D. Utilizar una combinación de métodos de comunicación y asegurar que la retroalimentación recibida se comparta abiertamente en un foro público.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

29) Una organización trabaja en la adopción de metodologías Agile. El departamento de TI está centralizado en la oficina corporativa. El gerente de operaciones de infraestructura ha experimentado un gran nivel de frustración con los equipos de desarrollo que utilizan Agile, porque no cumplen ninguno de los estándares establecidos.

¿Cuál es el MEJOR método de comunicación para mejorar la situación entre el gerente de operaciones y los equipos de desarrollo de Agile?

- A. Utilizar comunicación por correo electrónico para asegurar que se realice un registro claro de todos los intercambios.
- B. Coordinar una llamada telefónica entre el gerente de operaciones y los equipos que utilizan Agile.
- C. Organizar una reunión personal entre el gerente de operaciones y los equipos que utilizan Agile.
- D. Utilizar la página de medios sociales de la organización para explicar los motivos que justifican que Agile sea el mejor enfoque.

30) Una pequeña universidad busca ampliar su alcance en el mercado mediante la introducción de una oferta de aprendizaje a distancia. Anteriormente, las soluciones solo se desarrollaban internamente y, por este motivo, el departamento de TI se enfrenta a dificultades para establecer relaciones de trabajo con los proveedores de la nube necesarios para la nueva oferta.

¿Cuál de las cuatro dimensiones ayudaría MEJOR a superar este reto?

- A. Organizaciones y personas.
- B. Información y tecnología.
- C. Socios y proveedores.
- D. Procesos y flujos de valor.

31) Un departamento de TI define los factores de éxito para soportar el objetivo “Ayudar a reducir riesgos de negocio para los clientes”.

¿Cuál de las siguientes opciones es un éxito adecuado para el departamento de TI que soportaría este objetivo?

- A. Los riesgos de TI se priorizan en función de su contribución a los riesgos de negocio.
- B. Los riesgos para los servicios de TI se minimizan con la implementación de controles eficaces.
- C. Los riesgos de negocio se priorizan por clientes, en función de su probabilidad y del impacto potencial en el cliente.
- D. Los riesgos de TI se priorizan en función de su probabilidad y del impacto potencial en el departamento de TI.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

32) Una agencia gubernamental se enfrenta a dificultades para modernizar sus procesos de negocio con el propósito de satisfacer la demanda emergente de servicios digitales. Las políticas promueven intensamente la cultura, y los usuarios internos expresan quejas ya que pueden transcurrir días o semanas hasta que se atiendan incluso solicitudes de TI sencillas.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para reducir la estricta conformidad con la política y el procedimiento, y proporcionar al personal de TI cierto grado de flexibilidad en el logro de mejores resultados de negocio?

- A. Desarrollar un programa de capacitación para ayudar al personal a comprender las políticas actuales, y enfatizar las consecuencias del incumplimiento de las políticas.
- B. Desarrollar un conjunto de directrices que proporcione prácticas recomendadas, y comunicar que el objetivo principal consiste en lograr los resultados sin incumplir abiertamente la política.
- C. Comunicar informalmente al personal de TI que no es necesario que cumplan políticas que puedan causar retrasos.
- D. Adoptar una cultura más flexible, eliminar políticas y dar autonomía al personal para que tome decisiones independientes de forma ágil.

33) ¿Qué dos afirmaciones sobre las prácticas son CORRECTAS?

- 1. Algunas prácticas proporcionan gobierno para evaluar, dirigir y monitorear un flujo de valor.
 - 2. Algunas prácticas están involucradas en las actividades de un flujo de valor.
 - 3. Algunas prácticas proporcionan información para soportar decisiones en el flujo de valor.
 - 4. Algunas prácticas se centran en los pasos necesarios para convertir entrada en salida.
- A. 1 y 2
 - B. 2 y 3
 - C. 3 y 4
 - D. 1 y 4

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

34) Una organización de TI ha involucrado a un consultor para que ayude a planear mejoras. El consultor ha revisado documentos y entrevistado al personal para comprender la visión de la organización y su estado actual.

¿Qué deben hacer el consultor y la organización A CONTINUACIÓN?

- A. Acordar una dirección de alto nivel para la iniciativa de mejora.
- B. Acordar objetivos específicos para las iniciativas de mejora.
- C. Comenzar la implementación de nuevas herramientas y procesos que se requieren para la iniciativa de mejora.
- D. Comunicar los beneficios de la iniciativa de mejora.

35) Un equipo de la mesa de servicios recibe de forma continua comentarios negativos de los clientes que destacan un servicio lento e ineficaz.

¿Cuál es la MEJOR alternativa para realizar una evaluación que se centre en un alcance adecuado y descubra qué contribuye a que el servicio sea deficiente?

- A. La evaluación debe enfocarse en los incidentes gestionados por el equipo de la mesa de servicios.
- B. La evaluación debe enfocarse en el equipo de la mesa de servicios general.
- C. La evaluación debe enfocarse en las prácticas de gestión de servicios del departamento de TI completo.
- D. La evaluación debe enfocarse en la empresa en general.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

36) La junta directiva de una organización ha tenido conocimiento de que recientemente se han completado iniciativas de TI importantes que no abordaron riesgos organizacionales significativos. Este hecho suscitó dudas con respecto a la toma de decisiones organizacionales. Se ha solicitado al CIO que revise quién toma las decisiones de TI clave, y cómo se toman estas decisiones.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para abordar estas dudas acerca de la autoridad de toma de decisiones?

- A. Establecer un marco de referencia de toma de decisiones que asigne todas las decisiones no operacionales hasta el nivel ejecutivo, lo que asegura plena transparencia para la toma de decisiones.
- B. Realizar una evaluación de las habilidades de toma de decisiones del personal y utilizar los resultados para identificar carencias de habilidades clave y comenzar un programa de capacitación para mejorar la toma de decisiones organizacionales.
- C. Establecer un enfoque centrado en el riesgo para definir los roles clave y los grupos de partes interesadas involucrados en diversos tipos de iniciativas, lo que contribuiría a delegar la toma de decisiones a los niveles correctos.
- D. Establecer líneas abiertas de comunicación entre los responsables de la toma de decisiones de TI y los ejecutivos en relación con las decisiones que se deben adoptar, lo que ayudaría a que cada nivel comprenda quién toma qué decisiones.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

37) Una organización en una industria extremadamente regulada se plantea la adopción de prácticas de Agile. El equipo de gestión tiene el propósito de mantener la conformidad con los requerimientos regulatorios mientras se concede autonomía a los equipos en cada nivel para que tomen decisiones clave.

¿Qué enfoque tiene MÁS PROBABILIDADES de ayudar a la empresa a superar este reto?

- A. Establecer un modelo operativo para que equipos e individuos comprendan su alcance del control, y los tipos de decisiones que pueden tomar.
- B. Asignar objetivos estratégicos a métricas operacionales, para que todos los equipos comprendan el impacto de su trabajo en la conformidad con los requerimientos regulatorios de la organización.
- C. Revisar y actualizar los documentos de la política operacional para que hagan referencia a las prácticas de Agile, e iniciar un programa de capacitación que destaque los beneficios de estas prácticas.
- D. Evaluar el enfoque con respecto a la toma de decisiones de la competencia y crear un caso de negocio que destaque el retorno sobre la inversión de las prácticas de Agile.

38) Un consultor que analiza la madurez de una organización de TI ha identificado que un gran número de actividades se realizaron ad-hoc, y que existía una varianza importante en la manera de desempeñar el trabajo. El consultor también identificó que mucho trabajo resultaba innecesario para la entrega exitosa de los productos y servicios de la organización.

¿Qué enfoque tiene MÁS PROBABILIDADES de identificar y eliminar trabajo ineficiente o innecesario?

- A. Iniciar un programa de comunicación y capacitación para destacar el impacto del trabajo ineficiente en los objetivos de la organización.
- B. Identificar el equipo responsable del trabajo ineficiente y actualizar sus procesos y herramientas para optimizar su trabajo.
- C. Documentar los flujos de valor para comprender dónde se dedican recursos a trabajo innecesario y utilizar la práctica de “mejora continua” para gestionar oportunidades de mejora del flujo general.
- D. Retirar servicios de TI que, según el criterio de la organización, tienen bajo valor y, a continuación, reasignar personal para que trabaje en tareas más importantes.

Examen de muestra 1 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

39) Una organización está experimentando una transformación digital. Uno de sus objetivos consiste en incrementar el involucramiento del cliente a través de nuevos servicios digitales. La alta gestión considera que el departamento de TI no evoluciona con la rapidez suficiente para cumplir la nueva visión organizacional.

¿Qué acción de gestión de TI tiene MÁS PROBABILIDADES de generar mejora a largo plazo en la entrega de un servicio de TI y valor para los clientes?

- A. Implementar un programa de capacitación para aclarar los objetivos de la transformación digital de la organización y cómo afecta a los trabajos y roles del personal.
- B. Completar una evaluación de las habilidades del personal para identificar en la organización las carencias de habilidades digitales requeridas para la entrega exitosa.
- C. Trabajar para establecer una cultura de mejora continua que incluya un gobierno sólido.
- D. Completar un inventario de procesos e identificar aquellos que tienen más probabilidades de proporcionar un desempeño deficiente para llevar a cabo esfuerzos de mejora.

40) ¿Cuándo sería el momento MÁS adecuado para que una organización acepte riesgos adicionales, mayores costos o disminución de resultados?

- A. Cuando genere la posibilidad de incrementar valor.
- B. Cuando se implemente una nueva solución de inteligencia artificial.
- C. Cuando lo indique la función GRC.
- D. Cuando se recopilen datos en el contexto de una evaluación de madurez

