



CERTIFICATION HUB



Participant Handbook

ITIL 4

ITpreneurs™  
Effective Learning Solutions





Courseware

# ITIL 4 Foundation

Spanish (Latam)



COURSE BOOK

# ITIL<sup>®</sup> FOUNDATION

ITIL<sup>®</sup> 4



# Copyright and Disclaimer

ITIL® Foundation | r1.1.0

## Copyright

**Copyright © AXELOS Limited 2019. All rights reserved.**

This is a commercial confidential publication. All rights reserved. This document may not, in a whole or in part, be copied, reproduced, translated, photocopied, or reduced to any medium without prior and express written consent from the publisher. This course includes copyrightable work under license and is protected by copyright. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law or further disseminated without the express and written permission of the legal holder of that particular copyright. The Publisher reserves the right to revoke that permission at any time. Permission is not given for any commercial use or sale of this material.

## Trade Marks, Source books information

The content of this course is sourced from the ITIL® Foundation (ITIL® 4 edition) manuscript.

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

The Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

The ITIL Accredited Training Organization logo is a trade mark of AXELOS Limited.

## Disclaimer

Information provided about the course, modules, topics and any services for courses including simulations or handouts, are an expression of intent only and are not to be taken as a firm offer or undertaking. The Publisher reserves the right to discontinue or vary or maintain such course, modules, topics, or services at any time without notice and to impose limitations on enrolment in any course.

The course materials provided may have hypertext links to a number of other web sites as a reference to users. This service does not mean that the publisher endorses those sites or material on them in any way. The publisher is not responsible for the use of a hypertext link for which a commercial charge applies. Individual users are responsible for any charges that their use may incur.

The information in this course is written using a blend of British and American English. Although every effort has been made regarding the usage of correct spelling, punctuation, vocabulary, and grammar with regard to the Standard English, publisher accepts no responsibility for any loss or inconvenience caused due to the regional differences in the usage of the English language.

# Contents

<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b>	<b>V</b>
<b>MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN AL CURSO</b>	<b>1</b>
Presentémonos	1
Resumen del curso	1
Objetivos de aprendizaje del curso	2
Estructura del curso	3
Agenda del curso	3
Introducción a la gestión de servicios de TI en el mundo moderno	4
Introducción a ITIL 4	5
Estructura y beneficios de ITIL 4	5
Detalles del examen	6
Esquema de certificación en ITIL 4	7
<b>MÓDULO 2: GESTIÓN DE SERVICIOS: CONCEPTOS CLAVE</b>	<b>9</b>
Intención y Contexto	9
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	11
Valor y Co-Creación de Valor	11
Valor: Servicios, Productos y Recursos	16
Relaciones de Servicios	19
Valor: Resultados, Costos y Riesgos	21
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	26
Resumen del Módulo	27
<b>MÓDULO 3: LOS PRINCIPIOS GUÍA</b>	<b>29</b>
Intención y Contexto	29
Identificando los Principios Guía	30
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	31
Temas Cubiertos	31
Los Siete Principios Guía	31
Aplicando Los Principios Guía	43
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	52
Resumen del Módulo	53
<b>MÓDULO 4: LAS CUATRO DIMENSIONES DE GESTIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>55</b>
Intención y Contexto	55
Las Cuatro Dimensiones	56
Las Cuatro Dimensiones y Sistema de Valor del Servicio	57
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	58
Temas Cubiertos	58
Organizaciones y Personas	59
Información y Tecnología	62
Socios y Proveedores	64
Flujos de Valor y Procesos	67
Factores Externos y Modelo PESTLE	69
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	71
Resumen del Módulo	73

<b>MÓDULO 5: EL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO DE ITIL</b>	<b>75</b>
Intención y Contexto	75
Sistema de Valor del Servicio y Cadena de Valor del Servicio	76
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	76
Temas Cubiertos	76
Descripción General Sistema de Valor del Servicio	77
Descripción General de La Cadena de Valor del Servicio	80
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	88
Resumen del Módulo	89
<b>MÓDULO 6: MEJORA CONTINUA</b>	<b>91</b>
Intención y Contexto	91
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	92
Temas Cubiertos	92
Introducción a Mejora Continua	92
El Modelo de Mejora Continua	94
Relación Entre Mejora Continua y Principios Guía	100
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	101
Resumen del Módulo	102
<b>MÓDULO 7: LAS PRÁCTICAS DE ITIL</b>	<b>103</b>
Intención y Contexto	103
Prácticas de Gestión de ITIL	104
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	105
Temas Cubiertos	105
La Práctica Mejora Continua	106
La Práctica Control de Cambios	109
La Práctica Gestión de Incidentes	112
La Práctica Gestión de Problemas	115
La Práctica Gestión de Solicitudes de Servicio	119
La Práctica Service Desk	122
La Práctica Gestión de Niveles de Servicio	124
Propósito de Las Prácticas de ITIL	127
Actividad: Un Incidente Necesita Ser Resuelto	132
Resumen del Módulo	134
<b>GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL EXAMEN</b>	<b>137</b>
<b>SAMPLE PAPER 1</b>	<b>141</b>
<b>SAMPLE PAPER 2</b>	<b>173</b>
<b>APPENDIX A: SYLLABUS</b>	<b>203</b>
<b>APPENDIX B: GLOSSARY</b>	<b>209</b>
<b>APPENDIX C: RELEASE NOTES</b>	<b>223</b>
<b>APPENDIX D: PARTICIPANT FEEDBACK FORM</b>	<b>225</b>

# Acknowledgements

We would like to sincerely thank the experts who have contributed to the design and development of the ITIL® Foundation course.

## Design Team



### Marcel Foederer

As an IT Service Management trainer, consultant and line manager with over 25 years of experience in IT, Marcel has performed strategic and tactical assignments in a wide variety of areas. His experience includes project and program management including process design, product management, requirements analysis and training delivery related to the IT Service Management international best practice, in both the private and public sectors on a global scale. His area of consulting expertise is in advising organizations on IT Service Management, based on ITIL best practices, and in the management of these initiatives to improve organizational and operational efficiencies and service delivery quality. He also excels as an experienced facilitator, trainer and lecturer.

For the ITIL 4 update, Marcel has been part of the ITIL 4 Lead Architect Team at AXELOS. Through his association with AXELOS, Marcel comprehends the background, the architecture, and the underlying reasons of the ITIL 4 update.

For the ITIL® (4) Foundation course, Marcel participated as a Lead Author in the design, development, and review of core course components and additional learning material.

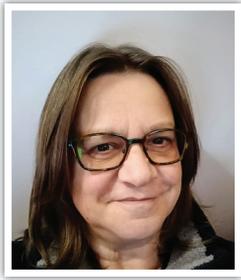


### Simone Jo Moore

Simone is recognized as a leading industry thought leader and is known as a “Service Management Mixologist” probing the hearts and minds of what makes business and IT tick to jumpstart people’s thinking to evolve behavior and actions at any level. People connected, knowledge shared, possibilities discovered, and potential realized are the active values that Simone uses to help organizations build a resilient foundation for their ongoing transformation and digital journey.

Simone is a contributing author to VeriSM Unwrapped and Applied, is a senior consultant, master trainer, author, podcast co-host, and mentor in various frameworks such as BRM, ITIL, KCS, DevOps, and SFIA. Simone is a HDI Faculty member and on the International Certification Standards Committee (ICSC) as well as an ICMI Senior Contact Centre Manager.

For the ITIL® (4) Foundation course, Simone participated as a Lead Author in the design and development of core course components and additional learning material.



### **Helen Morris**

Helen provides quality training and consultancy to organizations, assisting with delivery of IT service management.

Helen Morris has over 25 years of experience in service management including operational management of services in a variety of industry sectors. She holds the ITIL® Expert qualification and is an experienced trainer for ITIL Foundation and ITIL Intermediate training. She has coauthored a number of study guide publications and distance-learning courses covering the service management qualifications.

As an experienced consultant, Helen has led a number of successful service management improvement programs, working with organizations to develop their service management strategy and being a key player in the implementation of the strategy within the organizations. She has delivered strategic improvements in customer satisfaction, service delivery, and regulatory standards. Helen is also a certified ISO/IEC 20000 consultant.

For the ITIL® (4) Foundation course, Helen participated as a co-author in the design and development of core course components and additional learning material.

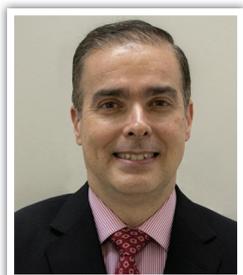


### **Madeleine Du Toit**

Madeleine du Toit has been an active member of the IT Service Management community for over 20 years, of which 15 years are focused on training and consulting different elements of the ITIL framework. She has been part of and led several implementation projects within the IT Service Management framework, with a key focus on practical governance for maximum benefit. Madeleine is an accredited trainer for all products within the ITIL v3 certification scheme, she has assisted many thousands of people in getting their ITIL Foundation and ITIL Expert accreditations.

For ITIL® (4) Foundation course, Madeleine participated as a co-author in the design and development of core course components and additional learning material.

## Translation Team (Latin American Spanish)



### Jorge Blanco

Jorge Blanco is Computer Science Engineer, with 30+ years of professional experience. He is a Graduate in Administration and Marketing. He holds Postgraduate Diplomas in Teaching Capabilities as well as in Innovation and Design Thinking.

He is an entrepreneur, consultant, professor (graduate and undergraduate programs), columnist (business and IT magazines), CIO and manager in domestic and multinational companies in Mexico.

Jorge holds 20 ITIL® certifications from ITIL® v2 to ITIL® 4. He is Certified and accredited as Instructor for ITIL®, RESILIA®, Lean IT, DASA DevOps, HDI, Knowledge Management, Design Thinking, business simulations from Glumin, GamingWorks and ExperiencePoint. Also holds other certifications in SCRUM, COBIT®, Big Data, Kepner & Tregoe, ISO 20000, ISO 27002.

He is also a Member of the International Review Committee of the ITpreneurs Nederland B.V. training material for the “ITIL® 4 Foundation” certification course and its translation into Latin American Spanish. He is a Master Trainer for ITpreneurs, to train instructors in DASA DevOps and ITIL®, in Latin America.

DASA (DevOps Agile Skills Association) appointed him in February 2018, as Ambassador for Mexico and LATAM, to represent them locally and globally, participating in regional platforms and events.

He is Founder and Managing Director of Glumin Networks. Also partner in Mexico of Knoco, Straits Knowledge and EPI LATAM.



### Carlos Alberto Castaneda Gonzalez

He is a Computer Science Engineer and Master of Science in Information Technology. He has studied in Strategic Planning, IT Project Planning, Business Coaching. He has also studied Cybersecurity from the Massachusetts Institute of Technology (MIT).

He is a Director of Innovation at Stratera with a solid background in IT Management, IT Governance, and IT Transformation in 11 countries. He holds 45 certifications related to at least 15 different IT Best Practices: CGEIT, ITIL Expert, COBIT, Lean IT Professional, Agile Master, Scrum Master, Scrum Product Owner, DevOps Professional Enable and Scale, Green IT, BiSL, HDI, Resilia Practitioner, Cloud Computing, ISO/IEC 20000, and ISO/IEC 27000.

He is also a member of the International Review Committee of the ITIL® 4 Foundation courseware by ITpreneurs Nederland B.V., and its translation into Latin American Spanish.



### **Raúl Díaz Lomeli**

Raúl Díaz Lomeli holds a degree in computer science, computer security, specialized in human resources training and development. He has a Master's degree in systems engineering and a master's degree in education.

Certified in ITIL®, COBIT®, Resilia®, DevOps, Lean IT, HDI, ISO 20000, ISO 27000, VeriSM.

He is experienced in the areas of technology infrastructure, application development and project management. He has participated in service desk implementation projects and creation of indicators for computer security. He also Participated in projects to implement processes with clients in Mexico, Venezuela, Peru and the Dominican Republic. He is also an Education Manager in Certification Hub Mexico.

He is a Member of the International Review Committee of the training material of ITpreneurs Nederland B.V. for the "ITIL® 4 Foundation" certification course and part of the translation team for the Latin American Spanish version.

## Contributors and Review Board Members

A big thanks to the Contributors for their feedback, suggestion, and inputs.

Name	Organization
Al Lucas	Lucas Technology and Business Solutions
Arend Reehorst	Operator Groep Delft BV
Ayilur Ramnath	ExcelSol - Business Excellence Solutions
Carl Pitts	ILX Group
Carlos Castaneda	Stratera Balance Estrategico
Carlos Regalado	Hawa Solutions
Cesar Monteiro	IT Partners Assessoria E Consultoria
Christine Aykac	Aykac Consulting Inc.
Claudio Schicht	Claudio Schicht
Edgar Velazquez	W Lared
Edson Abraham Martinez Gonzalez	Keepersoft Corporation SA de
Erman Taskin	EDUCORE EGITIM DANISMANLIK DEN. YAZ. TIC. LTD. STI
Falko Werner	Werner Consulting
Ferran Marti Tassier	ARTIC CONSULTORS Minvant Gaps
Frederico Coelho	FAC Tecnologia
Gonzague PATINIER	NAZ Enterprises Co. Ltd. PPP Partners
Hanson R Cochran	Data Center Enhancements Inc.
Heber Viveros Soto	Zoar Consultores S.C Zoar Business Consulting
Jason Dion	Dion Training
John Latour	OGD
Jorge Blanco	Glumin Networks SC Glumin
Jorge Edo Juan	Mobiliza Consulting S.L.
Joris Heirman	Yoko BVBA
Jose Giori Herran Escobar	ValorIT
José Luis Martínez Royo	ISACA CHAPTER VALENCIA
Jurian Burgers	SLA-Services
Kevin Cooper	ServiceNow
Laurent Renard	
Martin Vitous	ict-123.com, s.r.o.

Mike Vikdal	Auslyn Group
Mohamed Gohar	Mohamed Gohar Ahmed Gohar
Nabil Zine Abidine Ouazzani	Knowledge Tree Consulting
Nadjib AitHamoudi	PM-Perspective
Omar Sanchez	O2 SYSTEMS SA DE CV
Oscar Corbelli	Zona Busit
Patricia Fridman	Comunit s.h.
Paul M. Dooley	Optimal Connections, LLC
Peter Forsbeck	Service Corporation
Peter Gerritsen	Pepper Group
Peter Quinlan	Awen APS, SL
Pier roberto Riboni	Rhino Consulting
Raul Diaz Lomeli	Certification Hub Mexico S.C
Ricardo Hounton	NET BY US
Rigoberto González Leon	iGovernance Academy Ltda
Romina Lombardi	Exentia
Rony Plevnik	SINHRON
Rosario Fondacaro	Deloitte, IT Services
Søren Dittmer	Reflect IT
Søren Dittmer	Reflect IT
sutthichai	OpenVision Co. Ltd
Ted Gaughan	TechnoLava LLC
Virginia Araujo	Xweb Integracao de Sistemas
Vladimir Zhivolkovskiy	Sole Proprietorship Natallia Zhivalkouskaya

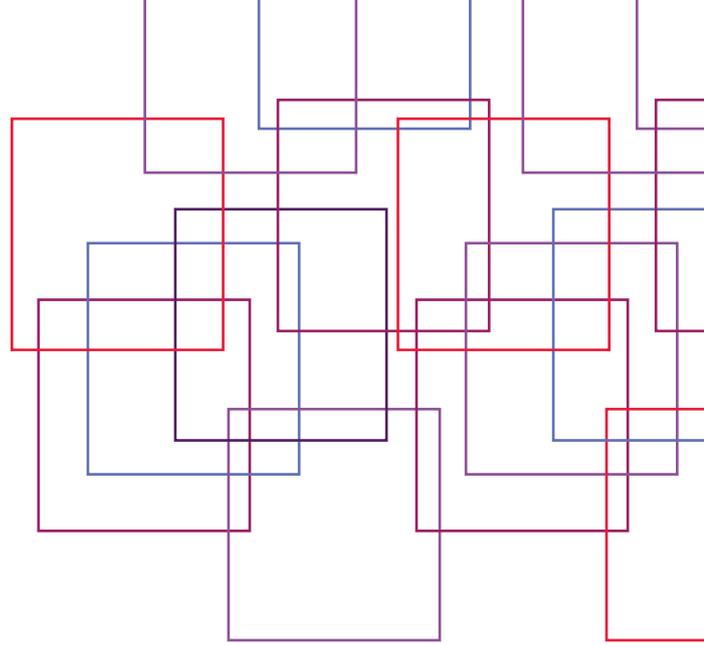
A special thanks to the Review Board members for their feedback.

Name	Organization
Ahmet Malli	TAC A.S.
Alejandro Canon	Service Management Consultant and Trainer (Freelance)
Alvaro Cifuentes	Alvaro Hernan Cifuentes
Angel Rayo	Netmind SL
Avo Raup	Meriroos OU

Ayodeji Agbalajobi	Biwdant Consult Ltd
Babak Izadi	Rayzan Samaneh Gostar Management Consulting
Belisario Martinic	Formaci
Ben Kalland	Fenderi
Bruno GALLIER	DPM bvba
Carlos Sanchez-Sicilia	Talentia Corp.
César Arturo Gutiérrez Morales	Mexico
Chamber Lain Law	iPro IT Consulting
Chuck Spencer	Flycast Partners, Inc
Claudio Schicht	Independent Consultant
Cynthia Wade	CierraTEC, LLC Cierra Training Services
Daniel Castillo	Innovati Consulting group de C.V.
Daniel Popa	
David Klein	ADEA Partners
Diaa Farouk Mohamed	Equinox International
hamzeh habibi	M.E. Solutions FZ LLC
Igor Chichev	Academy Granit
Indira Anand	Emirates
K S Franklin	Future Frameworks IT Services
Karim Waljee	NPower Canada
Kimberly Morrison	ActionNet, Inc
Kumail Morawala	
Maarten Bordewijk	Bordewijk Training & Advies
Marc Schachteli	Ninja Training   Marc Schachteli Ninja Training
Mark Jan Drenth	ONYOURMARK
Maurits Baeyens	DPM bvba
Michael Bardeh	Aurora Red Technology
Mohamed Roshdy	
Orhan Ali Önder	TAC A.S
Pieter Hoekstra	Begrip
Piya Chiewcharat	Pholsiri Consults & Services
Radosław Gnat	GSK
Rajiv K Dua	Independent IT Management Consultant & Trainer

Russell Herrell	Space and Naval Warfare Systems Center
Sameh Elgawady	Koala-IT Services
Santos Pardos	Toptal
Stella Alexandra Salas Sanchez	ASCAL
Steve Tremblay	Fifalde Consulting Inc.
Sudhakar Nagasampagi	Integrated Cloud Consulting and Training Services
Thomas Fruin	Servicios Inform?ticos Artefactum Thomas Anthony Fruin E.I.R
Venkateswara Rao Lokam	Billa Solutions P Ltd C/o Venkateswara Rao Lokam
Yalcin Gerek	TAC A.S.
Yolande Du Plooy	

# 1



## INTRODUCCIÓN AL CURSO

### Presentémonos

Presentarse con el siguiente formato:

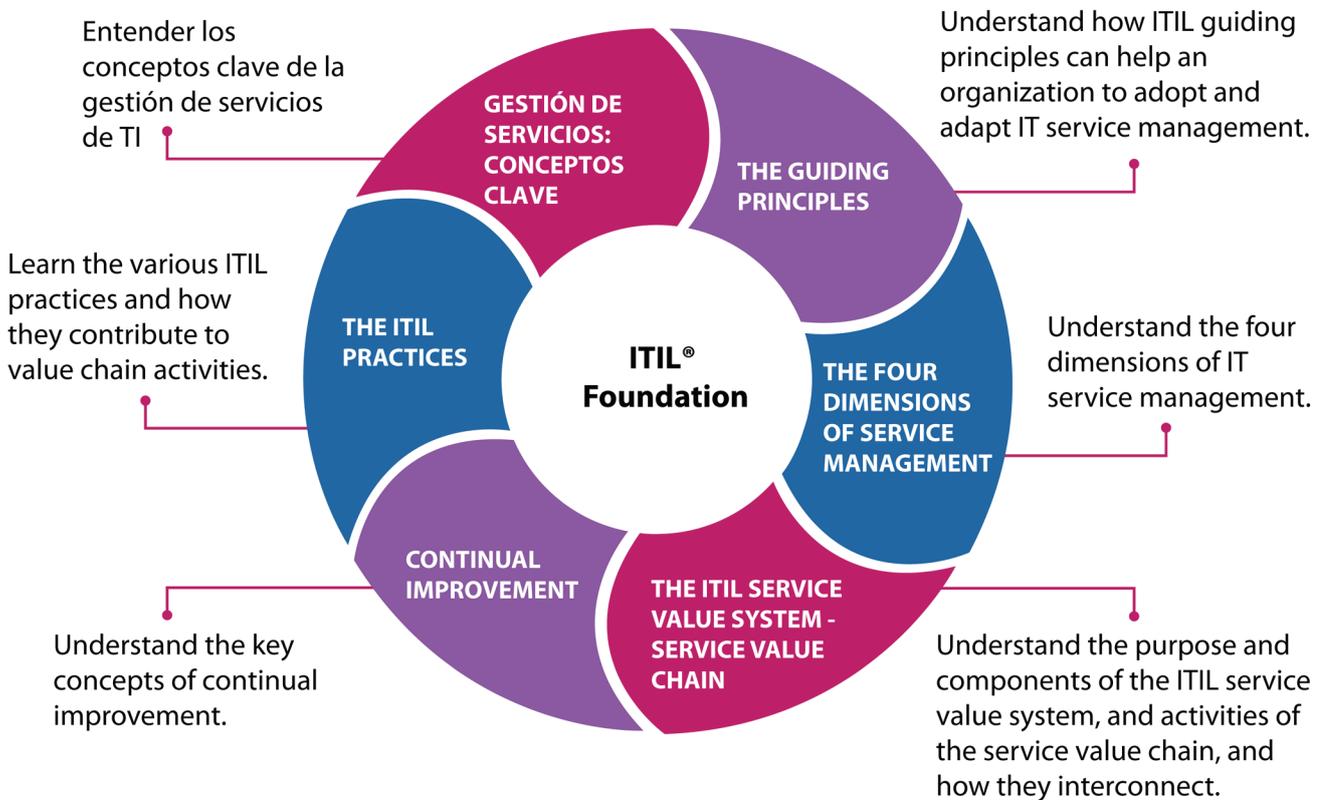
- Nombre
- Empresa
- Rol y profesión
- Familiaridad con ITIL 4, conceptos principales y prácticas
- Experiencia en desarrollo de aplicaciones, infraestructura y/u operaciones
- Expectativas del curso

### Resumen del curso

Este curso de 2 días proporciona a los alumnos una extensa introducción a los conceptos básicos de ITIL 4. Con la ayuda de los conceptos y terminología de ITIL 4, las discusiones en grupo, las actividades y los ejemplos incluidos en el curso, el participante podrá obtener la Certificación de Fundamentos en ITIL 4 de la Organización de Entrenamiento Acreditada.

Este curso está diseñado para proporcionar a los participantes una comprensión amplia de los principios de ITIL 4 y mostrarles cómo pueden mejorar su trabajo y toda su organización con la guía de ITIL 4. El curso lo inspirará a servir como un agente del cambio al compartir y aplicar lo que ha aprendido y continuar conociendo sobre ITIL 4 para dirigir y guiar a otros.

## Objetivos de aprendizaje del curso



Al final del curso será capaz de:

- Comprender los conceptos clave de la gestión de servicios ITIL.
- Comprender cómo los principios guía de ITIL pueden ayudar a una organización a adoptar y adaptar la gestión de servicios de ITIL.
- Comprender las cuatro dimensiones de la gestión de servicios ITIL.
- Comprender el propósito y los componentes del Sistema de Valor del Servicio ITIL, y las actividades de la Cadena de Valor del Servicio, y cómo se interconectan.
- Comprender los conceptos clave de la mejora continua.
- Aprender las diversas prácticas de ITIL y cómo contribuyen a las actividades de la Cadena de Valor.

## Estructura del curso



Módulos del Curso



Videos



Información del Examen



Componentes Adicionales

## Agenda del curso

	Módulo	Tema	Inicio	Fin	Tiempo Total (En Horas)
Día 1	01	Introducción y Racapitulación de ITIL 4 basado en la pre-lectura	09:00	10:00	00:60
	02	Gestión de Servicios: Conceptos Clave – 1ra. Parte	10:00	10:30	00:30
		<i>Descanso</i>	10:30	10:45	00:15
	02	Gestión de Servicios: Conceptos Clave – 2da. Parte	10:45	11:45	00:60
	03	Los Principios Guía – 1ra. Parte	11:45	12:30	00:45
		<i>Comida</i>	12:30	13:20	00:50
	03	Los Principios Guía – 2da. Parte	13:20	14:30	00:70
	04	Las Cuatro Dimensiones de Gestión de Servicios	14:30	15:20	00:50
		<i>Descanso</i>	15:20	15:35	00:15
	04	Las Cuatro Dimensiones de Gestión de Servicios (Cont.)	15:35	16:00	00:25
	05	El Sistema de Valor del Servicio de ITIL	16:00	16:40	00:40
		Preguntas / Resumen Día 1 / Tarea	16:40	17:00	00:20
		<b>Total (Menos Tiempo para Comida)</b>			<b>06:40</b>
		<b>Total</b>			<b>08:00</b>

	Módulo	Tema	Inicio	Fin	Tiempo Total (En Horas)
Día 2		Revisión del Día 1 / Tarea	09:00	09:30	00:30
	05	El Sistema de Valor del Servicio de ITIL (Continuación)	09:30	10:00	00:30
		<i>Descanso</i>	<i>10:00</i>	<i>10:15</i>	<i>00:15</i>
	06	Mejora Continua	10:15	10:50	00:35
	07	Las Prácticas de ITIL	10:50	12:30	00:100
		<i>Comida</i>	<i>12:30</i>	<i>13:20</i>	<i>00:50</i>
	07	Las Prácticas de ITIL (Continuación)	13:20	15:20	00:120
		<i>Descanso</i>	<i>15:20</i>	<i>15:35</i>	<i>00:15</i>
	07	Las Prácticas de ITIL (Continuación)	15:35	16:00	00:25
		Resumen Día 2 / Preparación del Examen / Examen de Muestra y Tips	16:00	17:00	00:60
		<b>Total (Menos Tiempo para Comida)</b>			<b>06:40</b>
		<b>Total</b>			<b>08:00</b>

## Introducción a la gestión de servicios de TI en el mundo moderno



<https://player.vimeo.com/video/300692621>

### Transcripción del video

Hola, mi nombre es Simone Jo Moore. Soy uno de los autores de este curso ITIL 4.

En un mundo en constante cambio donde los fabricantes del pasado se están convirtiendo en proveedores de servicios del futuro. La revolución de la transformación digital afecta a todas las industrias y es más que solo tecnología.

Las empresas están repensando sus estructuras organizativas para mantenerse en la cima del juego. Están rompiendo las barreras del pasado y construyendo unidades de colaboración que las llevan más allá de su forma de trabajar actual.

La tecnología avanza más rápido hoy que nunca. Los desarrollos como el cloud computing, la infraestructura como servicio, machine learning y blockchain, han abierto nuevas oportunidades para la creación de valor y han llevado a que la TI se convierta en un importante impulsor de negocios y una fuente de ventaja competitiva.

Con la necesidad de que una organización se mantenga actualizada, la administración de servicios de TI es una capacidad estratégica clave. ITIL, la directriz más adoptada en el mundo dentro de la gestión de servicios de TI (ITSM), también ha evolucionado.

Recuerde, ITIL es un marco y, como tal, proporciona orientación en ITSM. No “hacemos” o “implementamos” ITIL como un objetivo. No existe una forma de trabajar de “talla única”, por lo que debe considerar a ITIL como una caja de herramientas. ITIL 4 está diseñado para colaborar con muchos marcos y métodos en la industria de TI, como Lean, DevOps, Agile y muchos más.

Es esencial que se esfuerce por comprender las prácticas de ITSM y no por sacarlas de contexto, sino adoptarlas y adaptarlas a las necesidades de su organización.

Entonces, bienvenido al Curso de Fundamentos ITIL 4 y disfrute de esta experiencia de aprendizaje.

## Introducción a ITIL 4

ITIL 4 ofrece un enfoque práctico y flexible para apoyar a todas las organizaciones en su viaje al nuevo mundo de la transformación digital.