FIN DEL EXAMEN



Examen de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

Examen de muestra 1

Respuestas y explicaciones

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

Para el examen: ES_ITIL4_DPI_2019_SamplePaper1_QuestionBk_v1.0.1

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
1	D	7.2.c	<p>A. Incorrecto. Esta respuesta se centra en el mapeo del proceso y sugiere excluir al personal de la definición del estado futuro. Esta respuesta no refleja la guía para el mapeo de flujo de valor, que fomenta el involucramiento de todas las partes interesadas del flujo de valor en el mapeo del estado actual y del estado futuro, así como en la identificación de ineficiencias y oportunidades de mejora. “Una vez que se ha identificado el estado actual del flujo de valor, el grupo debe determinar las mejoras que se pueden realizar y mapear el estado futuro después de su implementación. Este ejercicio normalmente se centra en la identificación de ineficiencias y en la mejora del flujo”. Ref. 3.3.4</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta pasa por alto la importancia crítica que tiene el hecho de que el equipo completo debe participar en el mapeo de flujo de valor, lo que proporciona la visión más holística del flujo de valor de extremo a extremo. El desarrollo del mapeo del estado actual y del estado futuro, así como la identificación de ineficiencias y oportunidades de mejora, deben realizarse como un esfuerzo de todo el equipo. “Una vez que se ha identificado el estado actual del flujo de valor, el grupo debe determinar las mejoras que se pueden realizar y mapear el estado futuro después de su implementación. Este ejercicio normalmente se centra en la identificación de ineficiencias y en la mejora del flujo”. Ref. 3.3.4</p> <p>C. Incorrecto. Aunque no cabe duda de que la “gestión del cambio organizacional” resulta útil en la transición de un estado a otro, la problemática pertinente en la pregunta era el desarrollo de mapas de flujo de valor, que se logra mejor a través del involucramiento de todas las partes interesadas del flujo de valor en el mapeo del estado actual y del estado futuro, así como en la identificación de las ineficiencias y las oportunidades de mejora. “Una vez que se ha identificado el estado actual del flujo de valor, el grupo debe determinar las mejoras que se pueden realizar y mapear el estado futuro después de su implementación. Este ejercicio normalmente se centra en la identificación de ineficiencias y en la mejora del flujo”. Ref. 3.3.4</p> <p>D. Correcto. Esta respuesta implica a todas las partes interesadas del flujo de valor y considera el desarrollo en grupo de los mapas del estado actual y del estado futuro. También incluye una definición de las métricas de rendimiento que facilitarán la medición de las mejoras. “Una vez que se ha identificado el estado actual del flujo de valor, el grupo debe determinar las mejoras que se pueden realizar y mapear el estado futuro después de su implementación. Este ejercicio normalmente se centra en la identificación de ineficiencias y en la mejora del flujo”. Ref. 3.3.4</p>
2	D	2.1.b	<p>A. Incorrecto. Esto puede resultar necesario en una fase posterior, pero es posible que las reglas existentes se hayan definido en función de objetivos organizacionales que ya no son pertinentes o adecuados. “Automatizar controles o integrarlos en la tecnología permite liberar a las personas del esfuerzo que conlleva la realización del trabajo de control. Esta forma de gestionar los controles debe alinearse directamente con los objetivos de alto nivel</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>y dar apoyo para su logro". Ref. 2.5.2.1</p> <p>B. Incorrecto. Los controles representan "medios para gestionar un riesgo" y el registro de riesgos es una posible fuente de información sobre los riesgos que se deben gestionar. Sin embargo, primeramente, el ingeniero experto en redes debe comprender los objetivos organizacionales que se pretende lograr o, de lo contrario, puede implementar controles que no sean adecuados para la misma. "Automatizar controles o integrarlos en la tecnología permite liberar a las personas del esfuerzo que conlleva la realización del trabajo de control. Esta forma de gestionar los controles debe alinearse directamente con los objetivos de alto nivel y dar apoyo para su logro". Ref. 2.5.2.1, 1.2.1</p> <p>C. Incorrecto. Puede que sea adecuado comentar con el proveedor qué controles hay disponibles y cómo se utilizan habitualmente. Sin embargo, primeramente, el ingeniero experto en redes debe comprender los objetivos organizacionales que se pretende lograr o, de lo contrario, puede implementar controles que no sean adecuados para la misma. "Automatizar controles o integrarlos en la tecnología permite liberar a las personas del esfuerzo que conlleva la realización del trabajo de control. Esta forma de gestionar los controles debe alinearse directamente con los objetivos de alto nivel y dar apoyo para su logro". Ref. 2.5.2.1</p> <p>D. Correcto. "Automatizar controles o integrarlos en la tecnología permite liberar a las personas del esfuerzo que conlleva la realización del trabajo de control. Esta forma de gestionar los controles debe alinearse directamente con los objetivos de alto nivel y dar apoyo para su logro". Ref. 2.5.2.1</p>
3	B	5.2.c	<p>A. Incorrecto. Esta respuesta se centra en fomentar que los miembros del personal proporcionen retroalimentación, pero no aborda el reto pertinente de que el personal siente que la gestión no escucha ni se preocupa por sus asuntos. "La comunicación es un proceso de dos vías; además de lograr retroalimentación activamente, deben ponerse a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a estas partes interesadas de su existencia". Esto requiere establecer canales de retroalimentación formales en los que el personal se sienta con confianza para expresar sus asuntos y sugerencias. Por su parte, la gestión debe responder a toda la retroalimentación para fomentar la continuidad de la retroalimentación y el involucramiento. Ref. 6.1.6</p> <p>B. Correcto. Esta respuesta se centra en establecer canales de retroalimentación formales en los que el personal sienta la seguridad necesaria para expresar sus asuntos y sugerencias. De esta manera se abrirán canales para escuchar los asuntos del personal. Sin embargo, es importante que la gestión responda a toda la retroalimentación para fomentar la continuidad de la retroalimentación y el involucramiento. "La comunicación es un proceso de dos vías; además de lograr retroalimentación activamente, deben ponerse a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a estas partes interesadas de su existencia". Ref. 6.1.6</p> <p>C. Incorrecto. En esta respuesta, la gestión actúa para reconocer y celebrar el trabajo y el éxito de los equipos, lo que puede resultar útil, pero no aborda el reto pertinente de que el personal siente que la</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>gestión no escucha ni se preocupa por sus asuntos. De hecho, este enfoque puede generar resultados negativos ya que puede interpretarse como poco sincero. Es importante establecer canales de retroalimentación formales en los que el personal sienta la seguridad necesaria para expresar sus asuntos y sugerencias. Cuando se proporciona retroalimentación, la gestión debe responder para fomentar la continuidad de la retroalimentación y el involucramiento. Ref. 6.1.6</p> <p>D. Incorrecto. Esta respuesta se centra en superar la diferencia de cultura entre el personal de la empresa y el personal de las empresas adquiridas. Aunque esto puede resultar útil, no aborda el reto pertinente de que el personal siente que la gestión no escucha ni se preocupa por su retroalimentación. Por ello, es importante establecer canales de retroalimentación formales en los que el personal sienta la seguridad necesaria para expresar sus asuntos y sugerencias. Por su parte, la gestión debe responder a toda la retroalimentación para fomentar la continuidad de la retroalimentación y el involucramiento. Ref. 6.1.6</p>
4	B	3.3	<p>A. Incorrecto. El equipo de gestión debe fomentar la colaboración y la transparencia entre la organización y sus consumidores para generar confianza y validar la utilidad de las mediciones, que son "controles comunes". La existencia de datos que no son valiosos puede indicar que se aplica un control excesivo que explica la medición e informes innecesarios de estos datos. "Las mediciones deben limitarse a aquellas que puedan emplearse activamente para tomar decisiones informadas". Ref. 2.5.2.1</p> <p>B. Correcto. "Sin embargo, resulta poco factible medirlo todo. Las mediciones deben limitarse a aquellas que puedan emplearse activamente para tomar decisiones informadas". El equipo de gestión debe evitar este error, y utilizar el principio guía "foco en el valor" para identificar los datos necesarios para tomar mejores decisiones. Ref. 2.5.2.1</p> <p>C. Incorrecto. El equipo de gestión debe prestar atención a las consecuencias involuntarias, ya que representan una forma de identificar controles excesivos. Un control para imponer campos obligatorios en registros puede provocar de forma involuntaria que el personal utilice datos de marcador de posición para guardar el registro y continuar trabajando. Ref. 2.5.2.1</p> <p>D. Incorrecto. El equipo de gestión debe revisar los factores externos, "cuando se diseñan medidas organizacionales, es importante que se consideren los factores externos, especialmente los factores legales, que las autoridades regulatorias suelen imponer y deben considerarse como obligatorios". Ref. 2.5.2.1</p>
5	B	4.1.c	<p>B. Correcto.</p> <p>(2) Dirección, planificación y mejora deben considerar los principios guía de ITIL, ya que el alcance de la "mejora continua" es el SVS completo. Ref. 1.7</p> <p>(3) La implementación de las iniciativas de mejora individuales no tendrá el mismo impacto positivo que la adopción de dedicación a la mejora continua en la cultura de la organización. En prácticamente todos los casos, una organización con una cultura sólida de mejora continua también tendrá una sólida competencia de gobierno que le permita asignar recursos y proporcionar la gestión y el liderazgo</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>requeridos para crear iniciativas de mejora exitosas. Ref. 5.1</p> <p>A. C. D. Incorrecto.</p> <p>(1) La mejora continua siempre es importante, y es responsabilidad de todos. Todas las personas que contribuyan de alguna manera a la provisión de un servicio deben buscar constantemente oportunidades de mejora. Ref. 5.1</p> <p>(4) Debe ser un enfoque holístico. El hecho de enfocarse exclusivamente en los requerimientos externos no aborda la necesidad de un enfoque holístico. "Dirección, planificación y mejora deben reconocer la complejidad y aplicar un enfoque holístico". Ref. 5, 8.3.2</p>
6	C	6.1	<p>A. Incorrecto. El objetivo consiste en aumentar la fidelidad de los clientes, por lo que el(s) indicador(es) clave de desempeño debe(n) medir el logro del objetivo. "Cuando una organización define los indicadores clave de desempeño para cada factor de éxito, esto es una indicación de que estos indicadores clave de desempeño proporcionarán evidencia del logro, o la falta del mismo". Ref. 4.2.3.3</p> <p>B. Incorrecto. El objetivo declarado es aumentar la fidelidad de los clientes. Este indicador clave de desempeño no es específico ni mide el incremento de la fidelidad de los clientes. "Cuando una organización define los indicadores clave de desempeño para cada factor de éxito, esto es una indicación de que estos indicadores clave de desempeño proporcionarán evidencia del logro, o la falta del mismo". Ref. 4.2.3.3</p> <p>C. Correcto. Este indicador clave de desempeño mide un aumento de las recomendaciones que dan lugar a un incremento de las ventas (el objetivo declarado), e incluye medidas específicas ("en un 20 %") y un marco temporal ("al final del ejercicio fiscal"). "Cuando una organización define los indicadores clave de desempeño para cada factor de éxito, esto es una indicación de que estos indicadores clave de desempeño proporcionarán evidencia del logro, o la falta del mismo". Ref. 4.2.3.3</p> <p>D. Incorrecto. Este indicador clave de desempeño no mide directamente el objetivo: incrementar la fidelidad de los clientes. "Cuando una organización define los indicadores clave de desempeño para cada factor de éxito, esto es una indicación de que estos indicadores clave de desempeño proporcionarán evidencia del logro, o la falta del mismo". Ref. 4.2.3.3</p>
7	B	1.1.c	<p>A. Incorrecto. Esto describe el acto de crear políticas. Una política representa la "gestión de expectativas e intenciones formalmente documentadas, utilizadas para dirigir la toma de decisiones y las actividades". Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Correcto. Mejora se define como "un cambio introducido deliberadamente que resulta en un mayor valor para una o más partes interesadas". Ref. 1.4</p> <p>C. Incorrecto. Planificación es "organizar un método para lograr un fin, o crear un programa de acción detallado". Ref. 1.3</p> <p>D. Incorrecto. Dirección es "conducir o guiar a alguien u ordenar algo. Esto incluye establecer y comunicar la visión, el propósito, los objetivos y los principios guía de una organización o equipo. También puede incluir dirigir o guiar a la organización o al equipo hacia sus objetivos". Ref. 1.2</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
8	C	2.1.a	<p>A. Incorrecto. Esta respuesta se centra en la comunicación del plan estratégico de la organización, y no aborda la problemática clave de la pregunta: cómo asegurar que las actividades de todos los equipos de TI estén alineadas con la estrategia de la empresa. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellos, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente. Esto asegura que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas, y permite informar acerca de los logros a través de bucles de retroalimentación. Por lo tanto, los líderes senior pueden monitorear el desempeño y tomar las decisiones de negocio adecuadas". Ref. 2.1.3</p> <p>B. Incorrecto. La "gestión del cambio organizacional" resulta adecuada cuando existe la necesidad de introducir cambios en una organización. El cambio no es la problemática que se plantea en la pregunta. La pregunta se centra en cómo asegurar que las actividades de todos los equipos de TI estén alineadas con la estrategia de la organización. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellos, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente. Esto asegura que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas, y permite informar acerca de los logros a través de bucles de retroalimentación. Por lo tanto, los líderes senior pueden monitorear el desempeño y tomar las decisiones de negocio adecuadas". Ref. 2.1.3</p> <p>C. Correcto. Definir en cascada los objetivos de la estrategia de la empresa, en cada nivel, asegura que los niveles estratégicos, los niveles de gestión y los niveles operacionales de la organización estén alineados directamente con las actividades y objetivos individuales. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellos, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente. Esto asegura que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas, y permite informar acerca de los logros a través de bucles de retroalimentación. Por lo tanto, los líderes senior pueden monitorear el desempeño y tomar las decisiones de negocio adecuadas". Ref. 2.1.3</p> <p>D. Incorrecto. Aunque un diagrama RACI puede contribuir a obtener claridad, no aborda el asunto que se plantea en la pregunta: cómo asegurar que las actividades de todos los equipos de TI estén alineadas con la estrategia de la empresa. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellos, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente. Esto asegura que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas, y permite informar acerca de los logros a través de bucles de retroalimentación. Por lo tanto, los líderes senior pueden monitorear el desempeño y tomar las decisiones de negocio adecuadas". Ref. 2.1.3</p>
9	B	4.3	<p>A. Incorrecto. El equipo ejecutivo ya ha establecido un nuevo plan estratégico para la empresa que implica muchos cambios. El reto para el CIO consiste en ayudar a preparar la organización para</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>que lleve a cabo con éxito la transición a una nueva forma de trabajar, lo que se logra mejor con una evaluación de la preparación para el cambio. “Una evaluación de la preparación para el cambio estima la preparación de una organización para la transición a una nueva forma de trabajar. Muchos factores pueden afectar a la capacidad de una organización, departamento o equipo para adaptarse con éxito al cambio. Evaluar estos factores antes de comenzar una iniciativa de cambio pone de relieve qué puede impedir su éxito”. Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p> <p>B. Correcto. El equipo ejecutivo ya ha establecido un nuevo plan estratégico para la empresa que implica muchos cambios. Una evaluación de la preparación para el cambio “estima la preparación de una organización para la transición a una nueva forma de trabajar. Muchos factores pueden afectar a la capacidad de una organización, departamento o equipo para adaptarse con éxito al cambio. Evaluar estos factores antes de comenzar una iniciativa de cambio pone de relieve qué puede impedir su éxito”. Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p> <p>C. Incorrecto. Aunque comparar una organización con otras similares a través de benchmarking puede proporcionar información útil, el reto para el CIO consiste en ayudar a preparar la organización para que realice con éxito la transición a una nueva forma de trabajar, lo que se proporciona mediante una evaluación de la preparación para el cambio. Una “evaluación de la preparación para el cambio” “estima la preparación de una organización para la transición a una nueva forma de trabajar. Muchos factores pueden afectar a la capacidad de una organización, departamento o equipo para adaptarse con éxito al cambio. Evaluar estos factores antes de comenzar una iniciativa de cambio pone de relieve qué puede impedir su éxito”. Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p> <p>D. Incorrecto. Comprender la madurez de los procesos internos no ayuda a que las personas se adapten con éxito al cambio. El reto para el CIO es asegurar que su equipo sea capaz de adaptarse con éxito a nuevas formas de trabajar. Una “evaluación de la preparación para el cambio” “estima la preparación de una organización para la transición a una nueva forma de trabajar. Muchos factores pueden afectar a la capacidad de una organización, departamento o equipo para adaptarse con éxito al cambio. Evaluar estos factores antes de comenzar una iniciativa de cambio pone de relieve qué puede impedir su éxito”. Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p>
10	B	4.4	<p>A. Incorrecto. Aunque el número de usuarios afectados puede influir en cierta medida en la priorización, el principal asunto de cualquier resultado de mejora es la “probabilidad de acercar a la organización al logro de su visión”. “Todos los resultados definidos deben contribuir al logro del estado deseado, pero algunos serán más críticos que otros”. Ref. 5.4.3.1</p> <p>B. Correcto. Los “resultados de la mejora” se evalúan principalmente en función de la eficacia con la que soportan la visión de la organización. Se concede mayor prioridad a los que “probablemente acerquen a la organización al logro de su visión”. “Todos los resultados definidos deben contribuir al logro del estado deseado, pero algunos serán más críticos que otros”. Ref. 5.4.3.1</p> <p>C. Incorrecto. Aunque el esfuerzo (o costo) de lograr un “resultado de</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>“la mejora” es una consideración, los resultados de la mejora se evalúan principalmente en función de la eficacia con la que soportan la visión de la organización. Se concede mayor prioridad a los que “probablemente acerquen a la organización al logro de supervisión”. “Todos los resultados definidos deben contribuir al logro del estado deseado, pero algunos serán más críticos que otros”. Ref. 5.4.3.1</p> <p>D. Incorrecto. Aunque la insatisfacción de los usuarios puede poner de relieve “oportunidades de mejora”, se debe dar prioridad a cada uno principalmente en función de la eficacia con la que soportan la visión de la organización. Se concede mayor prioridad a los que “probablemente acerquen a la organización al logro de supervisión”. “Todos los resultados definidos deben contribuir al logro del estado deseado, pero algunos serán más críticos que otros”. Ref. 5.4.3.1</p>
11	C	4.6.b	<p>A. Incorrecto. El conocimiento de los miembros experimentados del equipo puede resultar valioso en otros contextos o proyectos. Además, las organizaciones disponen de recursos limitados y puede que no sea viable asignar nuevos equipos a cada proyecto. “Si los resultados esperados de la mejora no se lograron o se lograron de manera diferente a la planeada, la iniciativa debe ser revisada, y las partes interesadas deben ser informadas de las razones de la falla de la iniciativa. Para ello, resulta necesario analizar a fondo la iniciativa de 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, sobre la base de la experiencia adquirida”. Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.4</p> <p>B. Incorrecto. Sin un análisis de las lecciones aprendidas, no existen evidencias de que la financiación sea la problemática, o de que el aumento de la financiación vaya a resolver problemas futuros. “Si los resultados esperados de la mejora no se lograron o se lograron de manera diferente a la planeada, la iniciativa debe ser revisada, y las partes interesadas deben ser informadas de las razones de la falla de la iniciativa. Para ello, resulta necesario analizar a fondo la iniciativa de 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, sobre la base de la experiencia adquirida”. Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.4</p> <p>C. Correcto. “Si los resultados esperados de la mejora no se lograron o se lograron de manera diferente a la planeada, la iniciativa debe ser revisada, y las partes interesadas deben ser informadas de las razones de la falla de la iniciativa. Para ello, resulta necesario analizar a fondo la iniciativa de 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, sobre la base de la experiencia adquirida”. Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.4</p> <p>D. Incorrecto. “No se debería depender siempre de la tecnología, ya que un exceso de automatización puede incrementar los costos y reducir la resiliencia organizacional”. Ref. 8.3.6</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
12	D	1.2.c	<p>A. Incorrecto. Gobierno representa “los medios por los que se dirige y controla una organización”. Conformidad es “el acto y resultado de asegurar que se sigue un estándar o un conjunto de directrices, o que se aplican prácticas de contabilidad o de otro tipo de manera adecuada y consistente”. Ref. 1.6.1.1</p> <p>B. Incorrecto. Gestión es un conjunto de “actividades coordinadas para definir, controlar, supervisar y mejorar algo”. Conformidad es “el acto y resultado de asegurar que se sigue un estándar o un conjunto de directrices, o que se aplican prácticas de contabilidad o de otro tipo de manera adecuada y consistente”. Ref. 1.6.1.1</p> <p>C. Incorrecto. Mejora es “un cambio introducido deliberadamente que resulta en un mayor valor para una o más partes interesadas”. Conformidad es “el acto y resultado de asegurar que se sigue un estándar o un conjunto de directrices, o que se aplican prácticas de contabilidad o de otro tipo de manera adecuada y consistente”. Ref. 1.6.1.1</p> <p>D. Correcto. Conformidad es “el acto y resultado de asegurar que se sigue un estándar o un conjunto de directrices, o que se aplican prácticas de contabilidad o de otro tipo de manera adecuada y consistente”. Ref. 1.6.1.1</p>
13	B	3.1	<p>A. Incorrecto. El uso de un “tablero Kanban” proporciona una “visualización completa del flujo de trabajo del proceso”, no es adecuado para evaluar la eficacia que proporcionarán las soluciones futuras. Ref. 7.3.3.7</p> <p>B. Correcto. “Si no se comprenden bien los riesgos, se podría dirigir a los equipos para que emprendan proyectos que seguramente fracasarán. Si los miembros del equipo perciben los riesgos, pero no ven evidencias de acciones preventivas, pueden perder la confianza en su proyecto, lo que aumenta la probabilidad de falla”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Incorrecto. “Medición e informes” podría ayudar a identificar una problemática, pero no ayudaría a predecir las problemáticas de antemano. En medición e informes, se reúnen, procesan e informan datos para validar que se están desempeñando las acciones deseadas o que se están cumpliendo los objetivos acordados. Ref. 4.1.3, pestaña 4.1</p> <p>D. Incorrecto. “Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellos, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente. Esto asegura que la estrategia, las tácticas y las operaciones de la organización estén alineadas”. Esto no ayudará al equipo a analizar el nivel de eficacia que proporciona una solución propuesta. Ref. 2.1.3</p>
14	C	7.2.d	<p>A. Incorrecto. Una oficina de gestión de proyectos puede ayudar a largo plazo, pero no contribuye a dar visibilidad a todo el trabajo, especialmente los incidentes y las tareas operacionales. “Quienes se enfrentan a dificultades para supervisar, priorizar y gestionar trabajo a menudo encuentran útil Kanban. Las personas pueden experimentar problemas para planear el trabajo porque no pueden visualizar los pasos involucrados. Los tableros Kanban abordan esta problemática facilitando una visualización completa del flujo de trabajo del proceso”. Ref. 7.3.3.7</p> <p>B. Incorrecto. Gestión de TI debe establecer prioridades, pero esto no</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>aborda la necesidad inmediata de gestionar mejor el caos, especialmente los incidentes y las tareas operacionales. "Quienes se enfrentan a dificultades para supervisar, priorizar y gestionar trabajo a menudo encuentran útil Kanban. Las personas pueden experimentar problemas para planear el trabajo porque no pueden visualizar los pasos involucrados. Los tableros Kanban abordan esta problemática facilitando una visualización completa del flujo de trabajo del proceso". Ref. 7.3.3.7</p> <p>C. Correcto. Dar visibilidad al trabajo mediante el uso de un tablero Kanban sencillo es "fácil y sin riesgo de implementación, no requiere ningún cambio del proceso actual, se escala con gran eficacia y no genera costos adicionales en la aplicación". Contribuye a "gestionar y medir flujos de trabajo". Ref. 7.3.3.7</p> <p>D. Incorrecto. La problemática principal en la pregunta es la gestión del caos, especialmente los incidentes y las tareas operacionales. "Quienes se enfrentan a dificultades para supervisar, priorizar y gestionar trabajo a menudo encuentran útil Kanban. Las personas pueden experimentar problemas para planear el trabajo porque no pueden visualizar los pasos involucrados. Los tableros Kanban abordan esta problemática facilitando una visualización completa del flujo de trabajo del proceso". Ref. 7.3.3.7</p>
15	D	1.3	<p>A. Incorrecto. La eliminación del riesgo puede ser un objetivo, pero no siempre es el objetivo principal. "Para lograr los resultados deseados se requieren recursos y, por lo tanto, costos; además, esto suele conllevar riesgo asociado. Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos, y pueden tener un impacto negativo en algunos de los resultados deseados, mientras se soportan otros. Estos conceptos se reflejan en numerosos aspectos de dirección, planificación y mejora. Por ejemplo, el objeto de una mejora puede ser reducir riesgos o eliminar costos innecesarios". Ref. 1.8</p> <p>B. Incorrecto. Lograr un equilibrio es importante, pero no tiene por qué ser equivalente entre los resultados. El negocio determinará la importancia del equilibrio en función de su necesidad y de lo que defina como valor óptimo. "Para lograr los resultados deseados se requieren recursos y, por lo tanto, costos; además, esto suele conllevar riesgo asociado. Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos, y pueden tener un impacto negativo en algunos de los resultados deseados, mientras se soportan otros. Estos conceptos se reflejan en numerosos aspectos de dirección, planificación y mejora. Por ejemplo, el objeto de una mejora puede ser reducir riesgos o eliminar costos innecesarios". Ref. 1.8</p> <p>C. Incorrecto. Eliminar costo puede agregar valor, pero no siempre resulta necesario. "Sin embargo, una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decide medirlo. Por ejemplo, la búsqueda de tecnologías nuevas y no probadas puede introducir</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>un riesgo significativamente mayor, pero esto puede resultar aceptable si las recompensas potenciales son correspondientemente grandes". Ref. 1.8</p> <p>D. Correcto. VOCR es siempre un equilibrio que se establece por la necesidad de la organización y cómo se alinea con su visión y misión. En algunos casos, esto puede incluir la aceptación de una disminución de los resultados, si la organización considera que se genera más valor en una situación particular. "Sin embargo, una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decide medirlo. Por ejemplo, la búsqueda de tecnologías nuevas y no probadas puede introducir un riesgo significativamente mayor, pero esto puede resultar aceptable si las recompensas potenciales son correspondientemente grandes". Ref. 1.8</p>
16	C	5.3	<p>A. Incorrecto. Esta respuesta pasa por alto la importancia de adoptar un enfoque holístico. "En toda la cadena de valor del servicio y en los flujos de valor, las personas contribuyen mejor cuando pueden colaborar y coordinar sus esfuerzos. Los principios guía "colabore y promueva la visibilidad" y "piense y trabaje holísticamente" son importantes a la hora de establecer las interfaces entre las organizaciones y personas involucradas en las actividades de la cadena de valor". Un enfoque holístico requeriría examinar el enfoque de extremo a extremo, en lugarde una sola fase. Ref. 7.3.1.6</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta pasa por alto la importancia de adoptar un enfoqueholístico. "En toda la cadena de valor del servicio y en los flujos de valor, las personas contribuyen mejor cuando pueden colaborar y coordinar sus esfuerzos.</p> <p>Los principios guía "colabore y promueva la visibilidad" y "piense y trabaje holísticamente" son importantes a la hora de establecer las interfaces entre las organizaciones y personas involucradas en las actividades de la cadena de valor". Un enfoque holístico requeriría examinar el enfoque de extremo a extremo, en lugarde únicamente las actividades de una sola práctica. Ref. 7.3.1.6</p> <p>C. Correcto. "En toda la cadena de valor del servicio y en los flujos de valor, las personas contribuyen mejor cuando pueden colaborar y coordinar sus esfuerzos.</p> <p>Los principios guía "colabore y promueva la visibilidad" y "piense y trabaje holísticamente" son importantes a la hora de establecer las interfaces entre las organizaciones y personas involucradas en las actividades de la cadena de valor".En la revisión del enfoque de extremo a extremo con respecto a la planificación,diseño y entrega de servicios, se adopta un enfoque holístico. Ref. 7.3.1.6</p> <p>D. Incorrecto. Esta respuesta pasa por alto la importancia de adoptar un enfoque holístico. "En toda la cadena de valor del servicio y en los flujos de valor, las personas contribuyen mejor cuando pueden colaborar y coordinar sus esfuerzos.</p> <p>Los principios guía "colabore y promueva la visibilidad" y "piense y trabaje holísticamente" son importantes a la hora de establecer las interfaces entre las organizaciones y personas involucradas en las actividades de la cadena de valor". Un enfoque holístico requeriría examinar el enfoque de extremo a extremo, en lugar de</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			únicamente las actividades de una sola práctica. Ref. 7.3.1.6
17	C	5.2.a	<p>A. Incorrecto. En esta situación, el problema es el cambio de enfoque de la instalación local a la solución en la nube, no las descripciones detalladas o diseño de los servicios. Por lo tanto, este enfoque no identifica un mensaje adecuado, “identificar el mensaje: ¿qué convencería a las partes interesadas para que soporten y se involucren con la iniciativa?” Ref. 6.2.2</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta se centra únicamente en las partes interesadas de los clientes, que ya soportan la solución en la nube por suscripción. Esto tampoco aborda la resistencia interna al cambio de enfoque. “Definir lo que se necesita de cada parte interesada: se debe considerar la cantidad de soporte que se requiere de cada parte interesada. ¿Qué acciones deben realizar?” Ref. 6.2.2</p> <p>C. Correcto. Esta respuesta se centra en la identificación de las partes interesadas clave declaradas en la pregunta, parte de un plan de comunicación de las partes interesadas satisfactorio implica comprender “¿qué convencería a las partes interesadas para que soporten y se involucren con la iniciativa?” Ref. 6.2.2</p> <p>D. Incorrecto. Aunque resulta útil contar con una declaración de intenciones y de visión de la empresa, no se cuestiona la visión y la misión de la empresa, solo el cambio de enfoque con respecto al método de entrega de un producto existente. Por lo tanto, este enfoque no identifica un mensaje adecuado, “identificar el mensaje: ¿qué convencería a las partes interesadas para que soporten y se involucren con la iniciativa?” Ref. 6.2.2</p>
18	C	5.1	<p>A. Incorrecto. “Gestión del cambio organizacional” debe comenzar tan pronto como se inicie la planificación y debe “integrarse en todo el trabajo de dirección, planificación y mejora”. Ref. 6.3.2</p> <p>B. Incorrecto. “Gestión del cambio organizacional” debe comenzar tan pronto como se inicie la planificación y debe “integrarse en todo el trabajo de dirección, planificación y mejora”. Ref. 6.3.2</p> <p>C. Correcto. “Gestión del cambio organizacional” debe comenzar tan pronto como se inicie la planificación y debe “integrarse en todo el trabajo de dirección, planificación y mejora”. Ref. 6.3.2</p> <p>D. Incorrecto. “Gestión del cambio organizacional” debe comenzar tan pronto como se inicie la planificación y debe “integrarse en todo el trabajo de dirección, planificación y mejora”. Ref. 6.3.2</p>