ITIL 4 proporciona un modelo operativo digital de extremo a extremo en la organización para la entrega y operación de productos y servicios habilitados por TI y permite que los equipos de TI continúen desempeñando un papel importante en la estrategia comercial del negocio. ITIL 4 también proporciona un enfoque integral de extremo a extremo que integra marcos como Lean, Agile y DevOps.

## Estructura y beneficios de ITIL 4

La siguiente figura muestra la estructura del Sistema de Valor del Servicio (SVS).



Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Los componentes clave del marco ITIL 4 son el **Sistema de Valor del Servicio (SVS)** y el **Modelo de cuatro dimensiones**. El SVS representa cómo los diversos componentes y actividades de la organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor mediante servicios habilitados por TI.. El SVS facilita la integración y coordinación y proporciona una dirección fuerte, unificada y enfocada en el valor, para la organización.

Para garantizar un enfoque holístico en la gestión de servicios, ITIL 4 define cuatro dimensiones de la gestión de servicios:

- Organizaciones y personas
- Información y tecnología
- Asociados y proveedores
- Flujos de valor y procesos

Para garantizar que el SVS permanezca balanceado y efectivo, es importante dar a cada una de las cuatro dimensiones una cantidad adecuada de enfoque.

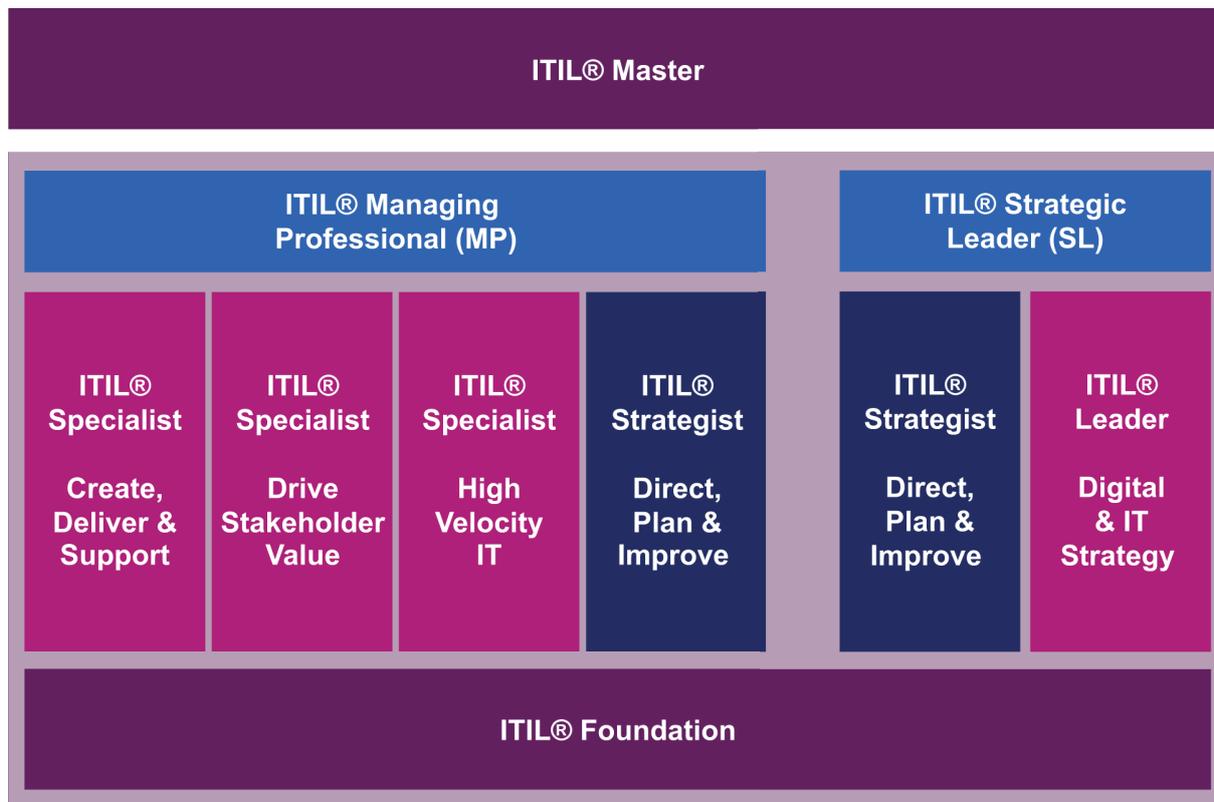
## Detalles del examen

Al final del curso, se realizará un examen. Los detalles del examen son:

- **Nivel de la Taxonomía de Bloom:** 1 y 2
- **Formato del Examen:**
  - Libro cerrado
  - En línea o en papel
- **Preguntas:** 40 Opción Múltiple
- **Mínimo Aprobatorio:** 65%
- **Duración del Examen:**
  - 60 minutos
  - 15 minutos adicionales para los que su idioma nativo es diferente al Inglés
- **Supervisión:** Presencial/En línea

Después de completar esta capacitación, estará planeando tomar el examen de certificación de la Fundación ITIL®. Para darle una idea sobre el examen de certificación, se incluye un simulador de examen dentro del curso.

## Esquema de certificación en ITIL 4



Fundamentos de ITIL® (4) es la certificación básica, que ofrece un conocimiento general de los conceptos, elementos y terminología clave de ITIL 4. Esta certificación está dirigida a profesionales que necesitan un conocimiento básico de ITIL o que desean avanzar hacia niveles más altos del esquema de certificación ITIL 4.

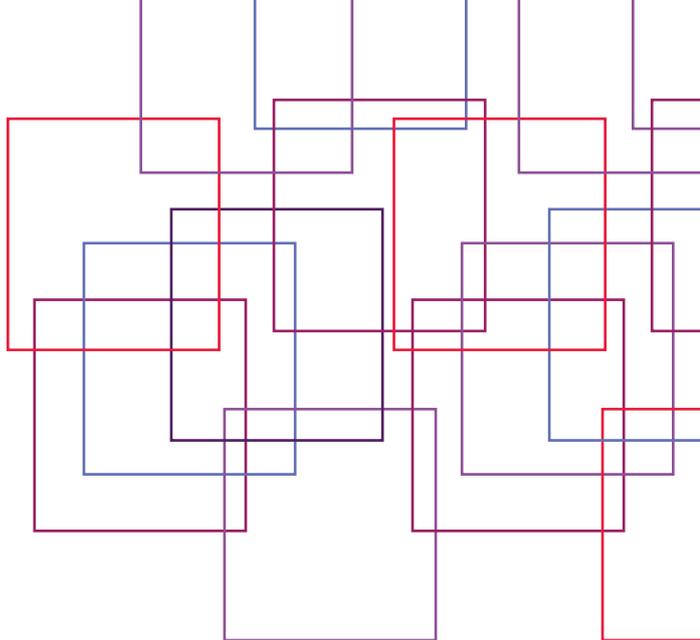
Después de obtener la certificación Fundamentos de ITIL, un candidato puede optar por tomar la ruta de ITIL Managing Professional (MP) o la ruta de ITIL Strategic Leader (SL).

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).



# 2



## GESTIÓN DE SERVICIOS: CONCEPTOS CLAVE

### Intención y Contexto

Para abordar los desafíos del mundo real de la gestión de servicios y adoptar un marco de gestión de servicios, como ITIL, es importante comprender los conceptos clave de la gestión de servicios. Estos conceptos clave incluyen:

Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas. Estos conceptos clave incluyen:

- Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas
- Valor y co-creación de valor.
- Productos y servicios
- Relaciones de servicios

Estos son conceptos genéricos de gestión de servicios y se aplican a todos los servicios y relaciones de servicios.

Veamos lo que dicen los expertos sobre los conceptos clave de la gestión de servicios.



<https://player.vimeo.com/video/302760468>

### Transcripción del vídeo

Bienvenido al módulo sobre Conceptos Clave de Gestión de Servicios.

Los conceptos dentro de este módulo se aplican a todos los servicios y relaciones de servicios, independientemente de su naturaleza y tecnología de soporte. Es fundamental una comprensión compartida de los conceptos clave y la terminología de ITIL por parte de organizaciones e individuos, para abordar los desafíos de la administración de servicios en el mundo real, ya que proporciona un lenguaje y un enfoque comunes.

Para ese fin, este módulo explica algunos de los conceptos importantes de la gestión de servicios, que incluyen:

- La naturaleza del valor y co-creación del valor.
- Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas.
- Productos y servicios
- Relaciones de servicios
- Resultados, costos y riesgos

Antes de profundizar, primero entendamos la naturaleza del valor y la co-creación del valor. El valor no es un concepto complejo, simplemente significa “ser útil”. Algo tiene valor para alguien, siempre que sea útil o importante y pueda ofrecer beneficios.

El proveedor de servicios entrega el valor a través de sus productos y servicios y el consumidor recibe el valor; pero ¿significa esto que el consumidor no desempeña ningún papel en la creación de valor para ellos mismos? ¡No exactamente!

La relación entre un proveedor de servicios y el consumidor no es unilateral. El valor se co-crea a través de una asociación activa y colaborativa entre el proveedor de servicios y el consumidor, así como otras partes interesadas. Estas otras partes interesadas pueden ser inversionistas y accionistas, reguladores, socios y proveedores, comunidades y sociedades.

La prestación de un servicio no es una experiencia pasiva. Es importante reconocer que el rol del proveedor y del consumidor a veces es intercambiable. Las organizaciones también utilizan otros proveedores de servicios y, por lo tanto, son reconocidos como consumidores.

¡Continuemos con los otros conceptos!

## Gestión de Servicios

### Gestión de Servicios

“La gestión de servicios se define como un conjunto de competencias organizacionales especializadas para entregar el valor a los clientes en forma de servicios”.

*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

El desarrollo de las capacidades organizacionales especializadas mencionadas en la definición de gestión de servicios requiere un entendimiento de:

- La naturaleza del valor
- La naturaleza y alcance de las partes interesadas involucradas
- Cómo la creación de valor es habilitada mediante servicios

El enfoque clave de este módulo es el concepto de “valor”. Los diferentes conceptos clave de la gestión de servicios se analizan como conceptos, para crear valor mediante los servicios.

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

Al final de este módulo, podrá:

- Comprender el concepto de valor y la co-creación de valor por parte del proveedor de servicios y el consumidor de servicios.
- Comprender cómo las organizaciones crean valor a través de productos y servicios.
- Identificar la importancia de las relaciones de servicio y la gestión de las relaciones de servicio.
- Describir los conceptos clave de creación de valor con los servicios, incluyendo resultado, producto, costo, riesgo, utilidad y garantía.

## VALOR Y CO-CREACIÓN DE VALOR

---

### Organización

#### Organización

“Una persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos”.

*(adaptado de ISO 9001:2015)*

Una organización puede ser una entidad jurídica, una parte de una entidad jurídica o varias entidades jurídicas.

*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Las organizaciones varían en tamaño y complejidad. Una organización puede ser una entidad legal, una parte de una entidad legal o una compleja red de entidades legales unidas por objetivos, relaciones y autoridades comunes.

Las relaciones entre y dentro de las organizaciones son complejas.

Cada organización depende de otras en su funcionamiento y desarrollo. Las organizaciones pueden tener diferentes roles, dependiendo de las diferentes percepciones. En el contexto de la gestión de servicios, una organización puede actuar como un proveedor de servicios o como un consumidor de servicios; en realidad, una organización puede desempeñar ambos roles en un momento dado.

### Valor

#### Valor

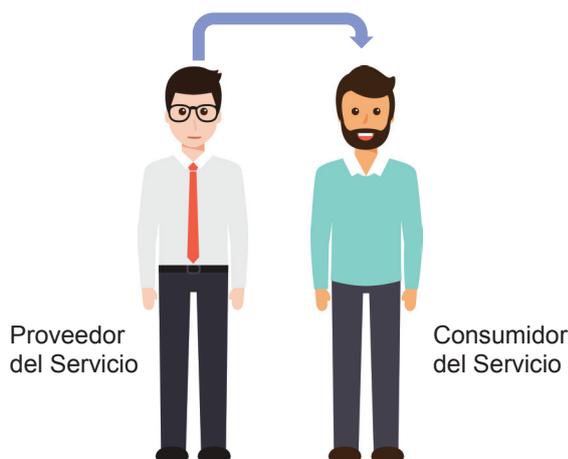
“Valor es el beneficio percibido, utilidad e importancia de algo”.

El propósito de una organización es crear valor para las partes interesadas. Las diferentes personas, grupos o entidades en una organización siempre operan de manera integrada y coordinada para facilitar la creación de valor y cumplir un conjunto común de objetivos. El término “valor” es un concepto importante en la gestión de servicios y es un punto clave de ITIL 4.

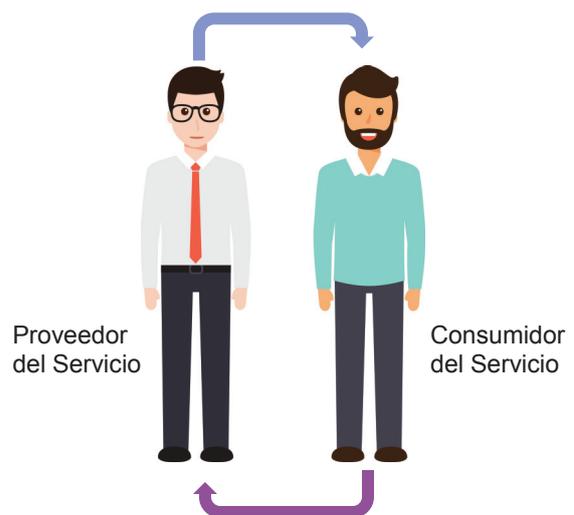
El valor no es un término fijo; está sujeto a la percepción de las partes interesadas, ya sean clientes o consumidores del servicio o parte de la (s) organización (es) del proveedor del servicio.

### Co-Creación de Valor

Hubo un tiempo en que la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio se consideraba como unidireccional y distante.



Con el tiempo, las organizaciones reconocieron que el valor se crea de manera conjunta a través de una colaboración activa entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios.