19	C	1.2.a	<p>A. Incorrecto. Una declaración de intenciones es “una descripción breve, aunque completa, del propósito general y las intenciones de una organización” y declara qué debe lograrse, pero no cómo debe lograrse. Ref. 1.2.1.1</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta se centra en cómo y por qué se adoptan acciones, no en el propósito de la organización. Una declaración de intenciones es “una descripción breve, aunque completa, del propósito general y las intenciones de una organización” y declara qué debe lograrse, pero no cómo debe lograrse. Ref. 1.2.1.1</p> <p>C. Correcto. Esta es la definición correcta de una declaración de intenciones. Una declaración de intenciones es “una descripción breve, aunque completa, del propósito general y las intenciones de una organización” y declara qué debe lograrse, pero no cómo debe</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>lograrse. Ref. 1.2.1.1</p> <p>D. Incorrecto. Los “indicadores clave de desempeño” representan una forma de medir el desempeño con respecto a un objetivo de gestión. Una declaración de intenciones es “una descripción breve, aunque completa, del propósito general y las intenciones de una organización” y declara qué debe lograrse, pero no cómo debe lograrse. Ref. 1.2.1.1</p>
20	D	1.2.d	<p>A. Incorrecto. La naturaleza o el nivel de madurez no rigen cómo se utilizan las políticas y directrices. “Las políticas dirigen las decisiones y el comportamiento. En la mayoría de las organizaciones, el incumplimiento de las políticas de la empresa da lugar a medidas disciplinarias, que pueden incluir la rescisión de la relación laboral”, y “como su nombre indica, las directrices dirigen a los empleados en el desempeño de sus actividades o en la toma de decisiones. Proporcionan recomendaciones generales sobre cómo actuar en diferentes situaciones o cómo llevar a cabo algo para lograr los resultados deseados. A veces, se utilizan directrices cuando no se aplica ninguna política específica, o cuando la organización no tiene por objeto dictar el comportamiento, sino más bien ayudar a las personas que sienten dudas acerca de cómo proceder”. Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Incorrecto. Las directrices y políticas pueden abarcar temas similares, pero son independientes y distintas. “Las políticas dirigen las decisiones y el comportamiento. En la mayoría de las organizaciones, el incumplimiento de las políticas de la empresa da lugar a medidas disciplinarias, que pueden incluir la rescisión de la relación laboral”. “Como el nombre indica, las directrices dirigen a los empleados en el desempeño de sus actividades o en la toma de decisiones. Proporcionan recomendaciones generales sobre cómo actuar en diferentes situaciones o cómo llevar a cabo algo para lograr los resultados deseados. A veces, se utilizan directrices cuando no se aplica ninguna política específica, o cuando la organización no tiene por objeto dictar el comportamiento, sino más bien ayudar a las personas que sienten dudas acerca de cómo proceder”. Ref. 1.2.1.2</p> <p>C. Incorrecto. El uso de una política frente a una directriz no depende de requerimientos internos o externos. Una política contiene la “gestión de expectativas e intenciones formalmente documentadas, utilizadas para dirigir la toma de decisiones y las actividades”. “Las políticas dirigen las decisiones y el comportamiento. En la mayoría de las organizaciones, el incumplimiento de las políticas de la empresa da lugar a medidas disciplinarias, que pueden incluir la rescisión de la relación laboral”. “Como el nombre indica, las directrices dirigen a los empleados en el desempeño de sus actividades o en la toma de decisiones. Proporcionan recomendaciones generales sobre cómo actuar en diferentes situaciones o cómo llevar a cabo algo para lograr los resultados deseados. A veces, se utilizan directrices cuando no se aplica ninguna política específica, o cuando la organización no tiene por objeto dictar el comportamiento, sino más bien ayudar a las personas que sienten dudas acerca de cómo proceder”. Ref. 1.2.1.2</p> <p>D. Correcto. Una política contiene la “gestión de expectativas e intenciones formalmente documentadas, utilizadas para dirigir la</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			toma de decisiones y las actividades". "Las políticas se utilizan para dirigir acciones y la toma de decisiones, y permanecer fiel a la política es obligatorio". "Como el nombre indica, las directrices dirigen a los empleados en el desempeño de sus actividades o en la toma de decisiones. Proporcionan recomendaciones generales sobre cómo actuar en diferentes situaciones o cómo llevar a cabo algo para lograr los resultados deseados. A veces, se utilizan directrices cuando no se aplica ninguna política específica, o cuando la organización no tiene por objeto dictar el comportamiento, sino más bien ayudar a las personas que sienten dudas acerca de cómo proceder". Ref. 1.2.1.2
21	D	7.2.b	<p>A. Incorrecto. Toda organización debe evaluar regularmente los servicios de TI, pero esta respuesta pasa por alto el reto al que se enfrenta el CIO: reasignar recursos para soportar la iniciativa de la empresa sin reducir los niveles de servicio de TI. Para ello, el principio guía "optimice y automatice" contribuiría a identificar las áreas en las que el trabajo se realiza manualmente y en las que se podría automatizar, liberando así tiempo del personal. Ref. 8.3.6</p> <p>B. Incorrecto. Aunque comprender el valor de TI es importante, pasa por alto el reto al que se enfrenta el CIO: reasignar recursos para soportar la iniciativa de la empresa sin reducir los niveles de servicio de TI. Para ello, el principio guía "optimice y automatice" contribuiría a identificar las áreas en las que el trabajo se realiza manualmente y en las que se podría automatizar, liberando así tiempo del personal. Ref. 8.3.6</p> <p>C. Incorrecto. "Gestión del cambio organizacional" resulta útil en cualquier transformación y debe utilizarse. Esta respuesta pasa por alto el reto al que se enfrenta el CIO: reasignar recursos para soportar la iniciativa de la empresa sin reducir los niveles de servicio de TI. Para ello, el principio guía "optimice y automatice" contribuiría a identificar las áreas en las que el trabajo se realiza manualmente y en las que se podría automatizar, liberando así tiempo del personal. Ref. 8.3.6</p> <p>D. Correcto. Esta respuesta aplica el principio guía "optimice y automatice" mediante la identificación de áreas en las que la cadena de valor puede optimizarse y automatizarse, lo que puede liberar tiempo del personal para trabajar en la iniciativa de la empresa sin que se reduzcan los niveles de servicio de TI. Ref. 8.3.6</p>
22	C	2.1.a	<p>A. Incorrecto. La mejora de la gestión de las solicitudes de servicio es un plan operacional, no un enfoque estratégico de alto nivel. Operación es "la rutina que ejecuta y gestiona una actividad, producto, servicio o elemento de configuración". Ref. 1.3.1.3</p> <p>B. Incorrecto. La identificación de las necesidades de los clientes de nuevos servicios es una táctica que contribuirá a la estrategia de incrementar los ingresos mediante la introducción de una nueva gama de servicios. Las tácticas son "los métodos específicos por los que se promulga una estrategia". Ref. 1.3.1.2</p> <p>C. Correcto. Las estrategias son enfoques de alto nivel para lograr objetivos. Esta respuesta resume el objetivo de incrementar los ingresos y lo vincula al plan de introducción de nuevos servicios. Las tácticas y los planes operacionales en la pregunta contribuirán a</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>esta estrategia. “Estos niveles son, como mínimo, estratégicos, tácticos y operacionales. Los tres niveles deben estar estrechamente vinculados entre sí y con los objetivos organizacionales”. Una estrategia es “un enfoque o curso de acción amplio definido por una organización para lograr sus objetivos”. Ref. 1.3.1, 1.3.1.1</p> <p>D. Incorrecto. La preparación de planes de implementación es un plan operacional, no un enfoque estratégico de alto nivel. Operación es “la rutina que ejecuta y gestiona una actividad, producto, servicio o elemento de configuración”. Ref. 1.3.1.3</p>
23	C	1.1.f	<p>A. Incorrecto. Este es un ejemplo de un control lógico/técnico que puede adoptar la forma de “campos obligatorios, creación de scripts, flujos de trabajo automatizados”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>B. Incorrecto. Este es un ejemplo de un control físico que puede adoptar la forma de “un sistema de entrada con tarjetas electrónicas, una válvula de admisión con medición”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Correcto. “Los controles son contramedidas o salvaguardas que proporcionan un aseguramiento razonable con respecto a que se lograrán los objetivos y se evitarán detectarán y corregirán los eventos no deseados”. Los controles organizacionales/procedimentales pueden ser “políticas, organización, propiedad, capacitación, procesos”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>D. Incorrecto. Este es un ejemplo de un control lógico/técnico que puede adoptar la forma de “campos obligatorios, creación de scripts, flujos de trabajo automatizados”. Ref. 1.2.1.3</p>
24	A	3.2	<p>A. Correcto. La junta directiva es “responsable del gobierno de su organización”. Ref. 2.2.1, pestaña 2.1</p> <p>B. Incorrecto. Los accionistas son “responsables de nombrar a los directores y auditores para asegurar un gobierno eficaz”. Ref. 2.2.1, pestaña 2.1</p> <p>C. Incorrecto. El comité de auditoría es “responsable de soportar a la junta directiva proporcionando una evaluación independiente del desempeño y la conformidad de la gestión”. Ref. 2.2.1, pestaña 2.1</p> <p>D. Incorrecto. Una “oficina de gestión de servicios” es “un grupo o departamento que funciona como un centro de excelencia para la gestión de servicios, asegurando el desarrollo continuo y la aplicación consistente de las prácticas de gestión en toda la organización”. Ref. 7.2.2</p>
25	D	1.1.d	<p>D. Correcto.</p> <p>(1) y (4) Correcto. Un modelo operativo “es una representación conceptual y/o visual de cómo una organización co-crea valor de manera conjunta con sus clientes y otras partes interesadas y también de cómo se dirige a sí misma”. Ref. 1.6.2</p> <p>A. B. C. Incorrecto.</p> <p>(2) Incorrecto. En un modelo operativo, no se requieren políticas y procedimientos claros para las operaciones diarias. Ref. 1.6.2</p> <p>(3) No se requieren medidas e informes para demostrar el desempeño como parte de un modelo operativo. Un modelo operativo “es una representación conceptual y/o visual de cómo una organización co-crea valor de manera conjunta con sus clientes y otras partes interesadas y también de cómo se dirige a sí misma”. Ref. 1.6.2</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
26	A	6.1	<p>A. Correcto. Una cascada de métricas es una forma de conectar las métricas de servicio con los objetivos de la organización. “Para que una organización tome buenas decisiones, debe medir los elementos correctos. Esto puede conseguirse vinculando lo que se mide con los resultados deseados de la organización y el propósito que desea cumplir”. Ref. 4.2.2.1</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta se centra en las métricas de servicio de forma aislada. “Para que una organización tome buenas decisiones, debe medir los elementos correctos. Esto puede conseguirse vinculando lo que se mide con los resultados deseados de la organización y el propósito que desea cumplir”. Ref. 4.2.2.1</p> <p>C. Incorrecto. Aunque un caso de negocio es importante, no aborda el asunto pertinente aquí: asegurar que los servicios de TI resultantes estén alineados con los objetivos de la empresa. “Para que una organización tome buenas decisiones, debe medir los elementos correctos. Esto puede conseguirse vinculando lo que se mide con los resultados deseados de la organización y el propósito que desea cumplir”. Ref. 4.2.2.1</p> <p>D. Incorrecto. El mapeo de flujo de valor es importante para comprender y optimizarla entrega de un servicio, pero no aborda el asunto pertinente de la pregunta: asegurar que los servicios de TI estén alineados con los objetivos de la empresa. “Para que una organización tome buenas decisiones, debe medir los elementos correctos. Esto puede conseguirse vinculando lo que se mide con los resultados deseados de la organización y el propósito que desea cumplir”. Ref. 4.2.2.1</p>
27	D	4.5	<p>A. Incorrecto. Aunque un mapa de flujo de valor es útil cuando se diseña u optimiza un nuevo servicio de TI, el reto en este caso consiste en obtener financiación y soporte para el nuevo servicio. Esto se logra a través de un caso de negocio. Un caso de negocio “debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor. Debe responder a las preguntas que suele plantear la alta gestión, explicando por qué se necesita la propuesta y justificando la inversión”. Ref. 2.4.3.1</p> <p>B. Incorrecto. Aunque una prueba de concepto puede resultar útil para obtener soporte, sería mejor utilizarla como parte de un enfoque general para conseguir financiación y soporte ejecutivo. Un caso de negocio se utiliza para comunicar y abogar por financiación y soporte para una propuesta. Un caso de negocio “debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor. Debe responder a las preguntas que suele plantear la alta gestión, explicando por qué se necesita la propuesta y justificando la inversión”. Ref. 2.4.3.1</p> <p>C. Incorrecto. Aunque una transformación de TI general resulta útil, la pregunta requiere específicamente un enfoque para obtener financiación y soporte ejecutivo para un nuevo servicio de TI. Esto se logra habitualmente con un caso de negocio. Un caso de negocio se utiliza para comunicar y abogar por financiación y soporte para una propuesta. Un caso de negocio “debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor. Debe responder a las preguntas que suele plantear la alta gestión, explicando por qué se necesita la propuesta y justificando la inversión”. Ref. 2.4.3.1</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>D. Correcto. Un caso de negocio se utiliza para comunicar y abogar por financiación y soporte para una propuesta. Un caso de negocio “debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor. Debe responder a las preguntas que suele plantear la alta gestión, explicando por qué se necesita la propuesta y justificando la inversión”. Ref. 2.4.3.1</p>
28	B	5.2.c	<p>A. Incorrecto. La mensajería instantánea es un método de comunicación útil en algunos casos, pero resulta inadecuado en este caso debido a la naturaleza sensible del proyecto. También es preferible utilizar una combinación de métodos de comunicación. “La mensajería instantánea no siempre es adecuada. Los mensajes en este formato suelen ser informales y utilizan un lenguaje abreviado, lo que puede dar pie a interpretaciones erróneas”. Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p> <p>B. Correcto. Debido a la necesidad de manejar las comunicaciones de forma sensible, lo más adecuado en este caso es combinar métodos de comunicación y proporcionar un método que permita ofrecer retroalimentación de forma anónima. “Podrían requerirse varios canales, según el tipo de retroalimentación y la necesidad de privacidad o anonimato de los remitentes”. Ref. 6.1.6</p> <p>C. Incorrecto. En casos sensibles, resulta adecuado combinar métodos de comunicación y no depender de un método único. El correo electrónico es un método útil, aunque preferible para comunicaciones breves, y el hecho de incluir un gran número de detalles podría provocar que los destinatarios no lean los mensajes. “El correo electrónico es particularmente útil para intercambios de información breves y factuales, especialmente cuando la documentación escrita es práctica”. “La buena práctica general consiste en mantener la mayor brevedad posible en los correos electrónicos”. Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p> <p>D. Incorrecto. En algunos casos resulta adecuado publicar toda la retroalimentación, pero en un caso en el que se espera resistencia se debe proteger el anonimato. Este nivel de transparencia podría disuadir a algunas partes interesadas de compartir información importante. “El anonimato puede requerirse para proporcionar sensación de seguridad; sin embargo, a fin de abordar la retroalimentación, resulta útil conocer la fuente”. Ref. 6.1.6</p>
29	C	5.2.b	<p>A. Incorrecto. “El correo electrónico es particularmente útil para intercambios de información breves y factuales, especialmente cuando la documentación escrita es práctica”, por lo que no sería el mejor método de comunicación para construir relaciones. Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p> <p>B. Incorrecto. Aunque “es posible inferir ciertos aspectos del estado emocional de una persona durante una llamada telefónica a través del tono de voz, el volumen y las elecciones de lenguaje”, es más probable que una reunión personal resuelva el conflicto. Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p> <p>C. Correcto. La comunicación personal es el mejor enfoque cuando existe la necesidad de construir la relación y resolver problemáticas. “Las interacciones individualizadas son la mejor manera de</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>mantener buenas interacciones y construir relaciones. Siempre deben ser alternativas a tener en cuenta cuando se resuelven problemáticas". Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p> <p>D. Incorrecto. Aunque los medios sociales pueden resultar útiles para la comunicación interna, "requieren un buen entendimiento de las tecnologías de uso" y "numerosas organizaciones aplican políticas que rigen el uso de los medios sociales". La comunicación personal sería preferible porque no conlleva estos riesgos. Ref. 6.1.5, pestaña 6.2</p>
30	C	7.2.a	<p>A. Incorrecto. Aunque todas las dimensiones están interrelacionadas y, en cierta medida, la dimensión organizaciones y personas está involucrada, la mejor respuesta es la dimensión "socios y proveedores", ya que la pregunta se centra en el establecimiento de relaciones de trabajo con nuevos socios y proveedores. La dimensión "socios y proveedores" recomienda que los proveedores de servicios "consideren cuidadosamente cómo y cuándo involucrar a un socio o proveedor, y gestionen diligentemente la relación con el proveedor junto con los servicios que se proporcionen". Ref. 7.3.2</p> <p>B. Incorrecto. Aunque todas las dimensiones están interrelacionadas y, en cierta medida, la dimensión información y tecnología está involucrada, la mejor respuesta es la dimensión "socios y proveedores", ya que la pregunta se centra en el establecimiento de relaciones de trabajo con nuevos socios y proveedores. La dimensión "socios y proveedores" recomienda que los proveedores de servicios "consideren cuidadosamente cómo y cuándo involucrar a un socio o proveedor, y gestionen diligentemente la relación con el proveedor junto con los servicios que se proporcionen". Ref. 7.3.2</p> <p>C. Correcto. Aunque todas las dimensiones están interrelacionadas, la pregunta identifica específicamente los retos de establecer relaciones de trabajo con nuevos socios y proveedores, lo que hace que la dimensión socios y proveedores sea la mejor alternativa para los retos. La dimensión "socios y proveedores" recomienda que los proveedores de servicios "consideren cuidadosamente cómo y cuándo involucrar a un socio o proveedor, y gestionen diligentemente la relación con el proveedor junto con los servicios que se proporcionen". Ref. 7.3.2</p> <p>D. Incorrecto. Aunque todas las dimensiones están interrelacionadas y, en cierta medida, la dimensión procesos y flujos de valor está involucrada, la mejor respuesta es la dimensión "socios y proveedores", ya que la pregunta se centra en el establecimiento de relaciones de trabajo con nuevos socios y proveedores. La dimensión "socios y proveedores" recomienda que los proveedores de servicios "consideren cuidadosamente cómo y cuándo involucrar a un socio o proveedor, y gestionen diligentemente la relación con el proveedor junto con los servicios que se proporcionen". Ref. 7.3.2</p>
31	A	6.1	<p>A. Correcto. Este es un ejemplo de un factor de éxito que soporta un objetivo organizacional. Si los riesgos de TI se priorizan en función de su contribución a los riesgos de negocio, el departamento de TI ayudará a reducir los riesgos de negocio para los clientes. "Un factor de éxito describe una condición o característica que debe</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>lograrse para que algo se considere exitoso”, y “los objetivos en cada nivel de la organización deben soportar los objetivos de sus niveles superiores. Por ejemplo, los objetivos definidos para una persona individual deben soportar los objetivos del equipo. Los objetivos de ese equipo deben soportar los objetivos del departamento. Se definirán hacia arriba en cascada y, en última instancia, soportarán los objetivos y la misión de la organización”. Ref. 4.2.3.1, 4.2.2.4</p> <p>B. Incorrecto. Este factor de éxito no hace referencia a los riesgos del cliente o a los riesgos de negocio. El departamento de TI podría implementar numerosos controles que no tienen relevancia para los riesgos de negocio. “Un factor de éxito describe una condición o característica que debe lograrse para que algo se considere exitoso”. Ref. 4.3.2.1</p> <p>C. Incorrecto. El departamento de TI no es responsable de cómo los clientes priorizan los riesgos de su negocio. Esto puede ser un factor de éxito para el cliente, pero no para el departamento de TI. “Un factor de éxito describe una condición o característica que debe lograrse para que algo se considere exitoso”. Ref. 4.2.3.1</p> <p>D. Incorrecto. Este factor de éxito no tiene relación con los riesgos de negocio, solo aborda los riesgos para el departamento de TI. “Un factor de éxito describe una condición o característica que debe lograrse para que algo se considere exitoso”. Ref. 4.2.3.1</p>
32	B	2.1.b	<p>A. Incorrecto. Esta respuesta se centra en la capacitación del personal sobre la política existente y no aborda la necesidad de incrementar la flexibilidad del personal de TI para lograr mejores resultados. Ref. 2.5.2, pestaña 2.3</p> <p>B. Correcto. Esta respuesta se centra en el desarrollo de directrices para el personal de TI. Esto soporta el objetivo de reducir la estricta obligación de permanecer fiel a la política, lo que se logra mediante el establecimiento de directrices que proporcionan “recomendaciones que permiten cierta discreción en su uso”. Ref. 2.5.2.3</p> <p>C. Incorrecto. Las políticas se utilizan para dirigir acciones y la toma de decisiones, y la conformidad con la política es obligatoria. “Las políticas de una organización forman parte de su ámbito de control”, y “toda excepción a la política debe estipularse en el documento”. Ref. 2.5.2.1, pestaña 2.3</p> <p>D. Incorrecto. Independientemente de la cultura de la organización, las políticas desempeñan un rol importante en la dirección, planificación, mejora y gobiernos eficaces de TI en la actualidad. El objetivo de reducir la estricta obligación de permanecer fiel a la política puede lograrse mediante el establecimiento de directrices que proporcionan “recomendaciones que permiten cierta discreción en su uso”. Ref. 2.5.2.3</p>
33	B	7.1	<p>B. Correcto</p> <p>(2) (3) “A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a ello. Algunas están involucradas en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para soportar la toma de decisiones en el flujo de valor”. Ref. 7.3.3.2</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>A. C. D. Incorrecto.</p> <p>(1) Una práctica no proporciona gobierno, sino que proviene del sistema de valor del servicio. “La dirección proviene de numerosas partes del SVS de ITIL, pero el componente de gobierno normalmente desempeña un rol particularmente prominente”. Ref. 1.6.1</p> <p>(4) Un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, transformando entradas en salidas. Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias”. Ref. Guías de prácticas 3.2</p>
34	B	4.1	<p>A. Incorrecto. Una dirección de alto nivel acordada para el esfuerzo de mejora es una salida del paso “¿cuál es la visión?”, que ya se ha realizado. Ref. 5.4.1</p> <p>B. Correcto. El siguiente paso del modelo de mejora es “¿dónde queremos estar?” y esto implica la creación de “una lista priorizada de las mejoras con objetivos SMART asociados e indicadores clave de desempeño equilibrados”. Ref. 5.4.3</p> <p>C. Incorrecto. La implementación de las nuevas herramientas y procesos necesarios formaría parte del paso “actuar”. Ref. 5.4.5</p> <p>D. Incorrecto. “Si una mejora entrega el valor esperado, el enfoque de la iniciativa debe cambiar a promover los éxitos y reforzar los nuevos métodos introducidos”. Esto debe ocurrir durante el paso “¿cómo mantenemos el ímpetu?”. Ref. 5.4.7</p>
35	A	2.2.d	<p>A. Correcto. Determinar el alcance y el propósito de una evaluación es fundamental para su éxito. Al enfocarse en esto, la evaluación tiene muchas más probabilidades de generar conocimiento significativo. “Resulta esencial que se comprendan los objetivos de cualquier programa de evaluación. Si se va a utilizar más de un tipo de método de evaluación, se debe definir claramente el rol de cada evaluación. Si sus objetivos son demasiado amplios, es probable que la evaluación sea costosa y requiera mucho tiempo. Sin embargo, es improbable que un alcance limitado entregue suficiente información”. Ref. 3.1.4</p> <p>B. Incorrecto. Un alcance demasiado amplio socavaría la eficacia de la capacidad de producir análisis y recomendaciones significativas para el área de interés de la evaluación (en este caso, “gestión de incidentes”, no todo el equipo de la mesa de servicios). “Resulta esencial que se comprendan los objetivos de cualquier programa de evaluación. Si se va a utilizar más de un tipo de método de evaluación, se debe definir claramente el rol de cada evaluación. Si sus objetivos son demasiado amplios, es probable que la evaluación sea costosa y requiera mucho tiempo. Sin embargo, es improbable que un alcance limitado entregue suficiente información”. Ref. 3.1.4</p> <p>C. Incorrecto. El alcance propuesto (prácticas de gestión de servicios) es demasiado amplio para el asunto declarado en relación con una resolución de incidentes oportuna y eficaz. “Resulta esencial que se comprendan los objetivos de cualquier programa de evaluación. Si se va a utilizar más de un tipo de método de evaluación, se debe definir claramente el rol de cada evaluación. Si sus objetivos son demasiado amplios, es probable que la evaluación sea costosa y requiera mucho tiempo. Sin embargo, es improbable que un alcance limitado entregue suficiente información”. Ref. 3.1.4</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>información". Ref. 3.1.4</p> <p>D. Incorrecto. Aunque resulta tentador utilizar un alcance amplio en un esfuerzo por dar al evaluador la oportunidad de identificar las causas de los asuntos específicos, cuanto más se centre una evaluación en la problemática declarada, con más probabilidad generará conocimiento y recomendaciones significativas. "Resulta esencial que se comprendan los objetivos de cualquier programa de evaluación. Si se va a utilizar más de un tipo de método de evaluación, se debe definir claramente el rol de cada evaluación. Si sus objetivos son demasiado amplios, es probable que la evaluación sea costosa y requiera mucho tiempo. Sin embargo, es improbable que un alcance limitado entregue suficiente información". Ref. 3.1.4</p>
36	C	2.1.c	<p>A. Incorrecto. "Las decisiones de gobierno se adoptan en los niveles más altos de una organización, pero otros equipos o áreas de la organización toman la mayoría de las decisiones. Se debe delegar tanta autoridad como sea posible, siempre quese generen de forma continua los resultados requeridos". Ref. 2.2.2</p> <p>B. Incorrecto. La evaluación de las habilidades puede ayudar a la organización a comprender si existen deficiencias en el grado de experiencia que puedan afectar a la toma de decisiones, pero no ayuda a la organización a comprender si las decisiones son adoptadas por las personas o grupos adecuados. Ref. 2.2.2, 3.1.5</p> <p>C. Correcto. "Cuando todas las personas tienen un rol definido y conocen su alcance del control, pueden tomar decisiones dentro de ese alcance e impulsar una acción productiva. Si su alcance del control es demasiado reducido, las decisiones se escalarán hacia arriba, lo que ralentizará el trabajo y sobrecargará a los responsables de la toma de decisiones... Una forma de evaluar la asignación de la autoridad de toma de decisiones consiste en ponderar el riesgo". Ref. 2.2.2</p> <p>D. Incorrecto. Aunque mejorar la transparencia siempre resulta útil, no ayuda a la organización a comprender si las decisiones son adoptadas por las personas o grupos adecuados. Ref. 2.2.2</p>
37	A	2.1.c	<p>A. Correcto. "Cuando todas las personas tienen un rol definido y conocen su alcance del control, pueden tomar decisiones dentro de ese alcance e impulsar una acción productiva". Ref. 2.2.2</p> <p>B. Incorrecto. La creación de una cascada de medición instruirá al personal de todos los niveles acerca de cómo se alinea su trabajo con los objetivos de la empresa, pero no implica que los equipos de todos los niveles estén facultados para tomar decisiones. Ref. 2.2.2, 4.2.2</p> <p>C. Incorrecto. Las políticas son útiles para comunicar las expectativas de la gestión, y los programas de capacitación pueden ayudar a instruir al personal cuando se actualizan las políticas. Sin embargo, este enfoque no implica que los equipos de TODOS los niveles estén facultados para tomar decisiones. Ref. 1.2.1.2, 2.2.2</p> <p>D. Incorrecto. Las evaluaciones pueden resultar útiles para comprender el estado actual de la empresa y su competencia, y un caso de negocio puede ayudar a asegurar la inversión necesaria para cambiar formas de trabajar. Sin embargo, por sí mismos, una evaluación y un caso de negocio no introducen ningún cambio en las formas de trabajar actuales y no facultan a los equipos de todos los niveles para tomar decisiones. Ref. 2.2.2, 5.3.1, 5.4.2</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
38	C	7.2.e	<p>A. Incorrecto. La capacitación del personal y el aumento de la concientización sobre el impacto del trabajo ineficiente siempre resultan útiles, pero no siempre dan lugar a la identificación y eliminación de las actividades innecesarias. Ref. 3.3.3, 6.1.1</p> <p>B. Incorrecto. La actualización de los procesos y herramientas de un solo equipopuede dar lugar a la optimización de trabajo a nivel local, en detrimento de la organización general. Ref. 3.3.2</p> <p>C. Correcto. El “mapeo de flujo de valor” resulta útil porque puede ayudar a lasorganizaciones a identificar y eliminar ineficiencias. Ref. 3.3.3</p> <p>D. Incorrecto. Este enfoque asume que la percepción que la organización tiene de los servicios de tecnología de la información se puede mapear en valor, pero no aborda la problemática pertinente de la identificación y eliminación del trabajo innecesario o ineficiente. La mejor manera de lograrlo consiste en utilizar los flujosde valor de cada servicio para mapear el flujo de trabajo e identificar las oportunidades para eliminar ineficiencias. Ref. 3.3.3</p>
39	C	4.7	<p>A. Incorrecto. Aunque es importante que todos los empleados comprendan claramente la visión, la misión y los valores de las organizaciones, la pregunta hace referencia específicamente a un enfoque para generar una mejora a largo plazo en la entrega de un servicio de TI y valor para los clientes. “En prácticamente cada caso, una organización con una cultura sólida de mejora continua también tendrá una sólida competencia de gobierno que le permita asignar recursos y proporcionarla gestión y el liderazgo necesarios para crear iniciativas de mejora exitosas”. Ref. 5.1.1</p> <p>B. Incorrecto. Es posible que la falta de habilidades apropiadas pueda contribuir a un desempeño deficiente. Posiblemente, identificar y abordar habilidades, especialmente separadas de una cultura de mejora continua, solo proporcione resultados a corto plazo. Mejora continua a más largo plazo, “en prácticamente cada caso, una organización con una cultura sólida de mejora continua también tendrá una sólida competencia de gobierno que le permita asignar recursos y proporcionar la gestión y el liderazgo necesarios para crear iniciativas de mejoraexitosas”. Ref. 5.1.1</p> <p>C. Correcto. El éxito de la mejora a largo plazo es el resultado de una cultura de mejora continua. “En prácticamente cada caso, una organización con una cultura sólida de mejora continua también tendrá una sólida competencia de gobierno quele permita asignar recursos y proporcionar la gestión y el liderazgo necesarios para crear iniciativas de mejora exitosas”. Ref. 5.1.1</p> <p>D. Incorrecto. Aunque los procesos requieren mejora continua, esto solo aborda una parte de la necesidad general de mejora. Éxito a más largo plazo, “en prácticamente cada caso, una organización con una cultura sólida de mejora continua también tendrá una sólida competencia de gobierno que le permita asignarrecursos y proporcionar la gestión y el liderazgo necesarios para crear iniciativas de mejora exitosas”. Ref. 5.1.1</p>
40	A	1.3	<p>A. Correcto. “Sin embargo, una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decidemedirlo”. Ref. 1.8</p> <p>B. Incorrecto. “Sin embargo, una organización puede optar por aceptar</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 1
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decide medirlo". Esta afirmación es válida independientemente de la tecnología que se utilice. Ref. 1.8</p> <p>C. Incorrecto. "La función GRC de una organización debe trabajar con el órgano degobierno, los equipos de gestión, los auditores y otras personas para traducir las estrategias y direcciones de la organización en planes, políticas, controles y directrices que reciban el soporte de métodos para monitorear y medir la conformidad". Sin embargo, "una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decide medirlo". Ref. 1.8, 2.5.1</p> <p>D. Incorrecto. Una evaluación de madurez es "una estimación de la madurez de un proceso o de una organización basada en un marco de referencia definido, como el modelo de madurez de procesos de ITIL". Sin embargo, "una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si al hacerlo genera la posibilidad de un incremento del valor a medida que decide medirlo". Ref. 1.8, 3.1.3</p>



Examen de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

Examen de muestra 2

Cuadernillo de preguntas

Preguntas de opción múltiple

Duración del examen: 1 hora y 30 minutos

Instrucciones

- 1. Debería contestar las 40 preguntas. Cada pregunta vale un punto.**
- 2. Solo hay una respuesta correcta por pregunta.**
- 3. Debe responder correctamente 28 preguntas para aprobar el examen.**
- 4. Marque las respuestas en la hoja de respuestas que se proporciona. Use lápiz (NO bolígrafo).**
- 5. Tiene 1 hora y 30 minutos para completar este examen.**
- 6. Este es un examen “a libro cerrado”. No se permite ningún otro material aparte del examen.**

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 1) ¿Qué afirmación acerca de flujos de valor y prácticas es CORRECTA?
 - A. Cada práctica puede incluir varios flujos de valor.
 - B. Varias prácticas pueden soportar cada flujo de valor.
 - C. Cada práctica contribuye a un flujo de valor único.
 - D. Cada flujo de valor contribuye a varias prácticas.
- 2) Una organización busca una forma de optimizar la toma de decisiones para incrementar el desempeño y mantener los riesgos bajo control.

¿Qué solución soportaría estos objetivos?

- A. Asegurar que un pequeño grupo de autoridades de alto nivel tomen todas las decisiones.
 - B. Delegar en la mayor medida posible la toma de decisiones de gestión.
 - C. Delegar la toma de decisiones de gobierno a los equipos operacionales.
 - D. Asegurar una estructura de nivel más alto para la toma de decisiones de riesgo bajo.
- 3) Una organización tiene la visión de convertirse en el fabricante que venda el mayor número de automóviles a nivel global. La organización considera numerosas mejoras y desea priorizar los resultados de la mejora.

¿Qué iniciativa de mejora debe recibir la prioridad MÁS ALTA?

- A. Una inversión baja en costo y esfuerzo para actualizar un sistema interno de recursos humanos, que permitirá mejorar la eficiencia en el departamento de recursos humanos.
 - B. Una inversión de costo alto y esfuerzo medio para mejorar la estructura de los datos relacionados con los patrones de venta, que se traducirá en una reducción del 5% del costo de las ventas.
 - C. Una inversión de costo medio y esfuerzo alto para mejorar la capacitación disponible para el personal de primera línea, que proporcionará una mejora del 5% en el número de automóviles vendidos.
 - D. Una inversión de costo medio y esfuerzo bajo para mejorar la interfaz del usuario en el servicio de ventas en línea, que proporcionará una mejora del 5% en el número de automóviles vendidos.
- 4) ¿Cuáles son los dos costos que se deben considerar en cada relación de servicio?
 - A. El costo de proporcionar el servicio y el costo de mejorar el servicio.
 - B. El costo introducido por el servicio y el costo eliminado por el servicio.
 - C. El costo de creación del servicio y el costo cobrado por el servicio.
 - D. El costo de las aplicaciones y el costo de la infraestructura.

- 5) Una organización lleva a cabo su actividad en una industria extremadamente regulada. Se ha promulgado una nueva regulación que requiere que se registre información adicional sobre los usuarios cada vez que la mesa de servicios registre un incidente en la herramienta de registro de servicios. Desean aplicar controles para asegurar el cumplimiento de la regulación.

¿Qué enfoque es el MEJOR?

- A. Actualizar la herramienta de registro para asegurar que se graben siempre los datos mínimos requeridos por la regulación y se informe sobre cualquier desviación.
 - B. Asegurar que el personal de la mesa de servicios conozca la nueva regulación y continúe utilizando los informes existentes de actividad de la mesa de servicios.
 - C. Actualizar la herramienta de registro para asegurar que deban rellenarse todos los campos para cada registro de incidente y generar informes diarios de toda la actividad de la mesa de servicios.
 - D. Asegurar que el personal de la mesa de servicios conozca la nueva regulación y permitir que el personal decida qué datos registra y genere informes cuando se requiera.
- 6) El equipo de liderazgo de una organización dedica sus esfuerzos a desarrollar una cultura de mejora continua. Los líderes desean fomentar comportamientos que soporten y habiliten iniciativas de mejora exitosas y oportunas.

¿Qué comportamiento NO deben fomentar los líderes?

- A. Asumir riesgos.
- B. Celebrar éxitos.
- C. Bucle de retroalimentación rápido.
- D. Perfeccionismo.

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 7) Una organización ha recibido numerosas quejas de usuarios y clientes acerca del servicio deficiente de la mesa de servicios. Está creando un caso de negocio para sustituir la herramienta de la mesa de servicios. La nueva herramienta abordará algunas de las problemáticas, aunque existe resistencia al gasto que conlleva la sustitución de la herramienta existente.

¿Cuál es el aspecto MÁS importante en el que debe enfocarse el caso de negocio?

- A. De qué forma la herramienta va a mejorar los resultados del cliente y del usuario y las razones que pueden impedir que se logre este propósito.
 - B. De qué forma el sistema será más fácil de usar por parte del personal de la mesa de servicios y, por lo tanto, mejorará su moral.
 - C. De qué forma el nuevo sistema requerirá personal adicional para mantenimiento y, por lo tanto, reducirá el retorno sobre la inversión.
 - D. De qué forma el precio de la herramienta podría aumentar y superar el presupuesto si no se toma una decisión rápidamente.
- 8) Un cambio organizacional ha dado lugar a que numerosos empleados estén descontentos con los cambios en sus roles. El equipo del proyecto organizó una fiesta para celebrar el éxito del cambio y esto exacerbó aún más el descontento de los empleados.

¿Qué principio de comunicación debería haberse seguido para evitar que esto ocurriera?

- A. El momento y la frecuencia son importantes.
- B. Todos nos comunicamos todo el tiempo.
- C. No existe un solo método de comunicación que funcione para todos.
- D. El mensaje está en el medio.

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

- 9) Hace seis meses, un proveedor de servicios desarrolló e implementó un nuevo flujo de valor para resolver problemas que causaban incidentes. Inicialmente, las métricas mostraron que los problemas se resolvían con rapidez. Sin embargo, recientemente se han recibido quejas acerca de que la resolución de problemas ha requerido demasiado tiempo. La organización desea evaluar y mejorar el flujo de valor.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para optimizar el flujo de trabajo a través del flujo de valor?

- A. Utilizar métricas de rendimiento para identificar dónde existen cuellos de botella que provocan retrasos en el flujo de valor.
 - B. Utilizar métricas para medir la “antigüedad del elemento de trabajo” para identificar los pasos en el flujo de valor que provocan retrasos.
 - C. Reunir métricas del tiempo del ciclo para identificar los pasos en el flujo de valor que utilizan más recursos.
 - D. Rediseñar el flujo de valor mediante la identificación de los pasos, las actividades de la cadena de valor y las prácticas pertinentes.
- 10) ¿Qué ayuda a que la gente comprenda el valor de una iniciativa y reduce su resistencia?
- A. Mejora continua.
 - B. Gestión del cambio organizacional.
 - C. Habilitación del cambio.
 - D. Cascadas de medición.
- 11) Un equipo de soporte gestiona consultas de usuarios diariamente. Una de las métricas acordadas para esta actividad es “el número promedio de consultas procesadas por un miembro del equipo por día”.

¿De qué tipo de medición representa un ejemplo esta medición?

- A. Progreso.
- B. Eficacia.
- C. Conformidad.
- D. Productividad.

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

12) Una organización atraviesa por una gran crisis. La crisis ha planteado grandes retos para la organización y, para afrontarlos, ha introducido importantes cambios en sus operaciones. Las comunicaciones de marketing y promocionales que se programaron antes de la crisis se continúan enviando a los destinatarios internos y externos. Estas comunicaciones son ahora irrelevantes debido a la crisis.