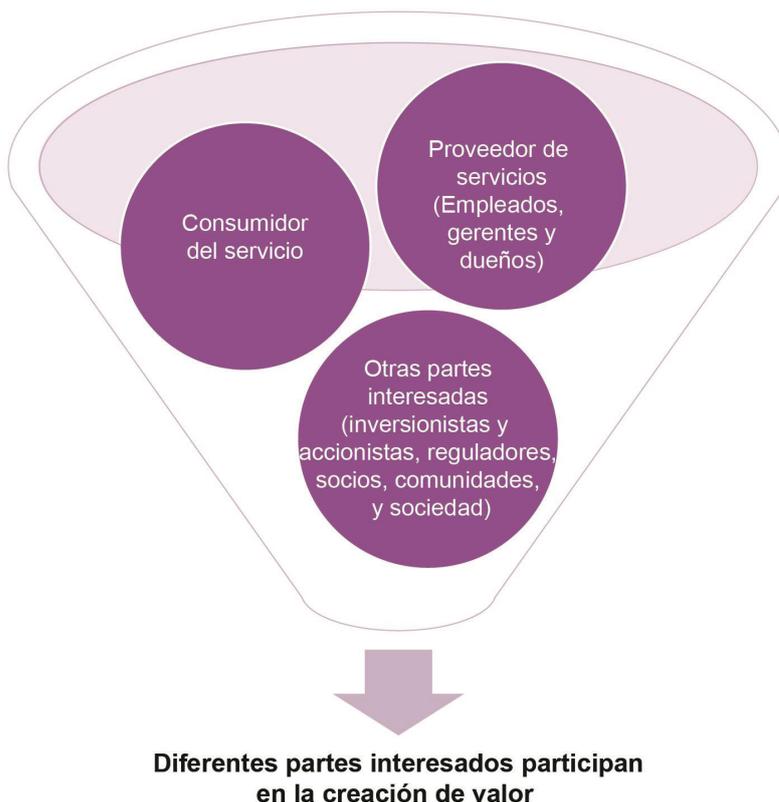


Hubo un momento en que la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio se consideraba como unidireccional y distante. Se determinaba que el proveedor del servicio entregaba el servicio y el consumidor del servicio recibía valor. El consumidor de

servicios no desempeñaba ningún papel en la creación de valor para sí mismo. Esta visión no tenía en cuenta las relaciones de servicios complejas e interdependientes que existen en la realidad.

Con el tiempo, las organizaciones reconocieron que el valor se crea de manera conjunta a través de una colaboración activa entre los proveedores de servicios y los consumidores de servicios, así como otras partes interesadas. Los proveedores de servicios no deben trabajar de forma aislada para definir el valor para sus clientes y usuarios. Deben establecer relaciones de servicios con los consumidores para co-crear valor. Las relaciones de servicios son mutuamente beneficiosas, las relaciones de servicios interactivas con sus consumidores para comprender la perspectiva de valor del consumidor. Esto permitirá a los consumidores de servicios contribuir a la definición de requisitos, diseño de soluciones de servicios y a la creación de servicios y / o aprovisionamiento de los mismos.

### **Proveedores de Servicio, Consumidores de Servicio y otras Partes Interesadas**



Uno de los grupos de partes interesadas más importantes para cualquier organización son los consumidores de servicios: organizaciones e individuos que consumen los servicios que proporciona la organización. Sin embargo, en la gestión de servicios hay muchos otros grupos de partes interesadas, incluidos inversores y accionistas, reguladores, socios, comunidades y sociedades. Cada una de estas partes interesadas debe entenderse en el contexto de

la creación de valor en forma de servicios. La organización misma (proveedor de servicios) también es un actor clave, incluidos sus empleados, gerentes y propietarios.

Para el éxito y la existencia continua de una organización, es importante que las relaciones con todos los grupos clave de partes interesadas sean consideradas y gestionadas. Si las partes interesadas no se relacionan con lo que hace la organización o cómo lo hace, las relaciones del proveedor con sus consumidores pueden verse gravemente afectadas.

## Proveedores de Servicio

### Aprovisionamiento del Servicio

“Al aprovisionar servicios, una organización asume el rol de proveedor de servicios. El proveedor puede ser externo a la organización del consumidor, o ambos pueden ser parte de la misma organización”.

Es importante que el proveedor de servicios tenga una comprensión clara de quiénes son sus consumidores en una situación determinada y de quiénes son las otras partes interesadas en las relaciones de servicio asociadas.

*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

El proveedor de servicios y el consumidor de servicios pueden ser organizaciones diferentes, o ambos pueden ser parte de la misma organización.

Un ejemplo simple de modelo de proveedor-consumidor es donde el proveedor de servicios puede ser el departamento de TI de una organización y otros departamentos o unidades pueden considerarse consumidores. En realidad, existen diferentes modelos completos proveedor-consumidor. Por ejemplo, un proveedor de servicios puede vender servicios en el mercado abierto a consumidores individuales u otras organizaciones, o puede ser parte de una alianza de servicios.

## Consumidores del Servicio

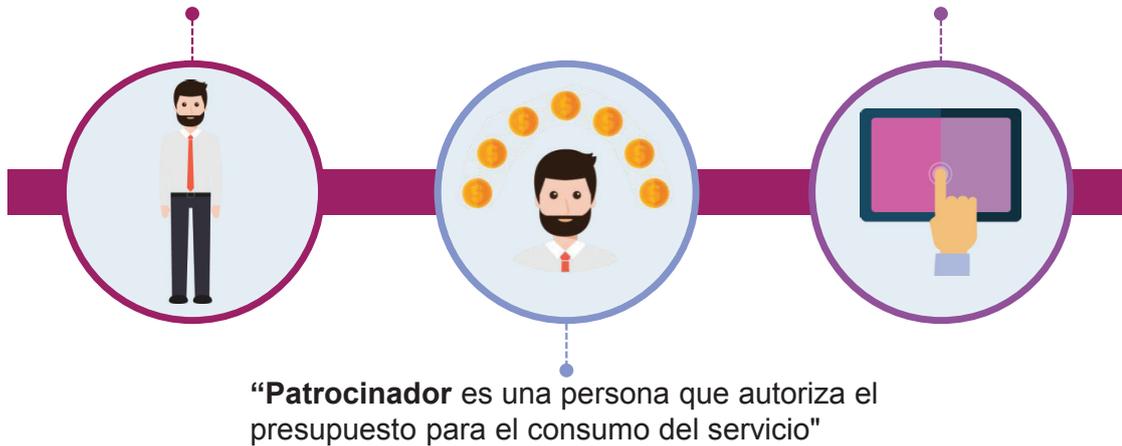
### Consumidores del Servicio

“Al recibir servicios, una organización asume el rol de consumidor del servicio”.

El consumidor de servicios es un rol genérico; en la práctica, el consumo de servicios incluye roles más específicos: cliente, usuario y patrocinador.

“**Cliente** es una persona que define los requisitos para un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio”

“**Usuario** es una persona que utiliza servicios”



*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

El consumidor de servicios es un rol genérico que se utiliza para simplificar la relación entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios en una relación de servicios. En la práctica, el consumo del servicio implica roles más específicos, como clientes, usuarios y patrocinadores. Cada uno de estos roles puede tener diferentes definiciones de valor y, a veces, incluso expectativas contradictorias de los servicios.

Si una organización desea comprar servicios de taxi para sus empleados a un proveedor de servicios de alquiler de automóviles, los tres roles de los consumidores se pueden distribuir de la siguiente manera:

- El funcionario de administración y los miembros clave del equipo de comunicaciones cumplen la función de cliente, que analiza los requisitos de taxi de los empleados de la empresa y negocia el contrato con el proveedor de servicios de alquiler de automóviles y supervisa el desempeño del proveedor de servicios contra los requisitos contratados.
- El Gerente de Finanzas cumple la función del patrocinador, quien revisa el acuerdo de servicio propuesto y aprueba el costo del contrato tal como se negoció.
- Los empleados (incluidos el Funcionario de Administración, el Gerente de Finanzas y los miembros del equipo de comunicaciones) cumplen la función de los usuarios cuando solicitan, reciben y utilizan los servicios de taxi.

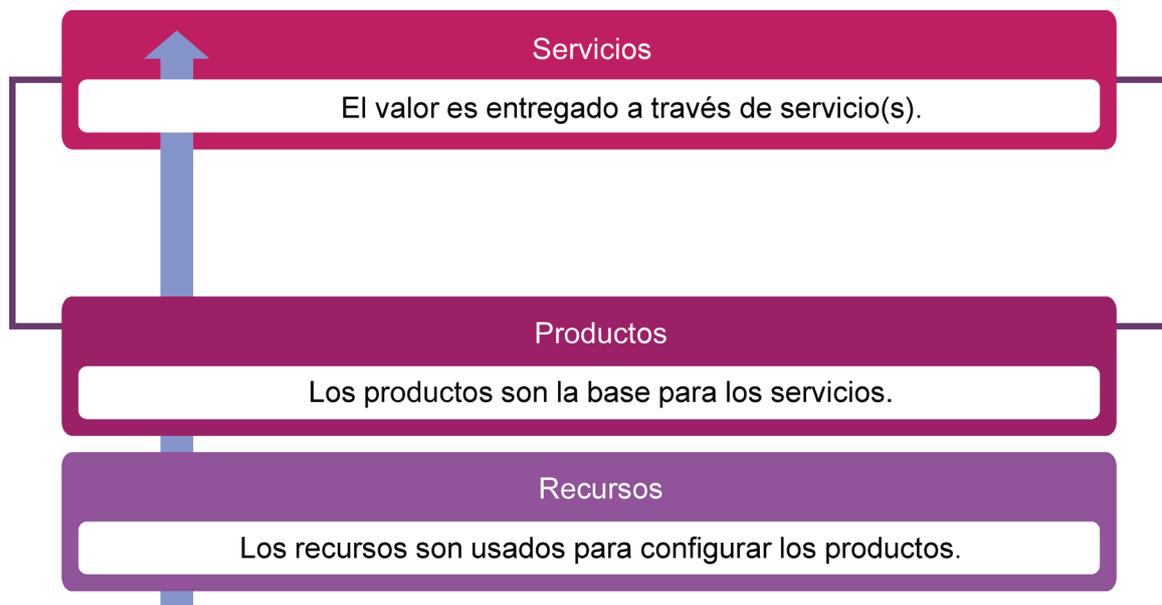
### Valor desde la Perspectiva de Diferentes Partes Interesadas

El valor está sujeto a la percepción de los diferentes grupos de interés. Aquí hay un ejemplo genérico de diferentes partes interesadas y una definición de valor para estas partes interesadas.

Parte Interesada	Valor (Ejemplo)
Consumidor de Servicio	Benefits achieved, costs and risks optimized
Proveedor de Servicio	Financiamiento del consumidor; desarrollo de negocios; mejora de la imagen
Socios	Incentivos financieros y no financieros, desarrollo de negocios; mejora de la imagen
Accionistas	Beneficios financieros, tales como dividendos; sensación de seguridad y estabilidad

### VALOR: SERVICIOS, PRODUCTOS Y RECURSOS

#### Productos, Servicios y Recursos



El componente central de la gestión de servicios es el servicio. El proveedor de servicios entrega valor a través del servicio. Los servicios que proporciona una organización se basan en productos. Los productos son la configuración de los recursos de una organización diseñados para ofrecer valor a un consumidor.

## Servicios

### Servicio

“Es un medio para habilitar la creación conjunta de valor al facilitar los resultados que los clientes desean alcanzar, sin que el cliente tenga que administrar los costos y riesgos específicos”.

*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Todos los servicios tienen un costo de servicio cuando se vuelven operativos y este costo debe ser gestionado. Para evitar tomar riesgos, los consumidores recurren a los proveedores de servicios para satisfacer su necesidad de esos servicios. El proveedor de servicios, por otro lado, proporciona esos servicios de acuerdo con los requisitos de los clientes.

## Productos

### Producto

“Es una configuración de los recursos de una organización designados para ofrecer valor a un consumidor”.

*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Los servicios que proporciona una organización se basan en uno o más de sus productos. Las organizaciones poseen o tienen acceso a múltiples recursos, como personas, información y tecnología, flujos de valor y procesos, proveedores y socios. Los productos son configuraciones de estos recursos, creados por la organización, que potencialmente ofrecerán valor para sus clientes.

Cada producto que ofrece una organización se crea teniendo en cuenta los requisitos de la cantidad de grupos de consumidores objetivo. Un producto no es exclusivo de un grupo de consumidores y puede utilizarse para abordar los requisitos de numerosos grupos diferentes.

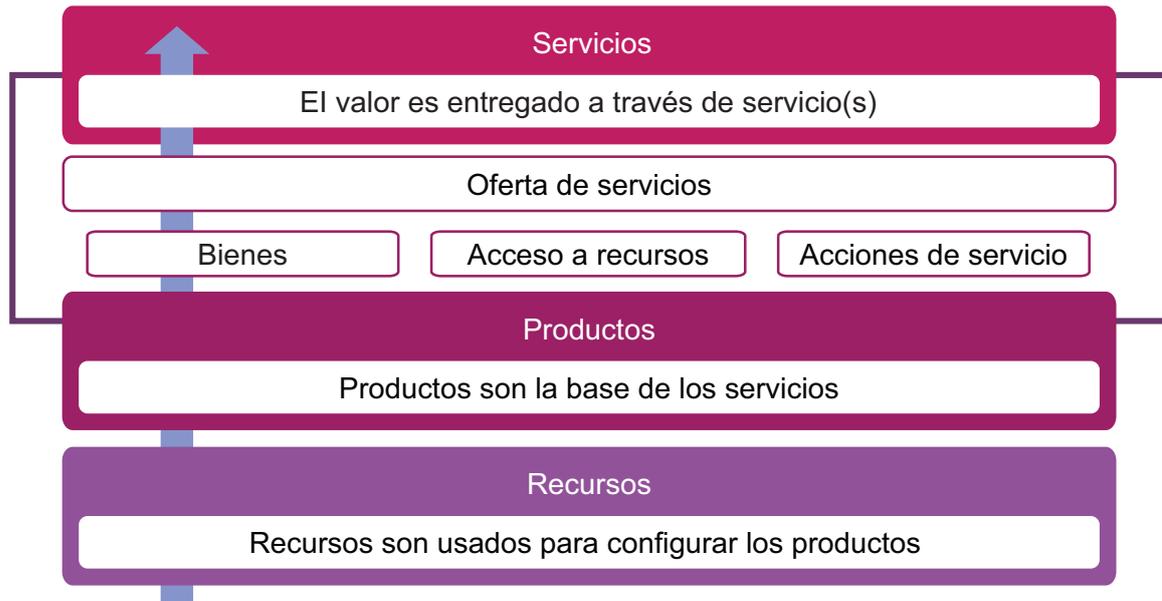
**Los productos están diseñados para atraer a los diferentes grupos de consumidores y para satisfacer sus requisitos.**

Los productos suelen ser complejos y no son completamente visibles para el consumidor. La parte del producto que es realmente visible para el consumidor no siempre representa los componentes completos que forman parte del producto y que respaldan su entrega.