¿Qué principio de comunicación es el que MÁS PROBABLEMENTE está ignorando la organización?

- A. El momento y la frecuencia son importantes.
- B. El mensaje está en el medio.
- C. Todos nos comunicamos todo el tiempo.
- D. La comunicación es un proceso de dos vías.

13) Una organización ofrece soporte telefónico a los usuarios. Recientemente ha introducido un sistema de autoservicio para soporte al usuario. Al mismo tiempo, la organización introdujo una política que estipula que no se dará una alta prioridad a los incidentes registrados telefónicamente. Algunos grupos de usuarios, como los desarrolladores de negocio que viajan, no pueden acceder al sistema de autoservicio y se han quejado de que no reciben un buen servicio.

¿Cuál es la MEJOR forma de resolver esta situación?

- A. Asegurarse de que grupos de usuarios, como los desarrolladores de negocio, reciban capacitación adicional sobre cómo utilizar el nuevo sistema.
- B. Establecer una función de gobierno, riesgo y conformidad para alinear el trabajo de la función de la mesa de servicios con el órgano de gobierno de la organización.
- C. Introducir excepciones a la política para los usuarios que desempeñen roles que den lugar a dificultades de acceso a los sistemas.
- D. Asignar una prioridad alta a todos los incidentes registrados por los desarrolladores de negocio, para asegurar que no estén en desventaja.

14) ¿Qué concepto incluye asegurar que todos conozcan qué se debe hacer y por qué?

- A. Dirección
- B. Métodos
- C. Mejora
- D. Planificación

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

15) Una organización se encuentra en el proceso de creación de una política de registro y gestión de una amplia variedad de incidentes. La organización opera en un entorno extremadamente regulado. Por ello, resulta fundamental que se cumpla la política y no se admitan desviaciones.

¿Cuáles son las DOS MEJORES guías que deben seguirse para crear la política?

1. Asegurarse de que la política sea lo más flexible posible para que el personal pueda tomar decisiones libremente.
 2. Asegurarse de que la política sea lo más clara y concisa posible indicando por qué es necesaria.
 3. Asegurarse de que las consecuencias de la no conformidad estén claramente establecidas.
 4. Asegurarse de que se automatice el proceso para reducir al mínimo los controles incluidos en la política.
- A. 1 y 2
B. 2 y 3
C. 3 y 4
D. 1 y 4

16) El equipo de liderazgo de una organización está entusiasmado con una serie de mejoras recientes y las numerosas iniciativas de mejora adicionales que se llevan a cabo actualmente. Los empleados son menos entusiastas y los líderes han percibido signos de estrés y un incremento del absentismo. Incluso los trabajadores con un historial de alto desempeño están siendo menos productivos.

¿Cuál es el motivo MÁS PROBABLE para los cambios de comportamiento de los empleados?

- A. La ausencia de una cultura de mejora continua
- B. La falla a la hora de planear minuciosamente cada mejora
- C. Demasiadas iniciativas consecutivas
- D. Falta de comprobación del progreso mediante el uso de métricas

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

17) Una organización planea introducir un cambio importante en la forma de informar y resolver los incidentes. Se fomentará que los usuarios registren los incidentes en un portal de autoservicio cuando sea posible y se pedirá al personal de TI que adopte nuevas formas de registrar y resolver los incidentes. El éxito de la iniciativa es crítico para la organización, pero se prevé resistencia al cambio.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para asegurar el éxito?

- A. Capacitar al personal de soporte en relación con los nuevos procedimientos y utilizar la mesa de servicios para informar a los usuarios del cambio, de manera que puedan plantear preguntas cuando sea necesario.
- B. Usar una combinación de correo electrónico, medios sociales, carteles y reuniones para comunicar los cambios a fin de asegurar la mayor cobertura posible.
- C. Crear una nueva página de medios sociales para comunicar el cambio y fomentar que todo el personal publique comentarios sobre las nuevas formas de trabajo.
- D. Seleccionar métodos de comunicación con los que cada grupo de partes interesadas esté familiarizado y proporcionar canales de retroalimentación que permitan mantener el anonimato, si así se prefiere.

18) Un gerente de TI está planeando mejoras. Ha identificado cuatro partes interesadas y cómo se verán afectadas por la mejora.

¿Cuál de los DOS grupos de partes interesadas tienen un alto impacto y un alto involucramiento?

- 1. Clientes: percibirán valor mejorado de los servicios.
 - 2. Director de TI: proporcionará la financiación y percibirá mejoras significativas de la eficiencia.
 - 3. Miembros del equipo: cambiarán su forma de trabajar y contribuirán al diseño de procesos actualizados.
 - 4. Otros equipos de TI: puede que necesiten trabajar con procesos actualizados.
- A. 1 y 2
 - B. 2 y 3
 - C. 3 y 4
 - D. 1 y 4

19) Un proveedor de servicios tiene buena reputación por la entrega de servicios a un mercado en rápida evolución en el que los consumidores pueden cambiar fácilmente de proveedores en respuesta a las tendencias sociales. El proveedor de servicios desea realizar una evaluación para identificar cómo mejorar sus servicios y mantener su posición competitiva en el mercado.

¿Cuál es el MEJOR método de evaluación para el proveedor de servicios?

- A. Análisis de la satisfacción del cliente y del usuario.
- B. Análisis SWOT.
- C. Evaluación de madurez.
- D. Análisis del logro del SLA.

20) ¿Cuál es la MEJOR descripción del rol principal de un órgano de gobierno?

- A. Establecer y revisar regularmente la cascada de objetivos en toda la organización.
- B. Desarrollar y revisar regularmente las mediciones y métricas de TI.
- C. Revisar y aprobar anualmente los proyectos de TI para maximizar el valor de negocio.
- D. Establecer y revisar regularmente la eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos.

21) Una organización ha realizado algunos cambios en su sitio web. La organización ha pedido a los usuarios su opinión sobre el nuevo diseño.

¿De qué forma parte esta actividad?

- A. Un caso de negocio.
- B. Un análisis de brechas.
- C. Una revisión de la mejora.
- D. Un análisis de lecciones aprendidas.

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

22) Una organización se plantea un proyecto de sustitución de todas sus computadoras de escritorio con la participación de varios equipos de soporte.

¿Cuál es un ejemplo de una medición del progreso para este proyecto?

- A. Número de computadoras de escritorio sustituidas sin seguir un procedimiento aprobado.
- B. Porcentaje de computadoras de escritorio sustituidas dentro del tiempo asignado para la tarea.
- C. Número de computadoras de escritorio sustituidas por cada equipo de soporte por mes.
- D. Porcentaje de computadoras de escritorio sustituidas y confirmadas como completas.

23) Un proveedor de servicios debe demostrar la conformidad con un estándar internacional antes de que un nuevo consumidor de servicios firme un contrato con ellos.

¿Qué método sería el MÁS útil en esta situación?

- A. Análisis SWOT
- B. Análisis del logro del SLA
- C. Análisis de brechas
- D. Evaluación de madurez

24) Una organización desea mejorar su práctica de “habilitación del cambio”.

¿Qué actividad de mejora demuestra MEJOR el uso del principio guía “optimice y automatice”?

- A. Asegurarse de que un representante del cliente revise cada cambio.
- B. Incrementar la frecuencia de las reuniones en las que se evalúan los cambios.
- C. Medir el porcentaje de cambios que entregan el valor esperado.
- D. Incrementar el número de cambios estándar disponibles para su uso.

25) Los gerentes de proyectos tienen que competir por el personal especializado y reasignarlo constantemente. Como consecuencia de ello, las prioridades de los especialistas cambian constantemente, y con frecuencia se requiere que retrasen el trabajo en una tarea para completar otra tarea a la que se ha concedido una prioridad más alta.

¿Cómo afectan estos cambios constantes en las prioridades a las medidas de desempeño de la organización?

- A. Incremento del rendimiento.
- B. Reducción de la antigüedad del elemento de trabajo.
- C. Incremento del trabajo en curso.
- D. Reducción del tiempo de espera.

26) Una organización tiene un código de vestimenta sugerido para sus empleados.

¿De qué es esto un ejemplo?

- A. Una política
- B. Un control
- C. Una directriz
- D. Una táctica

27) Una organización utiliza varios equipos para desarrollar y desplegar nuevos servicios. Los consumidores siempre dan una buena acogida a los nuevos servicios, pero la organización cree que el flujo general de actividades podría mejorarse.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para evaluar esta situación?

- A. Documentar los riesgos y controles asociados
- B. Sustituir el equipo de gestión actual
- C. Mapeo de flujo de valor
- D. Crear un caso de negocio

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

28) Una organización ha decidido utilizar el modelo de mejora continua de ITIL para trabajar más eficazmente. Después de seis meses, el director de TI pidió a los gerentes que mostraran los niveles de mejora logrados. Los gerentes generaron informes que mostraban lo bien que funcionaban las cosas, pero no tenían ningún dato que demostrara que la situación actual era mejor que la original.

¿Qué paso del modelo de mejora continua NO se siguió con eficacia?

- A. ¿Cuál es la visión?
- B. ¿Dónde estamos ahora?
- C. ¿Dónde queremos estar?
- D. ¿Ya llegamos?

29) ¿Qué actividad forma parte de gobierno?

- A. Asegurar que se establezcan e implementen políticas organizacionales.
- B. Seguir de forma continua las expectativas e intenciones de gestión documentadas.
- C. Garantizar una actividad operacional eficaz para lograr los objetivos de la organización.
- D. Producir evidencias para asegurar el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

30) Un departamento de TI en crecimiento requiere que todas las decisiones sean tomadas por los ejecutivos de TI. El CIO es consciente de que tomar decisiones a ese nivel requiere demasiado tiempo, y que sería más eficaz delegar este cometido al personal del nivel más próximo al trabajo.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para delegar más decisiones al personal?

- A. Establecer límites de autorización financiera para todo el personal, de forma que el personal esté autorizado a tomar decisiones dentro de sus límites financieros.
- B. Delegar las decisiones a la persona más disponible cuando se necesite una decisión, a fin de evitar retrasos.
- C. Desarrollar un mapa de flujo de valor para la toma de decisiones, y utilizar la “mejora continua” para eliminar ineficiencias en el proceso.
- D. Delegar las decisiones de bajo riesgo a los niveles inferiores de la organización, mantener el gobierno y los cambios de alto riesgo con el equipo ejecutivo de TI.

31) ¿Qué afirmación describe MEJOR el rol del personal de TI en la gestión de riesgos?

- A. La gestión de riesgos de TI es una habilidad especializada y solo debe ser desempeñada por personal especialmente capacitado.
- B. Cuando los servicios de TI fallan debido a un riesgo no identificado, el personal responsable debe rendir cuentas.
- C. El personal de TI identifica objetivamente los posibles riesgos en su propio trabajo.
- D. El personal de TI es responsable de contribuir a la gestión eficaz de los riesgos.

32) Un proveedor de servicios ha desarrollado una estrategia para incrementar sus ingresos mediante el lanzamiento de un nuevo servicio de almacenamiento en la nube. Esta estrategia se está organizando en cascada hasta los equipos técnicos.

¿Cuál es un objetivo pertinente que soportará la estrategia?

- A. Promedio de fallas de acceso al almacenamiento por mes.
- B. Incrementar las ganancias mediante el lanzamiento de nuevos servicios Wi-Fi en nuevos mercados geográficos.
- C. Lograr un incremento del 10% en las solicitudes de servicio cumplidas en el plazo previsto.
- D. Diseñar e implementar nueva infraestructura para el final del segundo trimestre.

33) ¿Cuál es la relación entre costos, riesgos, resultados y valor de un servicio?

- A. Los riesgos dependen del valor, los resultados y los costos.
- B. Los resultados dependen del valor, los costos y los riesgos.
- C. Los costos dependen de los resultados, los riesgos y el valor.
- D. El valor depende de los resultados, costos y riesgos.

34) Una organización desea asegurarse de que sus liberaciones no comprometan la seguridad del entorno de producción.

¿De qué es esto un ejemplo?

- A. Un factor de éxito
- B. Un indicador clave de desempeño
- C. Una métrica
- D. Una medición

35) Una organización quiere mejorar el flujo de valor que utiliza para modificar los servicios críticos. Una queja común acerca de este flujo de valor es la cantidad de trabajo que se debe volver a realizar cuando los requerimientos no están claros.

¿Qué mejora ayudará a reducir el trabajo que se debe volver a realizar y a mejorar el flujo de trabajo a través de este flujo de valor?

- A. Fomentar la colaboración para asegurar que las personas obtengan la información que necesitan.
- B. Asegurar que los puntos de control sean necesarios y automatizar los controles cuando sea posible.
- C. Establecer canales de comunicación eficaces cuando se produzca la incorporación de nuevos aliados.
- D. Facultar a las personas con autoridad para que aprueben rápidamente las tareas en los puntos de control.

36) ¿Cuál es la MEJOR descripción de “métodos”?

- A. Técnicas que se utilizan para lograr una estrategia.
- B. Actividades sobre las que una persona tiene autoridad.
- C. Formas sistemáticas de realizar el trabajo.
- D. Representaciones visuales sobre cómo una organización co-crea valor.

37) Una organización utiliza procedimientos de rutina para sus actividades diarias.

¿De qué es esto un ejemplo?

- A. Visión
- B. Estrategia
- C. Tácticas
- D. Operación

38) ¿Qué concepto incluye la coordinación del trabajo para evitar ineficiencias y reducir el riesgo?

- A. Planificación
- B. Dirección
- C. Mejora
- D. Gobierno

39) Una organización ha fomentado que los usuarios ofrezcan retroalimentación sobre su experiencia con un servicio a través del correo electrónico o del portal de usuarios. Esto funcionó eficazmente durante un tiempo, pero la retroalimentación se ha ralentizado.

¿Cómo podría la organización ayudar a fomentar un mayor uso de estos canales de retroalimentación?

- A. Generar informes de gestión regulares que muestren el número de informes de retroalimentación recibidos y las tendencias con el transcurso del tiempo.
- B. Asegurar que toda la retroalimentación sea anónima para que los usuarios se sientan más seguros al enviarla.
- C. Fomentar que los usuarios envíen retroalimentación a través de medios sociales y mensajería instantánea.
- D. Dar respuesta a toda la retroalimentación y compartir las iniciativas de mejora con los usuarios.

Examen de muestra 2 de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

40) Una organización tiene divisiones de TI distribuidas por todo el mundo. Con el crecimiento de la organización, ha aumentado la dificultad de alinear las actividades de las divisiones de TI con los objetivos de la organización.

¿Cómo puede la organización asegurarse de que todas las actividades de TI estén alineadas con los objetivos de la organización?

- A. Aplicar controles de conformidad para asegurar que todos los centros de experiencia sigan las mismas prácticas.
- B. Priorizar las estrategias de mitigación del riesgo para que estén alineadas con la propensión al riesgo de la organización.
- C. Establecer objetivos cada vez más detallados en cada nivel de la organización que se alineen directamente con los objetivos de la capa superior.
- D. Recopilar retroalimentación del liderazgo organizacional y de TI de cada región.