## Oferta de Servicios

### Oferta de Servicios

“Es la descripción de uno o más servicios, diseñado para satisfacer las necesidades de un específico grupo de consumidores. Una oferta de servicio puede incluir bienes, acceso a recursos y acciones de servicio”.



*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Los proveedores de servicios ofrecen sus servicios a los consumidores en forma de **ofertas de servicios**. Las ofertas de servicios describen uno o más servicios basados en uno o más productos. Se pueden crear diferentes ofertas basadas en el mismo producto, lo que permite que el producto se utilice de múltiples maneras para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de consumidores. Las ofertas de servicios están diseñadas teniendo en cuenta grupos específicos de consumidores objetivo.

### Componentes de Oferta de Servicios

La siguiente tabla proporciona la descripción y ejemplo de los componentes típicos en una oferta de servicios.

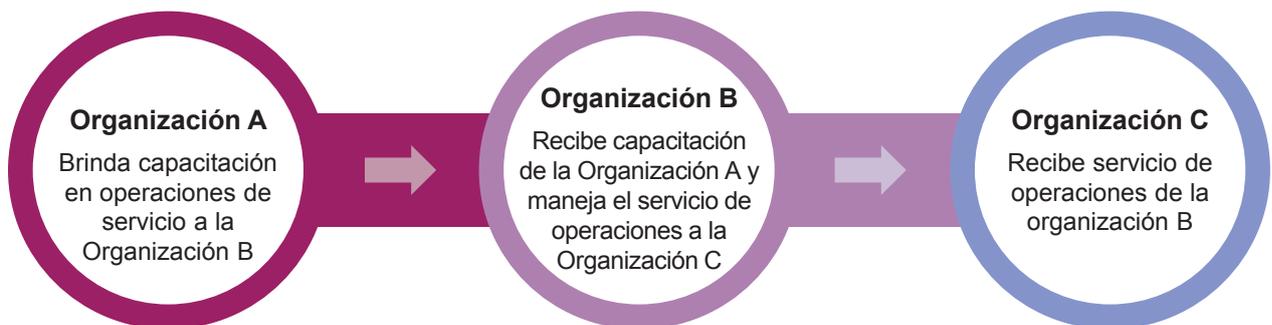
Componentes	Descripción	Ejemplo
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suministrados al consumidor</li> <li>■ La propiedad se transfiere al consumidor</li> <li>■ El consumidor asume la responsabilidad de su uso futuro</li> </ul>	Teléfono celular, laptop
Acceso a Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La propiedad no se transfiere al consumidor</li> <li>■ El acceso es otorgado o licenciado al consumidor bajo los términos y condiciones acordados</li> <li>■ El consumidor puede acceder a los recursos durante el período de consumo acordado y según los términos de servicio acordados</li> </ul>	Internet, licencia para sistema operativo
Acciones de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizado por el proveedor de servicios para atender una necesidad del consumidor</li> <li>■ Realizado según acuerdo con el consumidor</li> </ul>	Soporte a usuarios

Basado en el material de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019 de AXELOS. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

## RELACIONES DE SERVICIOS

### ¿Qué son las Relaciones de Servicios?

Las relaciones de servicios se establecen entre dos o más organizaciones para co-crear valor. En una relación de servicio, las organizaciones asumirán los roles de proveedor de servicios y consumidor de servicios. Los dos roles no se excluyen mutuamente, y las organizaciones generalmente proporcionan y consumen una cantidad de servicios en un momento dado.



**Organización B** es consumidor del servicio de **Organización A** y proveedor del servicio a **Organización C**.

## Gestión de Relaciones de Servicios

Las relaciones de servicios incluyen la gestión de relaciones de servicios, prestación y consumo de los mismos.



Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.



El aprovisionamiento de servicios también puede incluir el suministro de bienes



El consumo de servicios también puede incluir la recepción (adquisición) de bienes

### Aprovisionamiento de Servicios

Aprovisionamiento de Servicios incluye:

- Gestión de los recursos del proveedor, configurados para la entrega del servicio
- Acceso a estos recursos por los usuarios
- Cumplimiento de las acciones de servicio acordadas
- Gestión del nivel de servicio y mejora continua

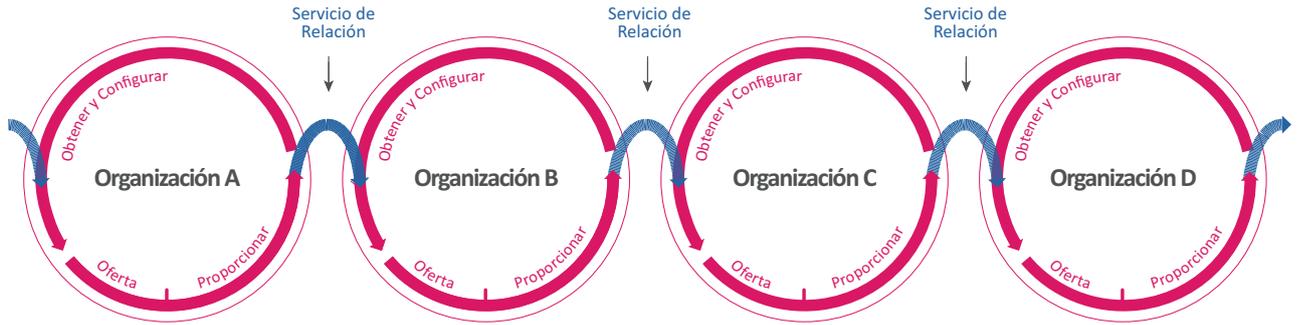
### Consumo de Servicios

Consumo de Servicios incluye:

- Gestión de los recursos del consumidor necesarios para utilizar el servicio
- Acciones para el uso del servicio
- Utilización de los recursos del proveedor
- Acciones de solicitud de servicio a cumplir

### Modelo de Relación de Servicios

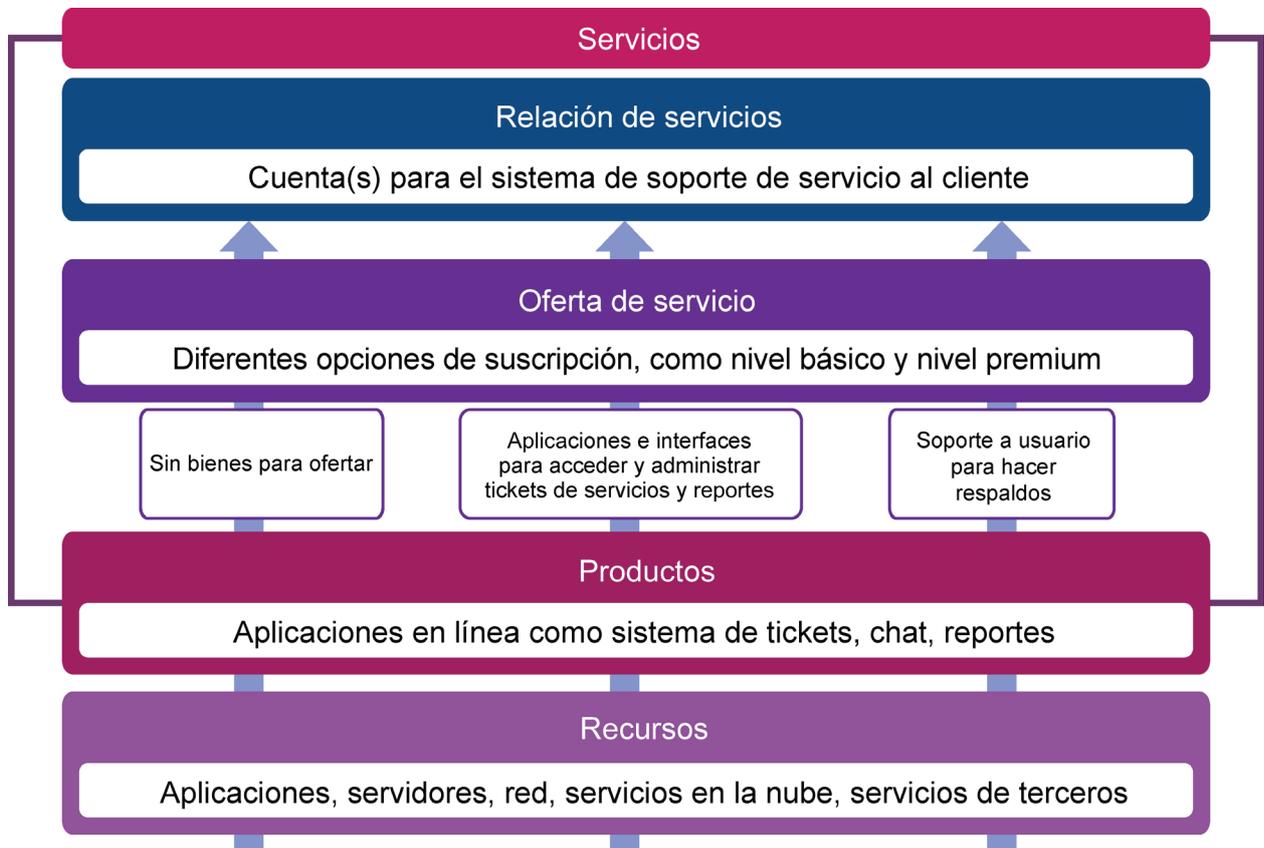
Cuando el proveedor de servicios entrega servicios, crea nuevos recursos para los consumidores de los mismos o modifican sus recursos existentes. Los consumidores de servicios pueden usar sus recursos nuevos o modificados para crear sus propios productos para satisfacer las necesidades de otro grupo de consumidores y convertirse en un proveedor de servicios. Estas relaciones e interacciones de servicio se representan a través del modelo de relaciones de servicios.



**Modelo de Relaciones de Servicios**

Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

**Ejemplo: Relaciones de Servicios, Oferta de Servicios y Productos**



**VALOR: RESULTADOS, COSTOS Y RIESGOS**

**Servicios Facilitan Resultados**

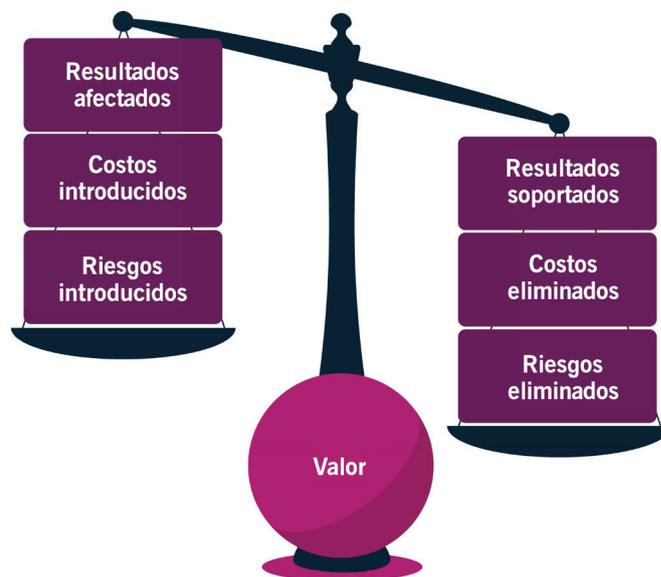
“Un servicio es un medio para habilitar la co-creación de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr sin que el cliente tenga que gestionar los costos y riesgos específicos.”

Como se especifica en la definición de servicio, los proveedores de servicios ayudan a los consumidores de servicios a lograr resultados y, al hacerlo, asumen algunos de los riesgos y costos asociados.

### Resultados, Costos y Riesgos

Lograr los resultados deseados requiere recursos (y por lo tanto costos) y, a menudo, están relacionados con los riesgos.

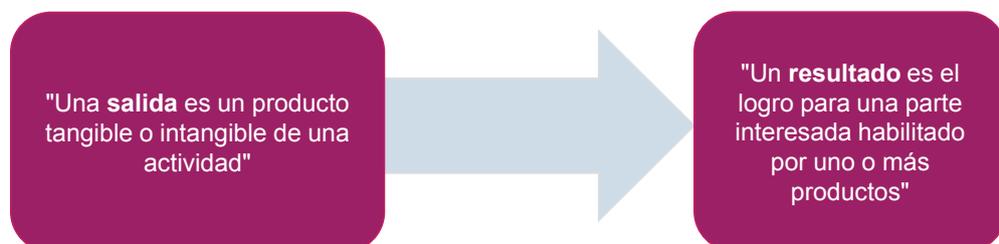
Además, las relaciones de servicios pueden introducir nuevos riesgos y costos, o pueden afectar negativamente algunos de los resultados establecidos, al mismo tiempo que respaldan a otros. Las relaciones de servicios se perciben como valiosas sólo cuando tienen más efectos positivos que negativos.



Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

### Salidas y Resultados

Un proveedor de servicios produce **salidas** que ayudan a sus consumidores a lograr ciertos **resultados**.



Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Es importante entender la diferencia entre salidas y resultados. Por ejemplo, una salida de un servicio de capacitación es una presentación del curso, que los instructores pueden usar para impartir

la capacitación. El resultado del servicio es la competencia de los participantes para aprobar el examen de certificación relacionado, después de asistir a la capacitación.

Es importante que el proveedor de servicios entienda los resultados que el consumidor desea lograr. En algunos casos, el proveedor de servicios y el consumidor trabajan juntos para definir los resultados deseados. Por ejemplo, el Gerente de Desarrollo en un departamento de desarrollo de capacitación puede comunicarse regularmente con los clientes para comprender las necesidades de un producto de capacitación. En otros casos, los consumidores comunican sus expectativas claramente, como cuando se ofrecen servicios estandarizados a un amplio grupo de consumidores. Así es como suelen operar los operadores móviles, los proveedores de servicios de banda ancha y las empresas de transporte. En algunos otros casos, los proveedores de servicios pueden predecir o crear demanda para ciertos resultados. Por ejemplo, en las redes sociales, el proveedor de servicios introduce algunos servicios innovadores que abordan las necesidades que los consumidores no conocían anteriormente.

## Costos

### Costo

“La cantidad de dinero invertido en una actividad o recurso específico”.

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



*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Los costos eliminados para el consumidor por el servicio pueden incluir los costos del personal del proveedor del servicio, la tecnología y otros recursos.

Los costos impuestos al consumidor por el servicio son básicamente los costos del consumo del servicio. El costo total de consumir un servicio incluye el precio cobrado por el proveedor del servicio (si corresponde), más otros costos, como los costos de utilización de la red, el costo de aprovisionamiento o el costo de la capacitación de los empleados del proveedor de servicios. Este costo a veces se describe como lo que los consumidores tienen que “invertir” para consumir el servicio.

Desde la perspectiva del consumidor, se deben considerar ambos tipos de costos para evaluar el valor que el servicio creará. Es importante comprender ambos tipos de costos para garantizar que se tomen las decisiones correctas sobre la relación de servicios.

Desde la perspectiva del proveedor, se requiere una comprensión completa del costo de la prestación del servicio. Los proveedores de servicios deben garantizar que los servicios se prestan dentro de las restricciones presupuestarias y que cumplan con las expectativas financieras de la organización.

### Riesgos

#### Riesgo

“Un posible evento que podría causar daño o pérdida, o dificultar el logro de los objetivos”

Desde la perspectiva del consumidor de servicios, existen dos tipos de riesgos:



*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Los riesgos eliminados para un consumidor por el servicio pueden incluir la falla del servidor del consumidor o la falta de disponibilidad de la fuerza laboral. En algunos casos, un servicio solo puede reducir los riesgos del consumidor, pero el consumidor puede determinar que esta reducción es suficiente para respaldar la propuesta de valor.

Los ejemplos de los riesgos impuestos a un consumidor por el servicio pueden ser que un proveedor de servicios experimenta una violación de seguridad.

El proveedor del servicio debe gestionar a detalle el nivel de riesgo, a nombre del consumidor, basándose en un balance de lo que más le importa al consumidor y al proveedor.

El consumidor de servicios contribuye a la disminución del riesgo a través de:

- Participar activamente en la definición de los requisitos del servicio y la aclaración de los resultados requeridos.
- Comunicar claramente los factores críticos de éxito y las restricciones que se aplican al servicio.
- Asegurar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios del consumidor a lo largo de la relación de servicio.

### Utilidad y Garantía

La evaluación de la utilidad y garantía general es importante para evaluar si un servicio o una oferta de servicios facilitará los resultados deseados para los consumidores y creará valor para ellos.

#### Utilidad

La utilidad es la funcionalidad ofrecida por un producto o servicio para satisfacer una necesidad particular.

- Representa lo que hace el servicio
- Determina si un servicio es “apto para el propósito”
- Requiere que un servicio debe soportar el desempeño del consumidor o eliminar las restricciones del consumidor

#### Garantía

La garantía es la seguridad que un producto o servicio cumplirá con los requisitos acordados.

- Representa cómo se desempeña el servicio
- Determina si un servicio es “apto para su uso”
- Requiere que un servicio tenga condiciones definidas y acordadas que se cumplan
- Asegura el nivel apropiado de disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad

Tanto la utilidad como la garantía son importantes para que un servicio facilite los resultados deseados y permita la creación de valor.

Un proveedor de telecomunicaciones diseña su servicio de telefonía móvil (e Internet) para permitir a sus consumidores hacer llamadas telefónicas, desde donde se encuentren y cuando quieran (utilidad). El proveedor de servicios también debe asegurarse de que este servicio funcione en diferentes tipos de situaciones, asegurando el nivel correcto de disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad (garantía). Si el consumidor experimenta con frecuencia una interrupción en los servicios, como lo es una falla de la red, el consumidor se siente insatisfecho y considera la posibilidad de cambiarse a otro proveedor. Además, si el servicio está disponible constantemente (garantía), pero el proveedor del servicio no ofrece características genéricas, tales como el roaming gratuito o la descarga razonable de datos, la utilidad del servicio no es suficiente. Esto significa que tanto la utilidad como la garantía son igualmente importantes para brindar al consumidor una buena experiencia, y ayudar a crear valor.

Generalmente, en una organización, el equipo de desarrollo se enfoca en crear nuevas funcionalidades (utilidad) y el equipo de operaciones se enfoca en la disponibilidad y la estabilidad del servicio (garantía). Es importante que ambos equipos colaboren y se comuniquen al nivel adecuado, para brindar servicios de alta calidad.

## EJERCICIO: PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

---

**Pregunta 1. ¿Cuáles de estas partes interesadas están involucradas en la co-creación de valor para una organización?**

- Consumidor del Servicio
  - Suministradores de Servicios
  - Proveedor del Servicio
- a) Sólo 1 y 3
- b) Sólo 2 y 3
- c) Ninguno de los anteriores
- d) Todos los anteriores

**Pregunta 2. “Una persona o un grupo de personas que tienen sus propias funciones como responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos”. ¿Esta es la definición de qué término?**

- a) Consumidor
- b) Suministrador
- c) Organización
- d) Proveedor del Servicio

**Pregunta 3. Un dispositivo móvil que se suministra a un consumidor para su uso futuro es un ejemplo de qué componente de oferta de servicios?**

- a) Servicio
- b) Acciones de Servicio
- c) Bienes
- d) Acceso a Recursos

**Pregunta 4. Actuando como un proveedor de servicios, una organización genera productos que ayudan a sus consumidores a lograr ciertos resultados. Un resultado se define como:**

- a) Un resultado para una parte interesada
- b) Un entregable tangible de una actividad
- c) Un entregable intangible de una actividad
- d) Actividades realizadas por el consumidor del servicio

## RESUMEN DEL MÓDULO

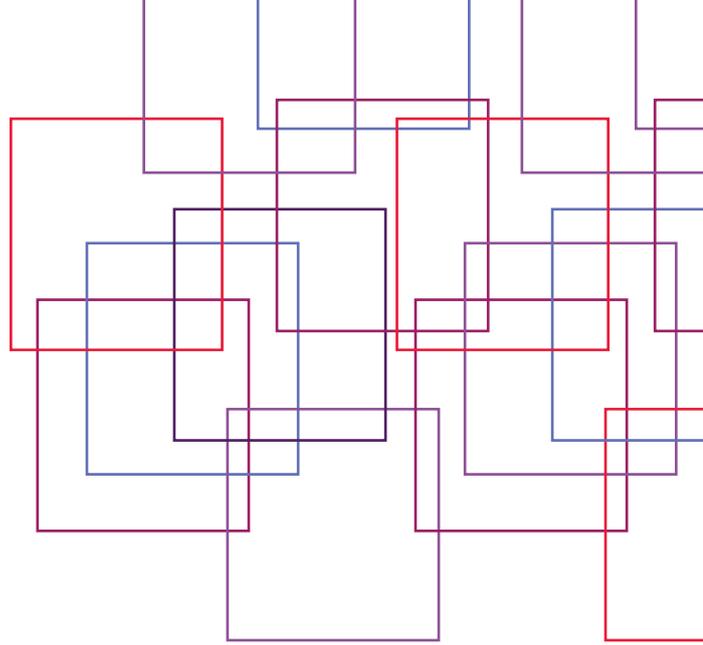
---

En este módulo, aprendió:

- En el contexto de la gestión de servicios, una organización puede actuar como un proveedor de servicios o como un consumidor de servicios; en realidad, una organización puede desempeñar ambos roles en un momento dado.
- El propósito de una organización es crear valor a las partes interesadas. El valor está sujeto a la percepción de las diferentes partes interesadas, ya sean el consumidor del servicio o parte de la(s) organización(es) del proveedor del servicios.
- Los productos están diseñados para satisfacer los requisitos de los diferentes grupos de consumidores y para atraerlos.
- Se pueden crear diferentes ofertas de servicios basadas en el mismo producto, lo que permite que el producto se utilice de múltiples maneras para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de consumidores.
- Las relaciones de servicios se establecen entre dos o más organizaciones para co-crear valor. En una relación de servicio, las organizaciones asumirán los roles de proveedor de servicios o consumidor de servicios.
- Los servicios facilitan uno o más resultados para un cliente. Lograr los resultados deseados requiere recursos (y por lo tanto, costos) y, a menudo, están relacionados con riesgos.
- Tanto la utilidad como la garantía son importantes para que un servicio facilite los resultados deseados y permita la creación de valor. La utilidad determina si un servicio es “apto para el propósito”; La garantía determina si un servicio es “apto para el uso”.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# 3



## LOS PRINCIPIOS GUÍA

### Intención y Contexto

En el módulo anterior, aprendió acerca de los conceptos clave de la administración de servicios. Este módulo lo introduce a los siete principios guía en el contexto de ITIL y la gestión de servicios. Los principios guía de ITIL son un estándar universal para las organizaciones en estos días por muchas razones. Algunas de estas razones son:

1. Estos principios no son específicos de ITIL o incluso de ITSM.
2. Estos principios pueden aplicarse a casi todas las iniciativas y relaciones con todos los grupos de partes interesadas.
3. Estos principios pueden ayudar a los proveedores de servicios a tener éxito en aprovechar las prácticas específicas adoptadas en cualquier filosofía, marco o metodología, ya sea ITIL, Lean o DevOps.
4. El uso de estos principios permite a la organización garantizar un enfoque único y, por lo tanto, eliminar los silos y la inconsistencia en toda la organización.

Antes de pasar a los conceptos, escuchemos lo que dicen nuestros expertos sobre los principios guía.



<https://player.vimeo.com/video/302761014>

### Transcripción del vídeo

Es hora de discutir los siete principios guía que representan los mensajes centrales dentro de ITIL 4.

En primer lugar, entendamos lo que es un principio guía:

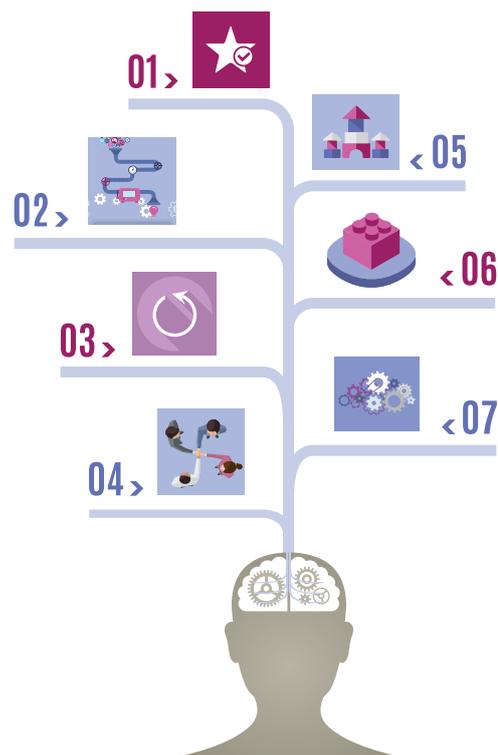
Un principio guía es una filosofía o una idea establecida que guía a una organización en todas las circunstancias. Se aplican a todas las iniciativas de la organización y a todas las relaciones con las partes interesadas que apoyan una cultura de colaboración y de intercambio. Así que los principios guía están ahí, y en todas partes.

En segundo lugar, los principios guía respaldan las diferentes acciones y decisiones tomadas por una organización, incluidas sus iniciativas de mejora continua. Se trata de adoptar un enfoque de gestión de servicios y adaptar la orientación de ITIL a lo que se necesita.

Estos principios también se reflejan en otros marcos, métodos, estándares, filosofías e ideas. De esta manera, una organización puede seleccionar su enfoque único de gestión de servicios.

Echemos un vistazo más de cerca a los principios.

## Identificando los Principios Guía



1. Enfoque en Valor
2. Empezar donde se está
3. Progresar Iterativamente con retroalimentación
4. Colaborar y promover visibilidad
5. Pensar y trabajar holísticamente
6. Mantenerlo simple y práctico
7. Optimizar y automatizar

En este módulo, los principios guía se identifican mediante iconos específicos, como se muestra en la figura mostrada.

**Nota:** Los números asignados a cada principio no tienen ningún significado en el contexto de los principios guía.

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

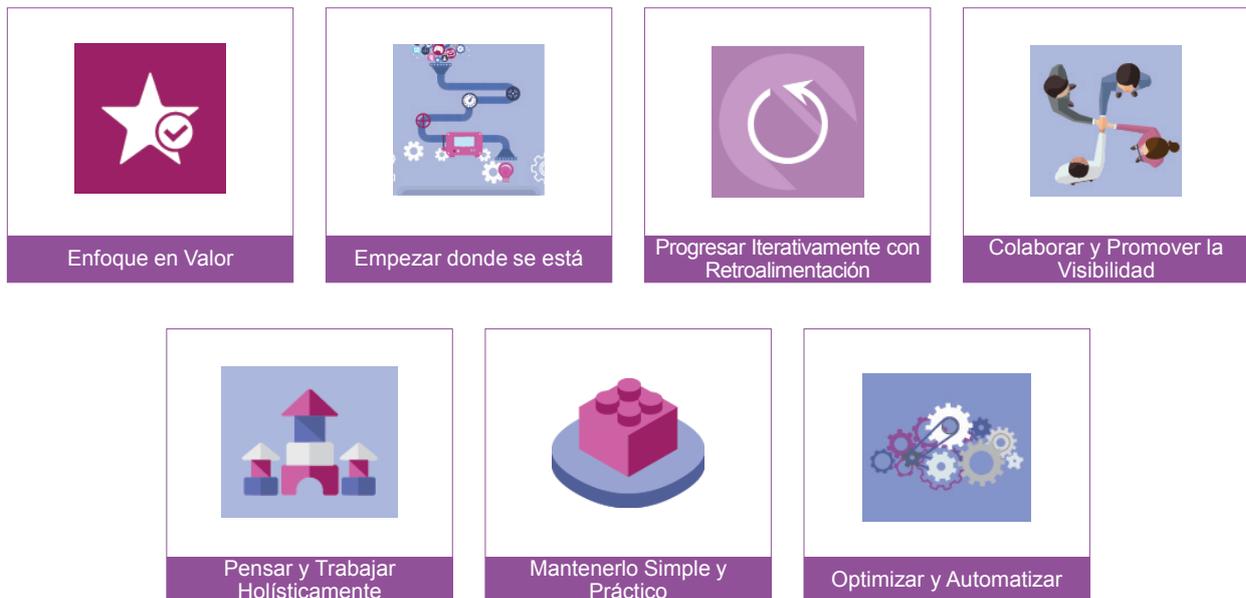
Al final de este módulo, podrá:

- Listar los principios guía de ITIL
- Discutir la naturaleza de los principios guía
- Aplicar los principios guía en el contexto de la gestión del servicio

## Temas Cubiertos

- Los Siete Principios Guía
- Aplicando los Principios Guía

## LOS SIETE PRINCIPIOS GUÍA



Los principios guía aquí definidos representan los mensajes centrales de ITIL y de la administración de servicios en general. Estos principios proporcionan orientación a las organizaciones a medida que adoptan un enfoque de gestión de servicios y adaptan la guía de ITIL a sus propias necesidades y situaciones específicas.