FIN DEL EXAMEN



Examen de ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

Examen de muestra 2

Respuestas y explicaciones

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

Para el examen: ES_ITIL4_DPI_2019_SamplePaper2_QuestionBk_v1.1.1

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
1	B	7.1	<p>A. Incorrecto. Las prácticas incluyen uno o más procesos y pueden contribuir a las actividades del flujo de valor, y no de manera contraria. “A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a ello. Algunas están involucradas en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para soportar la toma de decisiones en el flujo de valor”. Ref. 7.3.3.2</p> <p>B. Correcto. “A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a ello. Algunas están involucradas en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para soportar la toma de decisiones en el flujo de valor”. Ref. 7.3.3.2</p> <p>C. Incorrecto. Las prácticas contribuyen a varios flujos de valor. “A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a ello. Algunas están involucradas en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para soportar la toma de decisiones en el flujo de valor”. Ref. 7.3.3.2</p> <p>D. Incorrecto. Las prácticas contribuyen a las actividades del flujo de valor, y no al revés. “A medida que se implementa cada flujo de valor, las prácticas pertinentes contribuyen a ello. Algunas están involucradas en las actividades del flujo de valor; otras contribuyen proporcionando información para soportar la toma de decisiones en el flujo de valor”. Ref. 7.3.3.2</p>
2	B	2.1.c	<p>A. Incorrecto. “Si el alcance del control es demasiado reducido, las decisiones se verán forzadas a ser escaladas jerárquicamente, lo que ralentizará el trabajo y sobrecargará a los responsables de la toma de decisiones”. Ref. 2.2.2</p> <p>B. Correcto: “Se debe delegar tanta autoridad como sea posible, siempre que se generen de forma consistente los resultados requeridos”. Ref. 2.2.2</p> <p>C. Incorrecto. “Las decisiones de gobierno se adoptan en los niveles más altos de una organización, pero la mayoría de las otras decisiones deben ser tomadas por otros equipos o áreas dentro de la misma”. Ref. 2.2.2</p> <p>D. Incorrecto. “Una forma de evaluar la asignación de la autoridad para la toma de decisiones consiste en ponderar el riesgo. Las decisiones que presentan un riesgo significativo deben tomarse a través de mecanismos que proporcionen más estructura y revisión. Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo relacionado”. Ref. 2.2.2</p>
3	D	4.4	<p>A. Incorrecto. Aunque esta mejora es de costo y esfuerzo bajos, no contribuye directamente al logro de la visión de la organización. “Al priorizar... los resultados, considere con qué probabilidad sus impactos harán avanzar a la organización hacia el logro de su visión. Los resultados que tienen mayores impactos positivos en este contexto deben priorizarse sobre otros”. Ref. 5.4.3.1</p> <p>B. Incorrecto. Esta mejora no contribuye directamente al logro de la visión de la organización. “Al priorizar... los resultados, considere con qué probabilidad sus impactos harán avanzar a la organización hacia el logro de su visión. Los resultados que tienen mayores impactos positivos en este contexto deben priorizarse sobre otros”. Ref. 5.4.3.1</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>C. Incorrecto. Esta mejora contribuye al logro de la visión de la organización, pero requiere más esfuerzo que la mejora de la respuesta de la opción D. “Las iniciativas de costo y esfuerzo bajos pueden priorizarse para lograr un rápido incremento del valor para la organización”. Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.2.2</p> <p>D. Correcto. Esta mejora contribuye al logro de la visión de la organización sin costos o esfuerzos altos. “Al priorizar... los resultados, considere con qué probabilidad sus impactos harán avanzar a la organización hacia el logro de su visión. Los resultados que tienen mayores impactos positivos en este contexto deben priorizarse sobre otros” y “las iniciativas de costo y esfuerzo bajos pueden priorizarse para lograr un rápido incremento del valor para la organización”. Ref. 5.4.3.1, Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.2.2</p>
4	B	1.3	<p>A. Incorrecto. Los dos son costos introducidos por el servicio. También es necesario considerar los costos eliminados por el servicio. “Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados”. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos”. Ref. 1.8</p> <p>B. Correcto. “Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados”. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos”. Ref. 1.8</p> <p>C. Incorrecto. Los dos son costos introducidos por el servicio. También es necesario considerar los costos eliminados por el servicio. “Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados”. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos”. Ref. 1.8</p> <p>D. Incorrecto. Los dos son costos introducidos por el servicio. También es necesario considerar los costos eliminados por el servicio. “Los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados”. Sin embargo, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos costos y riesgos”. Ref. 1.8</p>
5	A	3.3	<p>A. Correcto. Esta respuesta crea un equilibrio entre la implementación de controles que sean suficientes y asegura el cumplimiento de la regulación, sin que los controles resulten excesivos. “La identificación de solo las mediciones pertinentes necesarias para asegurar el logro de los objetivos acordados está en consonancia con el principio guía de foco en el valor”. “Sin embargo, cuando se diseñan mediciones organizacionales, es importante que se consideren los factores externos, especialmente los factores legales, que las autoridades regulatorias suelen imponer y deben considerarse como obligatorios”. No se pueden dejar de lado los controles regulatorios: hacerlo incrementaría los riesgos para la organización”. Ref. 2.5.2.2</p> <p>B. Incorrecto. Dada la naturaleza regulatoria de la organización, esta respuesta no implementa controles suficientemente fuertes para asegurar el cumplimiento de la nueva regulación. El hecho de no actualizar el informe significa que no existen pruebas del registro de datos adicionales. “Sin embargo, cuando se diseñan mediciones organizacionales, es importante que se consideren los factores externos, especialmente los factores legales, que las autoridades regulatorias</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>suelen imponer y deben considerarse como obligatorios". No se pueden dejar de lado los controles regulatorios: hacerlo incrementaría los riesgos para la organización". Ref. 2.5.2.2</p> <p>C. Incorrecto. Esta respuesta recomienda una cantidad excesiva de controles y una reacción exagerada. Registrar todo sobre cada incidente resulta inapropiado en este caso. No obstante, resulta poco factible medirlo todo. "La identificación de solo las mediciones pertinentes necesarias para asegurar el logro de los objetivos acordados está en consonancia con el principio guía de foco en el valor". Ref. 2.5.2.2</p> <p>D. Incorrecto. Dada la naturaleza regulatoria de la organización, esta respuesta no implementa controles suficientemente fuertes para asegurar el cumplimiento de la nueva regulación. Dejarlo a discreción del personal es un control insuficiente en este caso. Elaborar informes solo cuando se solicita resulta insuficiente para demostrar la conformidad con la nueva regulación. "Sin embargo, cuando se diseñan mediciones organizacionales, es importante que se consideren los factores externos, especialmente los factores legales, que las autoridades regulatorias suelen imponer y deben considerarse como obligatorios". No se pueden dejar de lado los controles regulatorios: hacerlo incrementaría los riesgos para la organización". Ref. 2.5.2.2</p>
6	D	4.7	<p>A. Incorrecto. Una cultura de mejora continua: "fomenta que las partes interesadas expresen sus necesidades, deseos, preocupaciones y asuman riesgos". Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.3</p> <p>B. Incorrecto. Una cultura de mejora continua: "celebra mejoras exitosas". Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.3</p> <p>C. Incorrecto. Una cultura de mejora continua: "fomenta bucles de retroalimentación rápidos". Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.3</p> <p>D. Correcto. Una cultura de mejora continua: "reconoce que el perfeccionismo es normalmente contraproducente y bloquea las mejoras oportunas". Ref. Guía de la práctica de mejora continua 2.4.1.3</p>
7	A	4.5	<p>A. Correcto. Esta respuesta se enfoca en los beneficios en términos de valor para las partes interesadas y los riesgos que conlleva no lograr estos beneficios. La pregunta menciona la resistencia al gasto, lo que enfatiza la necesidad de proporcionar beneficios claros para justificar el gasto. "Un caso de negocio debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor". Ref. 2.4.3.1</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta se enfoca en los beneficios intangibles para la mesa de servicios, pero la pregunta describe que las problemáticas están relacionadas con el servicio a los clientes y usuarios. No se mencionan los riesgos. "Un caso de negocio debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor". Ref. 2.4.3.1</p> <p>C. Incorrecto. Esta respuesta se enfoca en los costes y no los equilibra con los beneficios y riesgos. La pregunta menciona la resistencia al gasto, por lo que no se recomienda incrementar el recurso, a menos que exista un beneficio claro o una mejora de los resultados. "Un caso de negocio debe identificar claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor". Ref. 2.4.3.1</p> <p>D. Incorrecto. Esta respuesta se centra en los costos y en los riesgos que conlleva excederlos, pero no menciona ningún beneficio que proporcionará mayor valor. "Un caso de negocio debe identificar</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			claramente la propuesta y los beneficios y riesgos que conlleva, desde la demanda hasta el valor". Ref. 2.4.3.1
8	B	5.2.b	<p>A. Incorrecto. "En cualquier relación exitosa, elegir el momento adecuado es esencial. La comunicación debe ser proporcionada, relevante y apropiada en el tiempo". La problemática en la situación es el mensaje que se envía mediante la celebración del cambio, no la frecuencia de la comunicación. Ref. 6.1.2.3</p> <p>B. Correcto. "Los buenos comunicadores tienen una alta inteligencia emocional que les permite interpretar, comprender y predecir las acciones y reacciones de las personas... Cuando se progresan en iniciativas de gran envergadura, resulta útil considerar qué mensajes se transmitirán mediante las interacciones y los eventos". El equipo del proyecto no ha considerado el mensaje que se envía mediante la celebración del cambio, lo que ha dado lugar a un mayor descontento. Ref. 6.1.2.2</p> <p>C. Incorrecto. "Cada persona tiene diferentes preferencias para enviar y recibir comunicación. Una buena práctica consiste en emplear varias técnicas para asegurar que se llegue a la audiencia prevista". La problemática en la situación es el mensaje que se envía mediante la celebración del cambio, no el número de técnicas de comunicación empleadas. Ref. 6.1.2.4</p> <p>D. Incorrecto. "Es importante seleccionar cuidadosamente el formato, estilo, tamaño y medio de un mensaje, para que sea más probable que se lea y comprenda, en lugar de que se ignore o elimine". La problemática en la situación es que el equipo del proyecto no ha considerado el mensaje que se envía mediante la celebración del cambio, no el método empleado para comunicar ese mensaje. Ref. 6.1.2.5</p>
9	B	7.2.d	<p>A. Incorrecto. Las métricas de rendimiento son "una medida del número de elementos de trabajo finalizados en un periodo de tiempo". Estas métricas no indican dónde ocurren retrasos. Ref. 4.3.4.3</p> <p>B. Correcto. La "antigüedad del elemento de trabajo" establecerá cuánto tiempo permanecen los problemas en cada paso e identificará los pasos que son posibles cuellos de botella. "Antigüedad del elemento de trabajo: es una medida de la cantidad de tiempo que los elementos activos han estado en progreso. Se trata de un indicador guía para los elementos sin finalizar, y pone de relieve los cuellos de botella o bloqueadores". Ref. 4.3.4.3</p> <p>C. Incorrecto. Las métricas del tiempo del ciclo miden el tiempo que se tarda en hacer algo. Esto no indica de manera fiable la cantidad de recursos que se utilizan. "Tiempo del ciclo: es una medida del tiempo entre el inicio y la finalización de un elemento de trabajo. Se trata de un indicador retrospectivo del flujo, y ayuda a impulsar el trabajo de mejora y a gestionar las expectativas con respecto al tiempo que se tardará en realizar ciertos elementos de trabajo". Ref. 4.3.4.3</p> <p>D. Incorrecto. Esta respuesta sugiere rediseñar el flujo de valor. Sin embargo, la pregunta afirma que el flujo de valor funcionaba con éxito. El enfoque adecuado consiste en reunir métricas para identificar las problemáticas actuales antes de rediseñar el flujo de valor completo. "La medición de la eficiencia de los procesos y flujos de valor debería poner de relieve los cuellos de botella y bloqueadores, y proporcionar información que pueda dar lugar a iniciativas de mejora". Ref. 4.3.4</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
10	B	5.1	<p>A. Incorrecto. “La práctica de mejora continua alinea las prácticas y los servicios de una organización con las necesidades cambiantes del negocio”. Esto puede requerir gestión del cambio organizacional para ayudar a que las personas comprendan el valor y reduzcan su resistencia. Ref. 5.1</p> <p>B. Correcto. “OCM tiene la finalidad de convencer a las personas acerca del valor de un cambio para reducir la resistencia”. Ref. 6.3</p> <p>C. Incorrecto. “El propósito de la práctica de habilitación del cambio consiste en maximizar el número de cambios de productos y servicios exitosos asegurando que los riesgos se hayan evaluado de manera apropiada, autorizando la implementación de los cambios y gestionando el calendario de cambios”. Ref. Guía de la práctica de habilitación del cambio 2.1</p> <p>D. Incorrecto. “Las mediciones que se organizan en cascada desde la visión organizacional proporcionarán un enfoque claro de los aspectos realmente importantes para el negocio”. Ref. 4.2.2</p>
11	D	6.1	<p>A. Incorrecto. “Las mediciones del progreso demuestran el grado de logro en relación con hitos y/o entregables definidos”. Este tipo de medición tiene una aplicabilidad limitada a las tareas de rutina continuas. Ref. 4.2</p> <p>B. Incorrecto. “Las mediciones de eficacia demuestran el grado de adecuación para el propósito”. En la situación descrita, una métrica de eficacia haría referencia a lo bien que se gestionó la consulta. Ref. 4.2</p> <p>C. Incorrecto. “Las mediciones de conformidad demuestran en qué medida se permanece fiel a los requerimientos regulatorios y/o de gobierno”. En la pregunta no se hace referencia a ninguno de estos requerimientos. Ref. 4.2</p> <p>D. Correcto. “Las mediciones de productividad demuestran el rendimiento de un sistema durante un periodo de tiempo”. Ref. 4.2</p>
12	A	5.2.b	<p>A. Correcto: “La comunicación debe ser proporcionada, pertinente y oportuna. Por ejemplo, plantear una problemática menor no tiene sentido cuando todos están preocupados por un incidente mayor”. Ref. 6.1.2.3</p> <p>B. Incorrecto. “Es importante seleccionar cuidadosamente el formato, estilo, tamaño y medio de un mensaje”, sin embargo, no hay ninguna evidencia de que en esta situación el medio no fuera adecuado. El envío de una promoción programada en un momento de crisis es más probable que sea un ejemplo de momento inoportuno. Ref. 6.1.2.3, 6.1.2.5</p> <p>C. Incorrecto. El principio “todos nos comunicamos todo el tiempo” se enfoca más en métodos indirectos de comunicación: “Las personas transmiten constantemente mensajes, a propósito, o no, a través de su lenguaje corporal y del tono de su voz y, a veces, reteniendo deliberadamente estas señales”. No hay ninguna evidencia de que se haya ignorado este principio en esta situación. El envío de promociones programadas en un momento de crisis es más probable que ignore el principio de “el momento y la frecuencia son importantes”. Ref. 6.1.2.2, 6.1.2.3</p> <p>D. Incorrecto. Asegurar la comunicación de dos vías es importante, sin embargo, no hay ninguna evidencia de que esta sea una problemática en la situación descrita. El envío de promociones programadas en un momento de crisis es más probable que ignore el principio de “el momento y la frecuencia son importantes”. Ref. 6.1.2.3</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
13	C	2.1.b	<p>A. Incorrecto. "Cuando se implementa una nueva política, asegúrese de que los grupos de partes interesadas estén capacitados para seguirla". Sin embargo, la problemática en la situación es que algunos usuarios no pueden acceder al sistema, no que carezcan del conocimiento necesario para utilizarlo. "Es particularmente importante proporcionar flexibilidad en circunstancias que están fuera del control de las personas involucradas". Ref. 2.5.2.1, pestaña 2.3</p> <p>B. Incorrecto. Si la organización no tiene aún una función GRC, debería considerar la posibilidad de crear una, aunque la problemática en la situación no se refiere a la alineación entre la función de la mesa de servicios y el órgano de gobierno. La política descrita debe integrar flexibilidad para que sea más eficaz. "Es particularmente importante proporcionar flexibilidad en circunstancias que están fuera del control de las personas involucradas". Ref. 2.5.2.1, pestaña 2.3</p> <p>C. Correcto. Se deben desarrollar políticas que incluyan flexibilidad. "Es particularmente importante proporcionar flexibilidad en circunstancias que están fuera del control de las personas involucradas". Ref. 2.5.2.1, pestaña 2.3</p> <p>D. Incorrecto. Asignar una alta prioridad a todos los incidentes registrados por los desarrolladores de negocio no sería adecuado, ya que pueden tener numerosas problemáticas de baja prioridad, y esto pondría en desventaja a otros usuarios. "La prioridad de los incidentes se basa en una clasificación acordada para asegurar que los incidentes con el mayor impacto al negocio se resuelvan primero". Ref. ITIL 4 Foundation 5.2.5</p>
14	A	1.1.a	<p>A. Correcto. Dirección se define como "conducir o guiar a alguien u ordenar algo. Esto incluye establecer y comunicar la visión, el propósito, los objetivos y los principios guía de una organización o equipo. También puede incluir dirigir o guiar a la organización o al equipo hacia sus objetivos". Ref. 1.2</p> <p>B. Incorrecto. "Un método es una forma, técnica o proceso para hacer algo". Ref. 1.3.1.4</p> <p>C. Incorrecto. Mejora se define como "un cambio introducido deliberadamente que resulta en un mayor valor para una o más partes interesadas". Ref. 1.4</p> <p>D. Incorrecto. "Planificación es organizar un método para lograr un fin, o crear un programa de acción detallado". Ref. 1.3</p>
15	B	2.1.b	<p>B. Correcto.</p> <p>(2) Las recomendaciones de políticas eficaces incluyen asegurar que sean claras y concisas. "Una política debe ser comprensible para que se siga. Además de la política, debe documentarse, de la forma más clara y concisa posible, su objetivo y alcance y los motivos que justifican que sea importante para la organización". Ref. 2.5.2, pestaña 2.3</p> <p>(3) Entre las recomendaciones de políticas eficaces incluyen asegurar que las consecuencias de la no conformidad queden claras. Esto es particularmente pertinente en este caso. "Las consecuencias de no seguir una política deben documentarse. Estas consecuencias deben administrarse de forma continua y justa para evitar que la política se ignore". Ref. 2.5.2, pestaña 2.3</p> <p>A, C, D. Incorrecto.</p> <p>(1) La pregunta indica que permanecer fiel es muy importante y no se permiten desviaciones. Por lo tanto, resulta inadecuado integrar</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>flexibilidad en la política. “Toda excepción a la política debe estipularse en el documento”. Ref. 2.5.2, pestaña 2.3</p> <p>(4) La automatización no minimiza los controles, simplemente los automatiza. “Cuando se define una política, se deben definir e implementar los medios para medir su conformidad”. Los que siguen una política deben ser elogiados: los que no lo hacen deben recibir soporte y entrenamiento hasta que también la cumplan”. Ref. 2.5.2, pestaña 2.3</p>
16	C	4.1	<p>A. Incorrecto. Esta es una buena respuesta, pero no es la respuesta MÁS probable. El hecho de que se estén creando rápidamente iniciativas de mejora, la falta de entusiasmo y el impacto en los trabajadores de alto desempeño sugieren que se implementan demasiadas iniciativas de cambio a la vez. “Las culturas de mejora continua exitosas son equilibradas. Debe mantenerse el ímpetu, pero es importante que a una iniciativa exitosa no le sigan muchas más al mismo tiempo”. Ref. 5.1</p> <p>B. Incorrecto. Normalmente, no resulta necesario planear cada mejora en detalle, suele ser preferible proceder de forma iterativa con retroalimentación. “El plan debería diseñarse para ser lo más eficiente y ligero”. Ref. 5.4.4.1</p> <p>C. Correcto. “Debe mantenerse el ímpetu, pero es importante que a una iniciativa exitosa no le sigan muchas más al mismo tiempo. Trabajar de forma constante, sin sobrecargar a la organización con múltiples mejoras a gran escala, preservará el interés y el entusiasmo sin crear reacciones o estrés innecesarios”. Ref. 5.1</p> <p>D. Incorrecto. Este enfoque hace referencia a las mejoras reales y no al comportamiento de los empleados. “Las preguntas sobre el progreso y el valor solo pueden responderse objetivamente mediante el uso de métricas para validar el éxito o confirmar alguna carencia”. Ref. 5.4.6.1</p>
17	D	7.2.f	<p>A. Incorrecto. Este enfoque no proporciona un método claro o formal de retroalimentación. No proporciona anonimato a quienes no están preparados para compartir sus asuntos en las sesiones de capacitación o con la mesa de servicios. “Puesto que la comunicación es un proceso de dos vías, además de lograr retroalimentación de manera activa, es importante asegurar que se pongan a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a estas partes interesadas de su existencia”. “El anonimato puede requerirse para proporcionar sensación de seguridad”. Ref. 6.1.6</p> <p>B. Incorrecto. Este enfoque no describe claramente ninguna forma de retroalimentación que pueda utilizarse para abordar la resistencia al cambio. “Puesto que la comunicación es un proceso de dos vías, además de lograr retroalimentación de manera activa, es importante asegurar que se pongan a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a estas partes interesadas de su existencia”. “El anonimato puede requerirse para proporcionar sensación de seguridad”. Ref. 6.1.6</p> <p>C. Incorrecto. Como el cambio afectará tanto a los usuarios como al personal de TI, es poco probable que un único método de retroalimentación resulte adecuado. Las partes interesadas deben estar familiarizadas con el método de retroalimentación, por lo que es poco probable que la creación de una nueva página de medios socialesatraiga a todos. Por último, es poco probable que la página de medios sociales proporcione anonimato cuando sea necesario. “Puesto que la comunicación es un proceso de dos vías, además de lograr retroalimentación de manera activa, es importante asegurar que se</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>pongan a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a estas partes interesadas de su existencia". "El anonimato puede requerirse para proporcionar sensación de seguridad". Ref. 6.1.6</p> <p>D. Correcto. La comunicación debe incluir una forma de solicitar retroalimentación que el personal encuentre fácil de usar. "Puesto que la comunicación es un proceso de dos vías, además de lograr retroalimentación de forma activa, es importante asegurar que se pongan a disposición de las partes interesadas canales de retroalimentación estáticos, y debe informarse a las partes interesadas de su existencia". "El anonimato puede requerirse para proporcionar sensación de seguridad; sin embargo, a fin de abordar la retroalimentación, resulta útil conocer la fuente. La retroalimentación anónima puede ser factible, pero plantea algunos retos; por ejemplo, suele ser difícil reunir información adicional sobre la retroalimentación, involucrarse en diálogos posteriores o asegurar que las partes interesadas han abordado su retroalimentación. A menudo es más fácil dejar a las partes interesadas la elección entre la retroalimentación anónima y la personalizada". Ref. 6.1.6</p>
18	B	5.2.a	<p>B. Correcto.</p> <p>(2) El director de TI proporcionará la financiación, lo que significa que tendrá un gran impacto en las mejoras. También necesita ver mejoras de eficiencia, por lo que tiene un alto involucramiento. "Las partes interesadas con alto impacto y alta participación deben involucrarse plenamente en la iniciativa y estar satisfechos con la mejora". Ref. 6.2.1</p> <p>(3) Los miembros del equipo necesitan contribuir con la actualización del diseño de los procesos, de manera que tendrán un alto impacto en las mejoras. También necesitan cambiar su forma de trabajar, lo que significa que tienen una alta participación. "Las partes interesadas con alto impacto y alta participación deben involucrarse plenamente en la iniciativa y estar satisfechos con la mejora". Ref. 6.2.1</p> <p>A, C, D. Incorrecto.</p> <p>(1) Los clientes pueden tener una participación alta (o media), ya que percibirán mejoras en el valor. No tendrán un alto impacto ya que no contribuyen de manera significativa a la mejora. "Las partes interesadas con alto impacto y alta participación deben involucrarse plenamente en la iniciativa y estar satisfechos con la mejora". Ref. 6.2.1</p> <p>(4) Otros equipos de TI tendrán un impacto medio ya que pueden necesitar trabajar con los procesos actualizados. Es poco probable que tengan un alto involucramiento, ya que su forma de trabajar no se verá afectada de forma significativa. "Las partes interesadas con alto impacto y alta participación deben involucrarse plenamente en la iniciativa y estar satisfechos con la mejora". Ref. 6.2.1</p>
19	B	4.3	<p>A. Incorrecto. Un análisis de la satisfacción del cliente/usuario identificará las opiniones actuales de los consumidores, pero no identificará las influencias sociales y de otro tipo. La salida de un análisis de la satisfacción del cliente/usuario es el "análisis de qué piensan los clientes y/o usuarios acerca de los servicios que utilizan, basado en su retroalimentación". Ref. 3.1.3, pestaña 3.8</p> <p>B. Correcto. El análisis SWOT evaluará factores externos que influyen en el proveedor de servicios y los identificará como oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades permitirán que la organización</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>conozca si dispone de los recursos y capacidades para realizar los cambios necesarios para mantener su posición en el mercado. “Las fortalezas y debilidades son factores internos que afectan a la capacidad de la organización para progresar hacia sus objetivos. Las amenazas y oportunidades son factores externos que están fuera de su control, pero que deben considerarse en la planificación de cambios y mejoras”. Ref. 3.1.3.2</p> <p>C. Incorrecto. Una evaluación de madurez evalúa una organización con respecto a un marco de referencia de madurez; no ayudará al proveedor de servicios a identificar el mercado, las tendencias sociales u otros factores externos. “Las evaluaciones de madurez evalúan la competencia de algo, generalmente un proceso o una organización, en comparación con un marco de referencia, modelo o escala de madurez”. Ref. 3.1.3.7</p> <p>D. Incorrecto. Un análisis del logro del SLA indicará el desempeño de los servicios actuales, no ayudará al proveedor de servicios a identificar el mercado, las tendencias sociales u otros factores externos. “Análisis de la calidad de un servicio o los servicios basados en una comparación del desempeño del servicio con los objetivos del acuerdo de niveles de servicio (SLA)”. Ref. 3.1.3, pestaña 3.8</p>
20	D	3.2	<p>A. Incorrecto. Los órganos de gobierno “mantienen los sistemas de gestión de riesgos y los sistemas de control interno y revisan su eficacia, al menos, anualmente”. Ref. 2.2.1</p> <p>B. Incorrecto. La revisión de las medidas y métricas de TI es una responsabilidad de la gestión para asegurar que las expectativas del órgano de gobierno se cumplan de forma operacional. El órgano de gobierno debe “mantener los sistemas de gestión de riesgos, los sistemas de control interno y revisar su eficacia, al menos, anualmente”. Ref. 2.2.1</p> <p>C. Incorrecto. La revisión y aprobación de proyectos de TI es una responsabilidad de la gestión. El rol del órgano de gobierno es “mantener los sistemas de gestión de riesgos, los sistemas de control interno y revisar su eficacia, al menos, anualmente”. Ref. 2.2.1</p> <p>D. Correcto. El órgano de gobierno debe “mantener los sistemas de gestión de riesgos, los sistemas de control interno y revisar su eficacia, al menos, anualmente”. Ref. 2.2.1</p>
21	C	4.6.a	<p>A. Incorrecto. Si se ha utilizado un caso de negocio, esto habría tenido lugar antes de que se realizara la mejora. “Al final del paso 3 [del modelo de mejora continua], los agentes de cambio deben tener: ...un caso de negocio para la iniciativa de mejora”. Esto ocurre antes de que se haya realizado la mejora. Ref. 5.4.3</p> <p>B. Incorrecto. Este es otro método que ocurre antes de que se haya realizado la mejora. “Un análisis de brechas se utiliza para comparar un estado actual con un estado futuro deseado”. Ref. 3.1.3.1</p> <p>C. Correcto. Una revisión de la mejora es “una evaluación utilizando métricas y otras evidencias para determinar si una mejora ha logrado los resultados deseados y, de lo contrario, qué debe hacerse para completar el trabajo”. Ref. 5.4.6.1</p> <p>D. Incorrecto. Aunque se pueden aprender lecciones cuando se pide la opinión de los usuarios, un análisis de lecciones aprendidas se realiza después de la evaluación de una mejora. Un análisis de lecciones aprendidas es “la evaluación de una iniciativa o iteración de mejora con el propósito de entender qué se hizo o no y qué se debe hacer de manera</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			diferente en el futuro en circunstancias similares". Y "no es inusual que se descubran lecciones durante una revisión de la mejora que den lugar a esfuerzos de mejora más eficaces en el futuro. Estos son un subproducto adicional de la revisión de la mejora, no su salida principal". Ref. 5.4.7.2, 5.4.6.1
22	D	6.1	A. Incorrecto. Esta es una medida de la conformidad con los procedimientos. "Las mediciones de conformidad demuestran en qué medida se permanece fiel a los requerimientos regulatorios y/o de gobierno". Ref. 4.2, pestaña 4.2 B. Incorrecto. Esta es una medida de la eficiencia. "Las mediciones de eficiencia demuestran el grado de adecuación para el propósito de cualquier parte del SVS, un producto o un servicio". Ref. 4.2, pestaña 4.2 C. Incorrecto. Esta es una medida de la productividad de los equipos de soporte. "Las mediciones de productividad demuestran el rendimiento de un sistema (un flujo de valor, un proceso, un servicio, un componente) durante un periodo de tiempo". Ref. 4.2, pestaña 4.2 D. Correcto. "Las mediciones del progreso demuestran el grado de logro de los hitos y/o entregables definidos. Pueden contemplarse como indicadores del grado de integridad de algo". Ref. 4.2, pestaña 4.2
23	C	4.2	A. Incorrecto. La salida de un análisis SWOT es la "identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas". Esto no ayudará a demostrar la conformidad con un estándar internacional. Ref. 3.1.3, pestaña 3.8 B. Incorrecto. La salida de un análisis del logro del SLA es el "análisis de la calidad de un servicio o servicios basado en una comparación del desempeño del servicio con los objetivos del acuerdo de niveles de servicio (SLA)". Esto no ayudará a demostrar la conformidad con un estándar internacional. Ref. 3.1.3, pestaña 3.8 C. Correcto. La salida de un análisis de brechas es la "identificación de las diferencias entre la práctica real y los criterios de evaluación elegidos", que puede emplearse para demostrar la conformidad con un estándar internacional. Ref. 3.1.3, pestaña 3.8 D. Incorrecto. La salida de una evaluación de madurez es "una estimación de la madurez de un proceso o de una organización basada en un marco de referencia definido, como el modelo de madurez de procesos de ITIL". Esto no ayudará a demostrar la conformidad con un estándar internacional. Ref. 3.1.3, pestaña 3.8
24	D	7.2.b	A. Incorrecto. El principio guía "optimice y automatice" afirma que "las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo que desempeñan sus recursos humanos y técnicos". Numerosos cambios pueden no conllevar ningún impacto en los clientes y ningún requerimiento de revisión por parte del representante de los clientes. Esta "mejora" provocaría que los clientes tuvieran que trabajar más para un aumento potencialmente limitado del valor. Ref. 8.2.7 B. Incorrecto. El principio guía "optimice y automatice" afirma que "las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo que desempeñan sus recursos humanos y técnicos". La mayor frecuencia de las reuniones requerirá potencialmente más recursos y esfuerzo para los procesos manuales. Sería preferible optimizar y automatizar el trabajo para reducir la necesidad de reuniones. Ref. 8.2.7

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>C. Incorrecto. El principio guía “optimice y automatice” afirma que “las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo que desempeñan sus recursos humanos y técnicos”. Esta mejora podría soportar el principio guía “foco en el valor”, pero no soporta directamente el principio guía “optimice y automatice”. Ref. 8.2.7</p> <p>D. Correcto. El principio guía “optimice y automatice” afirma que “las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo que desempeñan sus recursos humanos y técnicos”. Los cambios estándar están totalmente documentados y se comprenden los riesgos, por lo que se invierte menos esfuerzo cada vez que se utiliza uno. “Cambios estándar”: son cambios previamente autorizados y de bajo riesgo que se comprenden bien y están totalmente documentados, y que se pueden implementar sin necesidad de obtener una autorización adicional”. Ref. 8.2.7, ITIL 4 Foundation 5.2.4</p>
25	C	7.2.a	<p>A. Incorrecto. El rendimiento “es una medida de la cantidad de elementos de trabajo finalizados en un periodo de tiempo”. Retrasar las tareas reduciría (en lugar de incrementar) el rendimiento. Ref. 4.3.4.3</p> <p>B. Incorrecto. La antigüedad del elemento de trabajo “es una medida de la cantidad de tiempo que los elementos activos han estado en progreso”. Retrasar las tareas incrementaría (en lugar de reducir) la antigüedad del elemento de trabajo. Ref. 4.3.4.3</p> <p>C. Correcto. Trabajo en curso (WIP) “es una medida de los elementos de trabajo sin finalizar”. Retrasar tareas e iniciar otras tareas incrementa la cola de trabajo en curso (WIP). Ref. 4.3.4.3</p> <p>D. Incorrecto. El tiempo de espera es la “cantidad de tiempo que una unidad distinta de trabajo espera en una cola antes de comenzar el trabajo”. Un trabajo en curso (WIP) excesivo incrementaría (en lugar de reducir) el tiempo en espera. Ref. 7.3.3.5</p>
26	C	1.2.d	<p>A. Incorrecto. Las políticas son “gestión de expectativas e intenciones formalmente documentadas, utilizadas para dirigir la toma de decisiones y las actividades”. Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Incorrecto. Un control es el “medio para gestionar un riesgo, asegurando la consecución de un objetivo de negocio o el seguimiento de un proceso”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Correcto. Como el código de vestimenta es sugerido (en lugar de obligatorio), este es un ejemplo de una directriz. Una directriz es una “práctica recomendada que permite cierta libertad en su interpretación, implementación o uso”. Ref. 1.2.1.2</p> <p>D. Incorrecto. “Las tácticas son los métodos específicos por los que se promulga una estrategia”. Ref. 1.3.1.2</p>
27	C	7.2.c	<p>A. Incorrecto. En la situación descrita no hay ninguna indicación de que los riesgos y los controles representen una problemática. Es importante comprender los riesgos y los controles, pero la documentación por sí sola no garantiza su eficacia. “Los controles requieren evidencias de su eficacia. Sin evidencias, la organización no puede evaluar si el control está reduciendo el riesgo o asegurando el éxito”. Ref. 1.2.1.3</p> <p>B. Incorrecto. El enfoque de la pregunta se centra en el flujo de actividades, no en la gestión del cambio organizacional, que “está relacionada con el lado humano del cambio”. Ref. 6.3</p> <p>C. Correcto. “El mapeo de flujo de valor es un método de visualización del flujo desde la demanda o la oportunidad de valor, y posteriormente la planificación de cómo ese flujo es mejorado”. Ref. 3.3</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			D. Incorrecto. El enfoque de la pregunta se centra en el flujo de actividades, no en la creación de un caso de negocio, que es “una justificación del gasto de recursos organizacionales que incluye información sobre costos, beneficios, opciones, riesgos y problemáticas”. Ref. 2.4.3
28	B	4.1	A. Incorrecto. Esta problemática fue causada por no haber adoptado una línea base. El paso 1 del modelo de mejora continua es “¿cuál es la visión?”. “En este paso, las iniciativas de mejora individuales se alinean con los objetivos de la organización, que se derivan de su visión y misión, y se define una visión para la propia iniciativa de mejora”. Ref. 5.4.1 B. Correcto. Esta problemática fue causada por no haber adoptado una línea base. El paso 2 del modelo de mejora continua es “¿dónde estamos ahora?”. Este paso incluye “mediciones y métricas de la línea base del estado actual que se usarán como comparación posteriormente”. Ref. 5.4.2 C. Incorrecto. Esta problemática fue causada por no haber adoptado una línea base. El paso 3 del modelo de mejora continua es “¿dónde queremos estar?”. “Este paso consiste en definir el siguiente estado, la siguiente fase lógica en un viaje de mejora continua”. Ref. 5.4.3 D. Incorrecto. Esta problemática fue causada por no haber adoptado una línea base. El paso 6 del modelo de mejora continua es “¿ya llegamos?”. “Confirmar que se logró el estado futuro deseado, yendo más allá de la evidencia anecdótica, y usar el análisis de datos para confirmar el nuevo estado y el valor entregado por los cambios”. Esto requiere los datos de la línea base del paso 2 para realizar una comparación. Ref. 5.4.6
29	A	1.2.c	A. Correcto. “Toda organización está dirigida por un órgano de gobierno: una persona o grupo de personas que son responsables al más alto nivel de su desempeño y conformidad. El gobierno incluye el establecimiento de políticas y el monitoreo continuo de su correcta implementación por parte del órgano de gobierno”. Ref. 1.6.1.1 B. Incorrecto. Esto describe el seguimiento de la política, que es algo que todos deben hacer. “Las políticas dirigen las decisiones y el comportamiento. En la mayoría de las organizaciones, el incumplimiento de las políticas de la empresa da lugar a medidas disciplinarias, que pueden incluir la rescisión de la relación laboral”. Ref. 1.2.1.2 C. Incorrecto. Esto describe la gestión. “Una correcta gestión debe dar lugar a una actividad operacional eficaz y eficiente, a empleados satisfechos y competentes y al logro de objetivos definidos en toda la organización”. Ref. 1.6.1.1 D. Incorrecto. Esto describe la conformidad. Conformidad se define como “el acto y resultado de asegurar que se sigue un estándar o un conjunto de directrices, o que se aplican prácticas de contabilidad o de otro tipo de manera adecuada y consistente”. Ref. 1.6.1.1
30	D	2.1.c	A. Incorrecto. Las consideraciones financieras pueden formar parte de las decisiones de delegación, aunque, por sí solas, no abordan el asunto más general de la pregunta: cuál es la mejor forma de delegar más decisiones en el personal. “Las decisiones de gobierno se adoptan en los niveles más altos de una organización, pero otros equipos o áreas de la misma toman la mayoría de las decisiones”. “Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo relacionado”. Ref. 2.2.2

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>B. Incorrecto. La delegación de decisiones debe basarse principalmente en el riesgo y en la autoridad de toma de decisiones (no simplemente en la disponibilidad). “Las decisiones de gobierno se adoptan en los niveles más altos de una organización, pero otros equipos o áreas de la misma toman la mayoría de las decisiones”. “Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo relacionado”. Ref. 2.2.2</p> <p>C. Incorrecto. Esta respuesta no aborda la problemática clave de la pregunta: cómo delegar más decisiones en el personal. “Las decisiones que presentan un riesgo significativo deben tomarse a través de mecanismos que proporcionen más estructura y revisión. Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo relacionado. Esta estrategia evita retrasos innecesarios y asegura a los empleados que se confía en ellos. Una gran parte de las decisiones se puede situar en el nivel operacional cuando el riesgo es moderado con capacitación, automatización, políticas y directrices”. Ref. 2.2.2</p> <p>D. Correcto. “Las decisiones que presentan poco riesgo deben ser tomadas, en la medida de lo posible, por quienes realizan el trabajo relacionado. Esta estrategia evita retrasos innecesarios y asegura a los empleados que se confía en ellos. Una gran parte de las decisiones se puede situar en el nivel operacional cuando el riesgo es moderado con capacitación, automatización, políticas y directrices”. Ref. 2.2.2</p>
31	D	3.1	<p>A. Incorrecto. Aunque existe un rol para gestores de riesgos dedicados, todo el personal de TI comparte la responsabilidad de la gestión de riesgos. “Todos son responsables de participar y contribuir en la gestión de riesgos porque hay riesgos potenciales en las acciones de todos. La gestión activa de los riesgos debe ser habitual”. Ref. 2.3.1</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta no aborda el asunto, sino que también contribuye a una cultura de asignación de culpas. Todo el personal de TI comparte la responsabilidad de la gestión de riesgos. “Todos son responsables de participar y contribuir en la gestión de riesgos porque hay riesgos potenciales en las acciones de todos. La gestión activa de los riesgos debe ser habitual”. Ref. 2.3.1</p> <p>C. Incorrecto. Esta respuesta no aborda la problemática, pero también ignora el conocimiento por parte de todo el personal de TI de los posibles riesgos que conlleva el trabajo que realizan. Todo el personal de TI comparte la responsabilidad de la gestión de riesgos. “Todos son responsables de participar y contribuir en la gestión de riesgos porque hay riesgos potenciales en las acciones de todos. La gestión activa de los riesgos debe ser habitual”. Ref. 2.3.1</p> <p>D. Correcto. Todo el personal de TI comparte la responsabilidad de la gestión de riesgos. “Todos son responsables de participar y contribuir en la gestión de riesgos porque hay riesgos potenciales en las acciones de todos. La gestión activa de los riesgos debe ser habitual”. Ref. 2.3.1</p>
32	D	2.1.a	<p>A. Incorrecto. La pregunta pide un objetivo que soporte la estrategia del servicio de almacenamiento en la nube. Esta respuesta proporciona una métrica, no un objetivo. “Las estrategias pueden definirse en múltiples niveles, pero en las organizaciones, deben definirse en cascada de forma lógica a partir de la estrategia organizacional global. También deben estar vinculadas al logro de objetivos”. Ref. 1.3.1.1</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			<p>B. Incorrecto. La pregunta pide un objetivo que soporte la estrategia del servicio de almacenamiento en la nube. Esta respuesta proporciona una segunda estrategia que no está relacionada con la de la pregunta. Esto no es un objetivo. “Las estrategias pueden definirse en múltiples niveles, pero en las organizaciones, deben definirse en cascada de forma lógica a partir de la estrategia organizacional global. También deben estar vinculadas al logro de objetivos”. Ref. 1.3.1.1</p> <p>C. Incorrecto. La pregunta pide un objetivo, sin embargo, esta respuesta es un indicador clave de desempeño. Tampoco está relacionado con la estrategia. “Las estrategias pueden definirse en múltiples niveles, pero en las organizaciones, deben definirse en cascada de forma lógica a partir de la estrategia organizacional global. También deben estar vinculadas al logro de objetivos”. Ref. 1.3.1.1</p> <p>D. Correcto. Se trata de un objetivo claramente establecido para asegurar que los equipos técnicos implementen la infraestructura necesaria alineada con la estrategia. Los objetivos deben alinearse con las estrategias y ser pertinentes para las estrategias. “Las estrategias pueden definirse en múltiples niveles, pero en las organizaciones, deben definirse en cascada de forma lógica a partir de la estrategia organizacional global. También deben estar vinculadas al logro de objetivos”. Ref. 1.3.1.1</p>
33	D	1.3	<p>A. Incorrecto. “ITIL4 analiza el logro del valor mediante la consideración de resultados, costos y riesgos”. Un riesgo se define como “un posible evento que puede causar daños o pérdidas, o dificultar más el logro de objetivos”. Ref. 1.8, 1.2.1.3</p> <p>B. Incorrecto. “ITIL4 analiza el logro del valor mediante la consideración de resultados, costos y riesgos”, y “una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si esto genera la posibilidad de un incremento del valor”. Ref. 1.8</p> <p>C. Incorrecto. “ITIL4 analiza el logro del valor mediante la consideración de resultados, costos y riesgos” y “los proveedores de servicios ayudan a los consumidores a lograr resultados y, con ello, adoptan algunos de los costos y riesgos asociados”. Ref. 1.8</p> <p>D. Correcto. “ITIL4 analiza el logro del valor mediante la consideración de resultados, costos y riesgos”, y “una organización puede optar por aceptar riesgo adicional, un aumento de los costos o una disminución de los resultados si esto genera la posibilidad de un incremento del valor”. Ref. 1.8</p>
34	A	6.1	<p>A. Correcto. “Un factor de éxito describe una condición o característica que debe lograrse para que algo se considere exitoso”. Ref. 4.2.3.1</p> <p>B. Incorrecto. Los indicadores clave de desempeño son “métricas que se utilizan para indicar el cumplimiento de los factores de éxito”. La afirmación en la pregunta no es una métrica. Ref. 4.2.3.2</p> <p>C. Incorrecto. Una métrica es “una medición o cálculo que se monitorea o informa con fines de gestión y mejora”. Ref. 4.1.1</p> <p>D. Incorrecto. Una medición es “un medio para disminuir la incertidumbre basado en una o más observaciones que se expresan en unidades cuantificables”. Ref. 4.1.1</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
35	A	5.3	<p>A. Correcto. Una causa común que provoca que se vuelva a realizar el trabajo es que las personas no tienen la información que necesitan en el momento en que la necesitan. “En el contexto de organizaciones y personas, los principios, métodos y técnicas relacionados con la comunicación y OCM ayudan a comenzar a establecer las interfaces. La cadena de valor y los flujos de valor correspondientes deben examinarse teniendo en cuenta la eficacia con la que las interfaces habilitan que las personas trabajen juntas. Es importante asegurar que todos tengan acceso al conocimiento, la información y las personas pertinentes en los momentos adecuados”. Asegurarse de que las personas tengan la información que necesitan, en el momento en que la necesitan, también ayuda a mejorar el flujo de trabajo. Ref. 7.3.1.6</p> <p>B. Incorrecto. Aunque esto podría mejorar el flujo de trabajo a través del flujo de valor, no aborda la problemática de volver a realizar trabajo. “Las organizaciones a veces definen demasiadas interfaces y puntos de control. Para cada punto de control, es importante comprobar si la interfaz o el control es eficaz y práctico”. Ref. 7.3.1.6</p> <p>C. Incorrecto. Aunque los canales de comunicación abiertos con los aliados ofrecen oportunidades para discusiones regulares y la remediación de problemáticas, esta opción no aborda la problemática de volver a realizar el trabajo. Además, la pregunta no indica que los aliados formen parte de este flujo de valor. “En los entornos en los que los canales de comunicación no se establecen de forma temprana, pueden producirse daños irreparables en la relación antes de que nadie se dé cuenta de lo que está sucediendo. Comunicarse bien y nunca asignar culpas en situaciones difíciles es la mejor forma de resolver los problemas”. Ref. 7.3.2.5</p> <p>D. Incorrecto. Aunque esto podría mejorar el flujo de trabajo a través del flujo de valor, no aborda la problemática de volver a realizar trabajo. “Las organizaciones a veces definen demasiadas interfaces y puntos de control. Para cada punto de control, es importante comprobar si la interfaz o el control es eficaz y práctico”. Ref. 7.3.1.6</p>
36	C	1.1.e	<p>A. Incorrecto. Esto describe tácticas. “Las tácticas son los métodos específicos por los que se promulga una estrategia”. Ref. 1.3.1.2</p> <p>B. Incorrecto. Esto describe el alcance del control, que se define como “la(s) área(s) o actividades sobre las cuales una persona tiene la autoridad para dirigir las acciones de otros o definir los resultados requeridos”. Ref. 1.1.1</p> <p>C. Correcto. “Un método es una forma, técnica o proceso para hacer algo. Los métodos son estructurados y sistemáticos”. Ref. 1.3.1.4</p> <p>D. Incorrecto. Un modelo operativo es “una representación conceptual y/o visual de cómo una organización co-crea valor de manera conjunta con sus clientes y otras partes interesadas y también de cómo se dirige a sí misma”. Ref. 1.6.2</p>
37	D	1.2.b	<p>A. Incorrecto. Visión es “una aspiración definida de lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro”. Ref. 1.2.1.1</p> <p>B. Incorrecto. Estrategia es “un enfoque o curso de acción amplio definido por una organización para lograr sus objetivos”. Ref. 1.3.1.1</p> <p>C. Incorrecto. “Las tácticas son los métodos específicos por los que se promulga una estrategia”. Ref. 1.3.1.2</p> <p>D. Correcto. Operación es “la rutina que ejecuta y gestiona una actividad, producto, servicio o elemento de configuración”. Ref. 1.3.1.3</p>

**Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar**

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
38	A	1.1.b	<p>A. Correcto. "Los planes son siempre importantes, particularmente en las grandes organizaciones, porque los planes mejoran la coordinación. En todas las organizaciones, los planes ayudan a evitar ineficiencias y reducir el riesgo". Ref. 1.3</p> <p>B. Incorrecto. "Una dirección clara precisa los resultados esperados y define los principios guía adecuados". Ref. 1.2</p> <p>C. Incorrecto. Mejora se define como "un cambio introducido deliberadamente que resulta en un mayor valor para una o más partes interesadas". Ref. 1.4</p> <p>D. Incorrecto. Gobierno representa "los medios por los que se dirige y controla una organización". Ref. 1.6.1.1</p>
39	D	5.2.c	<p>A. Incorrecto. Los informes simplemente demostrarán que el problema existe, pero esto ya se conoce. "Para compartir la retroalimentación, las partes interesadas deben sentirse seguras y confiadas de que recibirán atención". Ref. 6.1.6</p> <p>B. Incorrecto. Es importante permitir la retroalimentación anónima, pero hacer que toda la retroalimentación sea anónima conllevará efectos negativos. "La retroalimentación anónima puede ser factible, pero plantea algunos retos; por ejemplo, suele ser difícil reunir información adicional sobre la retroalimentación, involucrarse en diálogos posteriores o asegurar a las partes interesadas que se ha abordado su retroalimentación. A menudo es más fácil dejar a las partes interesadas la elección entre la retroalimentación anónima y la personalizada". Ref. 6.1.6</p> <p>C. Incorrecto. Esto introduciría dos nuevos canales de retroalimentación, pero no fomentaría un mayor uso de los canales de retroalimentación existentes, como se requiere en la pregunta. "Para compartir la retroalimentación, las partes interesadas deben sentirse seguras y confiadas de que recibirán atención". Ref. 6.1.6</p> <p>D. Correcto. "Para compartir la retroalimentación, las partes interesadas deben sentirse seguras y confiadas de que recibirán atención" y "debe asegurarse que toda la retroalimentación obtiene una respuesta; de lo contrario, la próxima vez que se les pregunte, a las partes interesadas pueden mostrarse reacias a proporcionarla". Ref. 6.1.6</p>
40	C	2.1.a	<p>A. Incorrecto. La pregunta se enfoca en alinear los objetivos en todos los niveles para asegurar la alineación con los objetivos de la organización. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellas, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente". Esta respuesta describe un enfoque para el desarrollo del caso de negocio. Ref. 2.1.3</p> <p>B. Incorrecto. Esta respuesta aborda el riesgo y la mitigación del riesgo y no aborda la alineación de los objetivos en toda la organización. Ref. 2.3, 2.3.1</p> <p>C. Correcto. Esta respuesta describe los pasos básicos asociados a la definición de objetivos en cascada en la organización, de forma que los objetivos en todos los niveles estén alineados con los objetivos de la organización. "Cuando se comprenden la misión y la estrategia de la organización, los objetivos pueden definirse en cascada a partir de ellas, traduciendo la estrategia de un nivel organizacional al siguiente". Ref. 2.1.3</p> <p>D. Incorrecto. Aunque la retroalimentación de las partes interesadas es crítica para la planificación estratégica, esta respuesta no aborda la</p>

Repuestas y explicaciones examen de muestra 2
ITIL® 4 Dirigir, Planificar y Mejorar

P	R	Ref. programa de estudio	Explicación
			alineación de los objetivos en cada nivel de la organización con los objetivos de la organización. Ref. 2.1.3

GLOSARIO

ACTIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DEL SERVICIO ITIL: Un paso de la cadena de valor que una organización realiza en la creación de valor.

ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO (SLA): Acuerdo documentado entre un proveedor de servicios y un cliente que identifica tanto los servicios requeridos como el nivel de servicio esperado.

AGENTE DE CAMBIO: Papel que facilita el desarrollo, la aplicación y la promoción de nuevas formas de trabajo.

AJUSTE CULTURAL: La capacidad de un empleado o un equipo para trabajar cómodamente en un entorno que se corresponde con sus propias creencias, valores y necesidades.

ÁMBITO DE CONTROL: Área(s) o actividades sobre las que una persona tiene la autoridad para dirigir las acciones de otros o definir los resultados requeridos.

ANÁLISIS DE BRECHAS: Actividad que compara dos conjuntos de datos e identifica las diferencias; por ejemplo, comparar un conjunto de requisitos con la entrega real, o el estado actual de una organización con un estado futuro objetivo.

ANÁLISIS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS: Evaluación de una iniciativa de mejora o de una iteración con el fin de comprender lo que ha ido o no ha ido bien y lo que debería hacerse de forma diferente en el futuro en circunstancias similares.

ANDON: Sistema, manual o automatizado, utilizado para notificar a los trabajadores y a otras partes de una organización los problemas de calidad o de proceso. El sistema Andon se originó en la industria manufacturera, pero ahora se utiliza ampliamente en la informática.

APOYO INICIAL (EARLY-LIFE SUPPORT, ELS): Período de tiempo asociado a la liberación de los componentes del servicio a los usuarios, en el que se asignan recursos adicionales a la asistencia al usuario y a las operaciones del servicio. El apoyo inicial también puede aplicarse a la incorporación o a la salida de los usuarios de un servicio.

APRENDIZAJE AUTOMÁTICO: Forma aplicada de inteligencia artificial, basada en el principio de que los sistemas responden a los datos y adaptan sus acciones y resultados a medida que se exponen continuamente a más datos.

BIG DATA: El uso de volúmenes muy grandes de datos estructurados y no estructurados procedentes de diversas fuentes para obtener nuevos conocimientos.

BLOCKCHAIN: Un libro de contabilidad abierto y distribuido que puede registrar las transacciones entre dos partes de forma eficiente, verificable y permanente.

CADENA DE VALOR DEL SERVICIO ITIL: Un modelo operativo para los proveedores de servicios que abarca todas las actividades clave necesarias para gestionar eficazmente los productos y servicios.

CALIDAD DEL SERVICIO: Conjunto de características de un servicio que son relevantes para su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas e implícitas.

CASO DE NEGOCIO: Una justificación para el gasto de los recursos de la organización, proporcionando información sobre los costes, beneficios, opciones, riesgos y problemas.

CONTROL: Medio para gestionar un riesgo, garantizar que se alcance un objetivo empresarial o que se siga un proceso.

CULTURA LEAN: Entorno de trabajo en el que coexisten la confianza, el respeto, la curiosidad, la indagación, el juego y la intensidad para favorecer el aprendizaje y el descubrimiento.

CUMPLIMIENTO: El acto y el resultado de garantizar el cumplimiento de una norma o un conjunto de directrices, o el empleo de prácticas contables o de otro tipo adecuadas y coherentes.

DATOS: Información que se ha traducido en una forma que es eficiente para el movimiento o el procesamiento.

DESOBEDIENCIA INTELIGENTE: Desobedecer o ignorar deliberadamente las normas para evitar una situación peligrosa, o "hacer lo correcto".

DESPLIEGUE CONTINUO: Un enfoque de desarrollo de software en el que los cambios pasan por el pipeline y se ponen automáticamente en el entorno de producción, permitiendo múltiples despliegues de producción por día. El despliegue continuo se basa en la entrega continua.

DIRECTRIZ: Práctica recomendada que permite cierta discreción en su interpretación, aplicación o uso.

DIRIGIR: Dirigir, conducir o guiar a alguien u ordenar algo. Esto incluye establecer y comunicar la visión, el propósito, los objetivos y los principios rectores de una organización o equipo. También puede incluir dirigir o guiar a la organización o al equipo hacia sus objetivos.

EMPATÍA DE SERVICIO: La capacidad de reconocer, comprender, predecir y proyectar los intereses, las necesidades, las intenciones y las experiencias de la otra parte, con el fin de establecer, mantener y mejorar la relación de servicio.

ENTREGA CONTINUA: Enfoque del desarrollo de software en el que éste puede ser lanzado a la producción en cualquier momento. Es posible realizar despliegues frecuentes, pero las decisiones de despliegue se toman caso por caso, normalmente porque las organizaciones prefieren un ritmo de despliegue más lento.

ESTRATEGIA: Enfoque amplio o curso de acción definido por una organización para lograr sus objetivos.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX): La suma de las interacciones funcionales y emocionales con un servicio y un proveedor de servicios, tal como las percibe el cliente.

EXPERIENCIA DEL USUARIO (UX): La suma de las interacciones funcionales y emocionales con un servicio y un proveedor de servicios, tal como las percibe un usuario.

FLUJO DE VALOR: Serie de pasos que realiza una organización para crear y entregar productos y servicios a los consumidores.

GARANTÍA: Aseguramiento de que un producto o servicio cumplirá los requisitos acordados. La garantía puede resumirse como "cómo funciona el servicio" y puede utilizarse para determinar si un servicio es "apto para el uso". La garantía suele estar relacionada con los niveles de servicio alineados con las necesidades de los consumidores del servicio. Puede basarse en un acuerdo formal, o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. La garantía suele referirse a aspectos como la disponibilidad del servicio, su capacidad, los niveles de seguridad y la continuidad. Se puede decir que un servicio ofrece una garantía aceptable, o "garantía", si se cumplen todas las condiciones definidas y acordadas.

GESTIÓN DE SERVICIOS: Conjunto de capacidades organizativas especializadas para aportar valor a los clientes en forma de servicios.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para definir, controlar, supervisar y mejorar algo.

GOBERNANZA: Medio por el que se dirige y controla una organización.

HISTORIA DE USUARIO: Técnica de desarrollo de software ágil que utiliza el lenguaje natural para describir los resultados y beneficios deseados desde el punto de vista de una persona específica (normalmente el usuario final), normalmente en forma de "quién, qué y por qué".

INDICADOR ADELANTADO: Indicadores que ayudan a predecir el rendimiento futuro.

INDICADOR DE RETRASO: Indicadores que muestran el rendimiento histórico.

INDICADOR: Una métrica que se utiliza para evaluar y gestionar algo.

INFORME: Comunicación detallada de información o conocimientos sobre un tema o acontecimiento.

INGENIERÍA DE FIABILIDAD DEL SITIO (SRE): Disciplina que incorpora aspectos de la ingeniería de software y los aplica a problemas de infraestructura y operaciones con el objetivo de crear sistemas de software ultraescalables y altamente fiables.

INTEGRACIÓN CONTINUA: Un enfoque para integrar, construir y probar el código dentro del entorno de desarrollo de software.

INTEGRACIÓN DE FUNCIONES: Hacer que una tarea propensa al fraude o al error sea realizada por una persona porque se han aplicado otros controles. Esto sirve como alternativa a la separación (o segregación) de funciones.

INTEGRACIÓN Y GESTIÓN DEL SERVICIO: La coordinación y orquestación del trabajo de todos los proveedores que participan en el desarrollo y la entrega de productos y servicios.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL: Automatización muy avanzada que demuestra capacidades de razonamiento general, aprendizaje e inteligencia similar a la humana; una rama de la informática y la ingeniería centrada en la simulación del comportamiento inteligente en los sistemas informáticos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: La capacidad de comprender la forma en que las personas sienten y reaccionan, y de utilizar esta habilidad para hacer buenos juicios y evitar o resolver conflictos.

KANBAN: Método para visualizar el trabajo, identificar posibles bloqueos y conflictos de recursos, y gestionar el trabajo en curso.

LIDERAZGO DE SERVICIO: Liderazgo centrado en el apoyo explícito a las personas en sus funciones.

LÓGICA DOMINANTE DE LOS SERVICIOS: Modelo mental de un intercambio (económico) en el que las organizaciones co-crean valor aplicando sus competencias y otros recursos en beneficio mutuo.

MAPA DEL FLUJO DE VALOR: Representación visual del flujo de valor de un servicio que muestra el flujo de trabajo, información y recursos.

MAPEO DEL FLUJO DE VALOR: Técnica de gestión Lean para visualizar los pasos necesarios para convertir la demanda en valor, utilizada para identificar oportunidades de mejora.

MEDICIÓN: Medio para disminuir la incertidumbre basado en una o más observaciones que se expresan en unidades cuantificables.

MEJORA: Un cambio introducido deliberadamente que da lugar a un aumento del valor para una o más partes interesadas.

MEJORAR: Actividad de la cadena de valor que garantiza la mejora continua de los productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

MENTALIDAD DE SERVICIO: Un componente importante de la cultura organizativa que define el comportamiento de una organización en las relaciones de servicio. La mentalidad de servicio incluye los valores compartidos y los principios rectores adoptados y seguidos por una organización.

MÉTRICA: Medición o cálculo que se supervisa o se comunica para su gestión y mejora.

MISIÓN: Descripción breve pero completa del propósito y las intenciones generales de una organización.

MODELO DE MEJORA CONTINUA ITIL: Modelo que proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado para implementar mejoras.

MODELO OPERATIVO: Representación conceptual o visual del modo en que una organización crea valor conjuntamente con sus clientes y otras partes interesadas, así como del modo en que la propia organización funciona.

MULTI-SOURCING: El uso de múltiples proveedores de servicios que ofrecen servicios similares (si no los mismos), equilibrando los riesgos de depender de un solo proveedor con la sobrecarga de gestionar el trabajo entre múltiples proveedores.

NIVEL DE SERVICIO: Una o varias métricas que definen la calidad del servicio esperada o alcanzada.

OFICINA DE GESTIÓN DE SERVICIOS (SMO): Grupo o departamento que funciona como centro de excelencia para la gestión de servicios, garantizando el desarrollo continuo y la aplicación coherente de las prácticas de gestión en toda la organización.

OPERACIÓN: El funcionamiento rutinario y la gestión de una actividad, producto, servicio u otro elemento de configuración.

ORGANIZACIÓN: Una persona o un grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Enfoque de las ventas y las relaciones con los clientes en el que el personal se centra en ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades y deseos a largo plazo.

PARTE INTERESADA: Persona u organización que tiene un interés o participación en una organización, producto, servicio, práctica u otra entidad.

PATRÓN DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL (PBA): Un perfil de carga de trabajo de una o más actividades empresariales. Los PBA se utilizan para ayudar al proveedor de servicios a comprender y apoyar los diferentes niveles de actividad de los consumidores de servicios.

PENSAMIENTO DE DISEÑO: Enfoque práctico y centrado en el ser humano que utilizan 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.

PENSAMIENTO DE LA COMPLEJIDAD: Enfoque del pensamiento sistémico basado en el reconocimiento y la comprensión de los distintos niveles de complejidad inherentes a los sistemas y al contexto en el que operan.

PLAN: Actividad de la cadena de valor que garantiza una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora de las cuatro dimensiones y de todos los productos y servicios de una organización.

POLÍTICA: Expectativas e intenciones de la dirección formalmente documentadas, utilizadas para dirigir decisiones y actividades.

PRINCIPIOS RECTORES DE ITIL: Recomendaciones que pueden guiar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.

PUESTO DE TRABAJO: Un puesto dentro de una organización que se asigna a una persona específica.

PUNTUACIÓN DEL PROMOTOR NETO (NPS): Métrica utilizada para medir la fidelidad de los clientes; a menudo se utiliza como indicador para medir la satisfacción de los clientes.

RACI: Modelo utilizado para ayudar a definir las funciones y responsabilidades. RACI son las siglas en inglés de responsable, responsable, consultado e informado.

REVISIÓN DE LA MEJORA: Una evaluación que utiliza métricas y otras pruebas para determinar si una mejora ha alcanzado los resultados deseados y, en caso contrario, qué debe hacerse para completar el trabajo.

RIESGO: Acontecimiento posible que puede causar daños o pérdidas o dificultar la consecución de los objetivos. También puede definirse como incertidumbre del resultado y puede utilizarse en el contexto de la medición de la probabilidad de resultados positivos y negativos.

ROL: Un rol es un conjunto de responsabilidades, actividades y autorizaciones otorgadas a una persona o equipo en un contexto específico.

SISTEMA ADAPTATIVO: Sistema en el que el comportamiento de los agentes cambia y se auto-organiza en respuesta a los acontecimientos.

SISTEMA COMPLEJO: Sistema en el que las interacciones de los agentes son dinámicas y a menudo imprevisibles.

SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO (SVS): Modelo que representa el modo en que todos los componentes y actividades de una organización funcionan conjuntamente para facilitar la creación de valor.

TEORÍA DE LAS LIMITACIONES: Metodología para identificar el factor limitante más importante (es decir, la restricción, a menudo denominada cuello de botella) que se interpone en el camino de la creación de valor y, a continuación, corregir sistemáticamente esa restricción hasta que deje de ser el factor limitante.

TIEMPO DE CICLO: La cantidad de tiempo necesaria para completar una unidad discreta de trabajo, convirtiendo los insumos en productos.

TIEMPO DE ESPERA: El tiempo que se tarda en completar la ejecución de un proceso, normalmente medido desde una perspectiva específica (por ejemplo, la del cliente).

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: El uso de la tecnología digital para permitir una mejora significativa en la realización de los objetivos de una organización que no podría haberse logrado por medios no digitales.

UTILIDAD: La funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad concreta. La utilidad puede resumirse como "lo que hace el servicio" y puede utilizarse para determinar si un servicio es "apto para el propósito". Para tener utilidad, un servicio debe apoyar el desempeño del consumidor o eliminar las limitaciones de éste. Muchos servicios hacen ambas cosas.

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

VIAJE DEL CLIENTE: La experiencia completa de extremo a extremo que los clientes de servicios tienen con uno o más proveedores de servicios y/o sus productos a través de puntos de contacto e interacciones de servicio.

VISIÓN: Una aspiración definida de lo que una organización quisiera llegar a ser en el futuro.