Comentemos estos uno por uno.

## Enfoque en Valor

El principio “Enfoque en Valor” apunta a crear valor para los consumidores de servicios. Para lograr este valor, las organizaciones deben vincular las diferentes actividades (directa o indirectamente) que realizan de una manera lógica.

En otras palabras, una organización puede crear valor para los consumidores de servicios solo creando valor para sí misma, sus clientes y partes interesadas.

Como ejemplo directo de este principio, puede ser necesario volver a pensar en los servicios desde la perspectiva del cliente, incluidos los nuevos clientes. Un ejemplo indirecto puede ser mejorar el proceso de gestión de cambios para estandarizar los tipos de cambios con menos interrupciones en las mejoras de servicio visibles por el cliente.

### Aspectos a Considerar

Los siguientes aspectos pueden ayudar a las organizaciones a crear valor:

- **Los siguientes puntos presentan los aspectos en detalle:**
  - Comprender de quién es un consumidor de servicios: los proveedores de servicios pueden crear el valor deseado solo si saben quién usará el servicio y qué recibirá. Por lo tanto, es esencial para ellos identificar y comprender a los consumidores de sus servicios, así como a las otras partes interesadas involucradas.
- **Conocer las perspectivas del consumidor sobre el valor:** los proveedores de servicios pueden definir el valor para los consumidores en función de sus requisitos específicos, que cambian de vez en cuando, y teniendo en cuenta las diferentes circunstancias. Por lo tanto, obtener el panorama claro de lo que significa valor para los consumidores de servicios es el siguiente paso para que los proveedores de servicios presten el servicio deseado. En esta dirección, los proveedores de servicios pueden ayudarse a sí mismos al tener las respuestas a las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué los consumidores utilizan los servicios?
  - ¿Qué harán los servicios por ellos?
  - ¿Cómo los servicios les permiten lograr sus metas?
  - ¿Qué papel juegan los servicios para ellos teniendo en cuenta el costo o las consecuencias financieras?
  - ¿Cuáles son los posibles riesgos para ellos?

- **Mejora de la experiencia del cliente:** el éxito de cualquier producto o servicio depende de la experiencia de los consumidores o clientes con el servicio y los proveedores. La experiencia se conoce generalmente como experiencia del cliente. Puede ser objetiva y subjetiva según los criterios definidos para medirla.

### Empezar donde se está

El principio “Empezar donde se está” se enfoca en considerar lo que ya está disponible en lugar de comenzar desde cero (o reutilización). Para lograr esto, es esencial analizar el estado existente para identificar lo que puede ser útil para crear el nuevo valor.

Las organizaciones a menudo toman la decisión de eliminar los métodos o servicios antiguos o fallidos para mejorar y estar actualizados. Sin embargo, no es una decisión inteligente ya que puede llevar a:

- Eliminar los servicios, procesos, personas y herramientas existentes que podrían desempeñar un papel importante en la entrega del nuevo valor
- Desarrollando un valor completamente diferente al pasado.
- Desperdicio de esfuerzo

Es importante no comenzar de nuevo sin considerar primero lo que ya está disponible para ser aprovechado. Por ejemplo, considere la necesidad de una organización de revisar sus procesos de gestión de servicios debido a que los servicios en la nube entran en operación, en paralelo con los servicios tradicionales. Sería un desperdicio comenzar desde cero, cuando existan diferentes herramientas y portales con respecto a la solución actual. Es óptimo usar lo que ya tiene y ajustarlo para los servicios en la nube.

### Aspectos a Considerar

Cuando una organización decide eliminar los servicios, procesos, personas y herramientas existentes, debe considerar los siguientes aspectos:

- **Evaluar dónde se encuentra:** Antes de comenzar a evaluar los servicios y métodos, las organizaciones deben obtener los datos de la fuente, para evitar cualquier suposición y tomar decisiones basadas en información precisa. Generalmente, los informes que genera una organización son diferentes de la realidad debido a las siguientes dos razones:
  - Medición inexacta de algunos datos
  - Sesgo involuntario o distorsión de los datos en los informes

Una vez que los datos necesarios estén en su lugar, comience con la evaluación para:

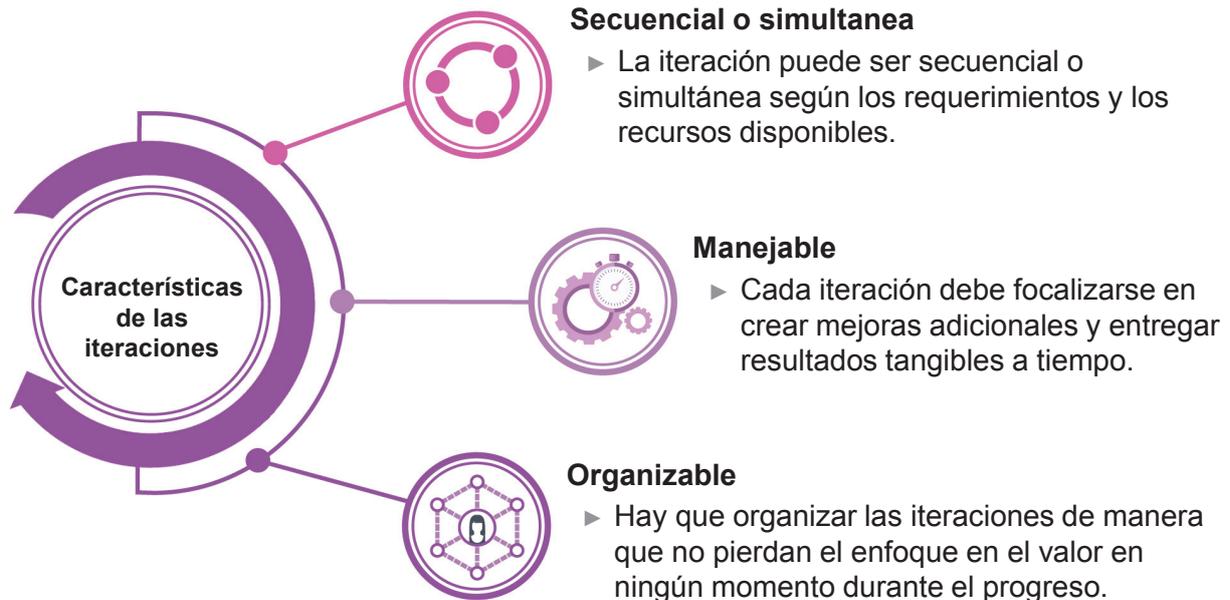
- Conocer el estado actual de los servicios y métodos.
  - Identifique la cantidad de reutilización que puede contribuir a crear el nuevo valor.
  - Evite los supuestos relacionados con los plazos, los presupuestos y la calidad.
- **Medir la importancia de cada elemento:** puede evaluar cualquier cosa solo si puede medirla. Por lo tanto, la medición es una parte crucial de este principio. Es útil analizar los datos que obtiene de la fuente y comprender el impacto requerido que cada uno está reproduciendo en el estado actual. Tenga en cuenta que la medición también puede llevar a imprecisiones. Las personas generalmente encuentran formas creativas para cumplir con las métricas definidas para medir su desempeño. Por lo tanto, las organizaciones deben ser creativas en la definición de éstas. Deben centrarse en definir las métricas que se relacionan directamente con el resultado.

### Progresar Iterativamente con Retroalimentación

El principio “Progresar Iterativamente con Retroalimentación” se focaliza en evitar el buscar el todo de una vez y en recibir retroalimentación oportuna. Para lograr esto, es necesario dividir el trabajo en componentes más pequeños y manejables para lograr de manera iterativa la iniciativa.

Para llevar a cabo las iniciativas, ni siquiera intente hacer todo de una vez, sino trabajar en iteraciones. Siempre divida el trabajo en unidades lógicas más pequeñas y manejables. En otras palabras, divida la iniciativa de mejora en las iniciativas significativas más pequeñas que requieran esfuerzos mínimos de mejora. Organizar el trabajo de tal manera ayuda en la entrega oportuna, teniendo un mayor enfoque en cada esfuerzo y un fácil mantenimiento. Sin embargo, continúe reevaluando la iniciativa general con el avance, para garantizar el enfoque en el valor y reflejar los cambios en las circunstancias, si los hubiera.

Las iteraciones también ayudan a recopilar comentarios tempranos. Obtener los comentarios antes, durante y después de cada iteración garantiza que todo está progresando según las expectativas, y que el enfoque esté en el valor.



### Aspectos a Considerar

Las organizaciones que planean trabajar en una iniciativa de mejora deben considerar los siguientes aspectos para su éxito:

- Conocer el papel de la retroalimentación:** cuando se trabaja en una iniciativa de mejora, ninguna iteración de mejora puede progresar de forma aislada debido a los requisitos cambiantes, como los cambios en las circunstancias y las nuevas prioridades. Estos requisitos pueden llevar a varias modificaciones e incluso pueden eliminar la necesidad de tener esa iteración. Para evitar tales situaciones, siempre busque retroalimentación antes, durante y después de cada iteración e incorpórela para garantizar el enfoque en el valor. Las organizaciones utilizan ciclos de retroalimentación para hacer frente a los requisitos cambiantes que les ayudan a identificar oportunidades, riesgos y problemas de mejora.
- Trabajando juntos con iteraciones y retroalimentación:** un ciclo continuo de monitorización y mejora con cada iteración a través de ciclos de retroalimentación ayuda a las organizaciones a:
  - Mejore la calidad:** Trabajar de forma iterativa con ciclos de retroalimentación proporciona una mayor flexibilidad para fallar rápidamente y descubrir los próximos pasos para el éxito. Eso ayuda a responder a las necesidades del cliente y de la empresa con eficacia y antes de tiempo.
  - Tome decisiones efectivas:** obtener retroalimentación en cada paso ayuda a comprender claramente cuáles son las necesidades de realizar una tarea determinada, quién es el cliente, cómo su acción puede afectar los resultados esperados y muchos más. Dicha información permite a las organizaciones tomar decisiones efectivas, satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la experiencia del cliente.

## Colaborar y Promover Visibilidad

El principio “Colaborar y Promover Visibilidad” se centra en eliminar silos y generar confianza. Para lograr esto, las personas en una organización necesitan trabajar juntas y compartir información en la mayor medida posible.

### Eliminar Silos

Los silos pueden ocurrir a través del comportamiento de individuos y equipos, así como también a través de causas estructurales. En una organización, los silos generalmente se deben a la incapacidad de las diferentes unidades de negocios para colaborar. Por ejemplo, los procesos, sistemas, documentación y comunicaciones pueden diseñarse para satisfacer las necesidades de una parte específica de una organización solamente.

Los silos se producen cuando las personas trabajan de forma aislada y el intercambio de información se limita a unas pocas personas. Cuando las personas no conocen los detalles, es más probable que ocurran suposiciones y rumores. Como resultado, se crea un muro de confusión entre individuos o equipos. En tales circunstancias, la resistencia al cambio se convierte en un desafío importante a medida que las personas comienzan a preguntarse qué está cambiando y cómo podría afectarlas.

Recuerde que ningún trabajo se realiza de forma aislada. Incluir a todos en las iniciativas es siempre una mejor política para tener éxito sin ninguna confusión. Las contribuciones entusiastas ayudan a traer creatividad y diferentes perspectivas. Es por eso que las organizaciones fomentan la cooperación y la colaboración y desalientan la “actividad de silo”.

### Construir confianza

Trabajar juntos en iniciativas de forma colaborativa proporciona más relevancia y una mejor comprensión que hace que todo sea visible. La visibilidad ayuda a tomar decisiones efectivas, lo que a su vez aumenta las posibilidades de éxito a largo plazo. Sin embargo, el trabajo colaborativo no es una tarea fácil, ya que requiere generar confianza.

La confianza dentro de los equipos les ayuda a mantenerse comprometidos y administrar las cosas (incluso lo desconocido) con confianza. Solo si las personas tienen confianza, compartirán información que les ayudará a aprender, crecer y hacer un gran trabajo juntos.

Compartir información ayuda a las personas a tener una mejor comprensión y una visibilidad clara, tales como cuáles son las agendas ocultas, qué está sucediendo y por qué. Mientras más gente sepa acerca de las iniciativas y la información asociada, más estarán dispuestos a apoyar.

## Aspectos a Considerar

Las organizaciones deben considerar los siguientes aspectos cuando planean trabajar en un modo colaborativo:

- **Identificar con quién colaborar:** Comprender para quién se está trabajando y cuáles son sus perspectivas y expectativas, es esencial para una colaboración exitosa
- **Comunicando y mejorando:** Los proveedores de servicios deben saber hasta qué punto cada parte interesada contribuye a mejorar el servicio en cada nivel.
- **Mayor urgencia a través de la visibilidad:** Crear la urgencia del trabajo es esencial para que todos conozcan acerca de su prioridad.

Comentemos los aspectos en detalle.

### Identificar con quién colaborar



*Basado en el material de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019 de AXELOS. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Trabajar eficazmente en colaboración requiere identificar, gestionar y comprender a todos los actores involucrados en la iniciativa. Por lo tanto, entender para quién está trabajando y cuáles son sus perspectivas y expectativas es esencial para una colaboración exitosa.

Una organización tiene diferentes partes interesadas. Sin embargo, el primer actor más importante es el cliente debido a su gran participación. Son críticos para los proveedores de servicios, ya que ellos (los clientes) pueden cuestionar su capacidad (de los proveedores de servicios) para administrar los servicios de manera efectiva.

La interacción efectiva con los clientes, considerando su importancia, es esencial para que las organizaciones entreguen los resultados esperados. La interacción ineficiente con los clientes puede llevar a las siguientes situaciones:



Los clientes no necesitan interactuar con los proveedores de servicios después de definir los requerimientos. No tienen ningún interés en conocer las prácticas que los proveedores de servicios están siguiendo para cumplir con sus requerimientos.

Los proveedores de servicios comienzan a sentir que es difícil obtener comentarios de los clientes. Por lo tanto, los retrasos son sólo una pérdida de tiempo.

Para evitar las situaciones anteriores y tener a mano los resultados esperados, el nivel correcto de colaboración es esencial entre los clientes, los proveedores de servicios y otras partes interesadas.

### Comunicando y Mejorando

Al trabajar en iniciativas de mejora, los proveedores de servicios deben saber hasta qué punto cada parte interesada contribuye a mejorar el servicio en cada nivel.

Por ejemplo, los proveedores de servicios pueden requerir involucrar a algunas partes interesadas a un nivel detallado como revisores o aprobadores.

Conocer las expectativas sobre el nivel de contribución requiere una comunicación efectiva con las partes interesadas. El tipo de colaboración para comunicarse con las partes interesadas depende del servicio y la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio. Por lo tanto, los proveedores de servicios deben definir formas efectivas de involucrarse con ellos.

### Incrementando Urgencia a través de la Visibilidad

Crear la urgencia del trabajo es esencial para que todos conozcan acerca de su prioridad.

Por ejemplo, cuando las partes interesadas no saben cuál es la carga de trabajo y cómo progresa el trabajo, piensan que el trabajo no es una prioridad. De la misma manera, si los empleados tienen poca visibilidad sobre la iniciativa de mejora, la consideran una actividad de baja prioridad.

La mala visibilidad del trabajo conduce a una toma de decisiones ineficaz que afecta la capacidad de la organización para mejorar las capacidades internas. En tales circunstancias, donde nadie sabe acerca del impacto positivo de la iniciativa de mejora, se hace difícil trabajar en ello. Por lo tanto, es esencial para la gerencia apoyar la iniciativa de mejora en todos los sentidos y hacer que su importancia sea visible para todos.

La gerencia puede realizar las siguientes tareas para reforzar lo que se está haciendo, por qué se está haciendo y cómo se relaciona con la visión, misión, metas y objetivos declarados de la organización:

- Involucrar a los interesados en todos los niveles y atender sus necesidades.
- Proporcionar la información apropiada relacionada con la iniciativa de mejora a los empleados.

“Determinar el tipo, el método y la frecuencia de dichos mensajes es una de las actividades centrales relacionadas con la comunicación”.

*La fuente del texto citado es ITIL® Fundamentos (ITIL® 4 edición), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. El material se reproduce bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

### **Pensar y Trabajar Holísticamente**

El principio “Pensar y Trabajar Holísticamente” se centra en trabajar de manera integral. Para lograr esto, las diversas actividades de una organización deben centrarse en la entrega de valor.

Ningún trabajo se realiza de forma aislada. Del mismo modo, ningún servicio, práctica, proceso, departamento o proveedor puede ser independiente. Trabajar como una entidad separada no puede ayudarlos a producir el resultado requerido. Tienen que trabajar juntos de manera integrada para entregar los resultados esperados. El manejo de las actividades en su conjunto, que se centran en la entrega de valor, solo puede ayudar a las organizaciones a producir los resultados requeridos para sus clientes y para las partes interesadas internas y externas.

### **Mantenerlo Simple y Práctico**

El principio “Mantenerlo Simple y Práctico” se enfoca en simplificar los métodos de trabajo complejos. Para lograr esto, identifique y elimine procesos, servicios, acciones o métricas que no agregen ningún valor al resultado.

Las organizaciones pueden simplificar su complejo sistema al reducir los pasos necesarios para lograr el(los) objetivo(s). Siempre use un pensamiento basado en resultados para generar soluciones prácticas que entreguen beneficios al negocio

Las organizaciones generalmente intentan proporcionar una solución para cada excepción. Al hacerlo, ignoran el principio “Mantenerlo simple y práctico” y terminan desarrollando métodos de trabajo complejos que no maximizan los resultados ni minimizan los costos.

## Aspectos a Considerar

Las organizaciones deben considerar los siguientes aspectos cuando planean simplificar un sistema.

- **Decidir qué mantener:** Preguntar qué contribuye a la creación de valor es la clave para analizar cualquier iniciativa de mejora. Ayuda a comprender cómo una práctica, servicio, procedimiento o proceso contribuye a crear valor. Una de las formas de lograr esto es comenzar a diseñar la iniciativa de mejora con un enfoque simple (sin complicaciones) y agregar los controles, actividades o métricas según sus necesidades.
- **Evitar objetivos conflictivos:** “Al diseñar, administrar u operar prácticas, tenga en cuenta los objetivos conflictivos. Por ejemplo, la gerencia de una organización puede querer recopilar una gran cantidad de datos para tomar decisiones, mientras que las personas que deben llevar el registro pueden querer un proceso más simple que no requiera tanta entrada de datos. A través de la aplicación de éste y de los otros principios guía, la organización debe acordar un equilibrio entre sus objetivos que están en competencia. En este ejemplo, esto podría significar que los servicios solo deberían generar datos que realmente proporcionen valor al proceso de toma de decisiones, y el mantenimiento de registros se debe simplificar y automatizar cuando sea posible para maximizar el valor y reducir el trabajo que no agrega valor”.

*La fuente del texto citado es ITIL® Fundamentos (ITIL® 4 edición), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. El material se reproduce bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

## Optimizar y Automatizar

El principio “Optimizar y Automatizar” se centra en optimizar el trabajo realizado por sus recursos humanos y técnicos. Para lograr esto, las organizaciones deben automatizar el trabajo en la medida de lo posible que requiera una intervención humana mínima.

La optimización ayuda a las organizaciones a maximizar el valor del trabajo. Les ayuda a eliminar acciones innecesarias y repetitivas utilizando la tecnología adecuada. Sin embargo, tener una visión holística de cómo funcionan las distintas partes de una organización es esencial. Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios pueden ayudarles a proporcionar una visión holística teniendo en cuenta las diversas restricciones, los tipos de recursos y otras áreas.

**Nota:** Aprenderá más en detalle sobre las cuatro dimensiones en el Módulo 4.

La tecnología permite a las organizaciones ampliar y utilizar sus recursos humanos para la toma de decisiones complejas. Tenga en cuenta que no puede confiar en la tecnología sin la capacidad requerida

de intervención humana. Automatizar todo solo por la automatización sin ninguna razón subyacente puede generar enormes costos y reducir la solidez y la capacidad de recuperación de la organización.

### Aspectos a Considerar

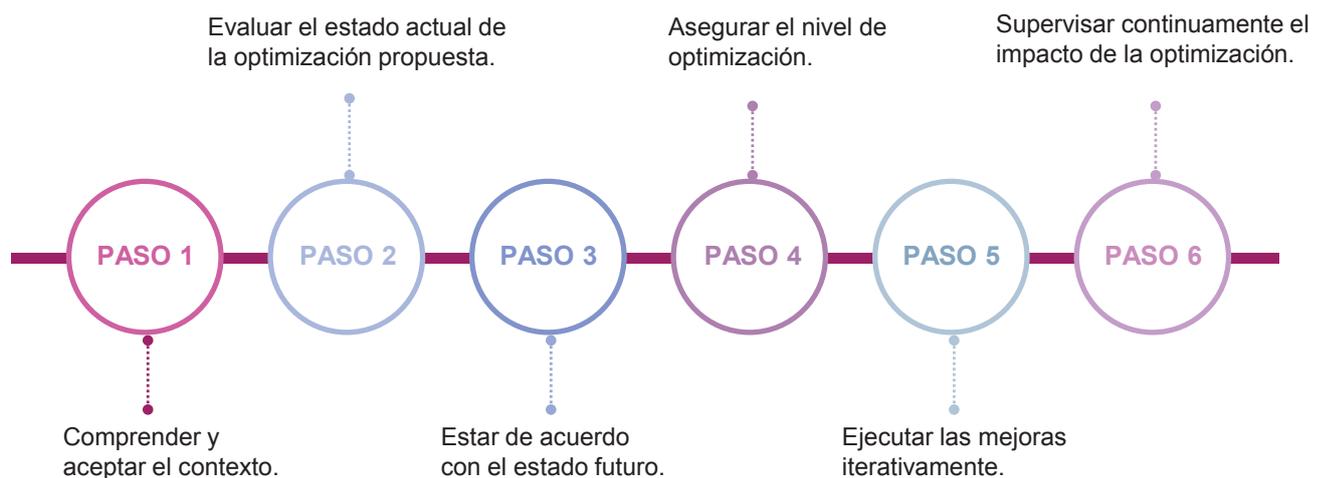
Las organizaciones deben considerar los siguientes aspectos cuando planifican optimizar el valor del trabajo a través de la automatización.

- **Encontrar el camino correcto para la optimización:** No importa las prácticas que siga una organización. El camino a la optimización es el mismo.
- **Utilizando automatización:** La automatización ayuda a las organizaciones a ahorrar costos, reducir errores humanos y mejorar la experiencia de los empleados.

Comentemos los aspectos en detalle.

### Encontrar el Camino Correcto Para la Optimización

Independientemente de las prácticas que siga una organización, el camino a la optimización consiste en los siguientes pasos:



Las organizaciones pueden optimizar las prácticas y los servicios de muchas maneras. Sin embargo, requieren del uso efectivo de los conceptos y prácticas descritos en ITIL. Las prácticas que siguen las organizaciones para optimizar el trabajo para mejorar el desempeño pueden ser específicas de ITIL, Lean, DevOps, Kanban y otras fuentes.

Los siguientes puntos mencionan los distintos pasos en detalle:

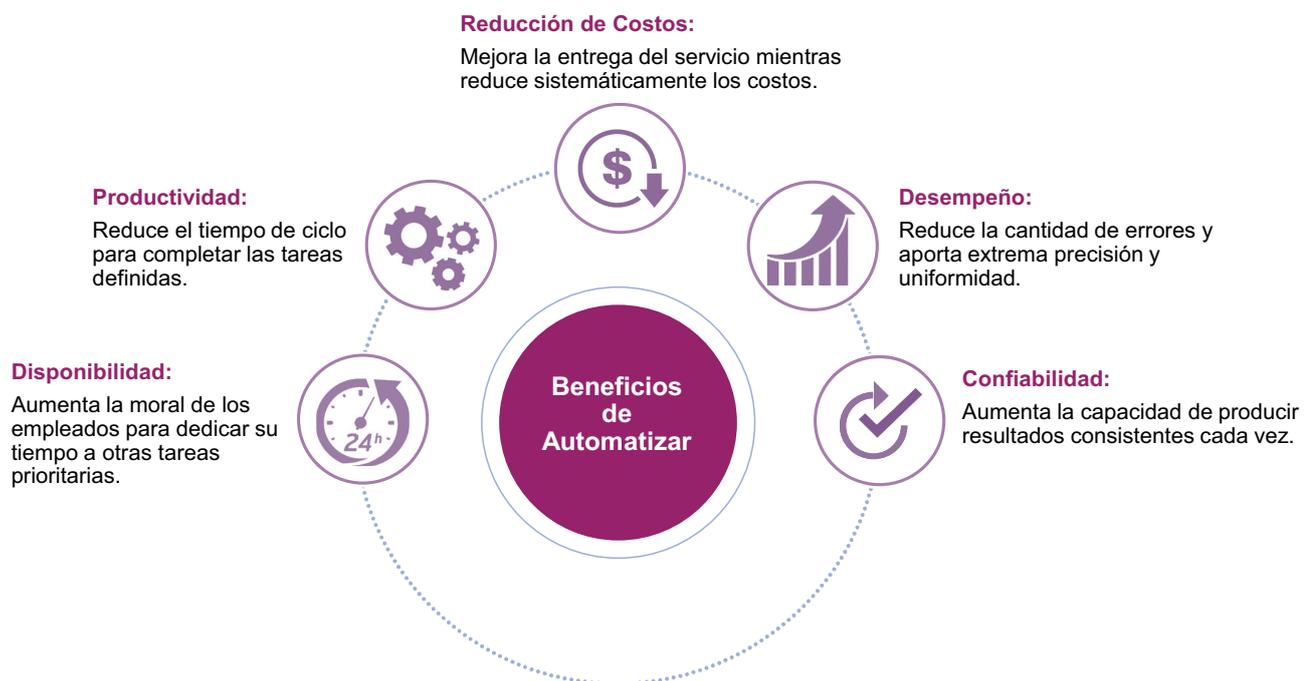
1. “Comprender y acordar el contexto en el que existe la optimización propuesta. Esto incluye acordar la visión general y los objetivos de la organización.
2. Evaluar el estado actual de la optimización propuesta para comprender dónde puede mejorarse y qué oportunidades de mejora pueden producir el mayor impacto positivo.

3. Acordar cuál debe ser el estado futuro y las prioridades de la organización, centrándose en la simplificación y el valor. Por lo general, esto también incluye la estandarización de las prácticas y los servicios, lo que facilitará la automatización u optimización en un momento posterior.
4. Asegurar la optimización tiene el nivel adecuado de involucramiento y compromiso de las partes interesadas.
5. Ejecutar las mejoras de forma iterativa, usando métricas y otras retroalimentaciones para verificar el progreso, mantener el rumbo y ajustar el enfoque de la optimización según sea necesario.
6. Monitorizar continuamente el impacto de la optimización para identificar oportunidades para mejorar los métodos de trabajo.”

*La fuente del texto citado es ITIL® Fundamentos (ITIL® 4 edición), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. El material se reproduce bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

### Utilizando Automatización

La automatización es el proceso de utilizar la tecnología para maximizar el valor del trabajo con una intervención humana mínima.



Las organizaciones pueden encontrar muchas oportunidades de automatización que pueden ayudarles a ahorrar costos, reducir los errores humanos y mejorar la experiencia de los empleados. En palabras simples, la automatización es el proceso de estandarización y racionalización de las acciones manuales. Como resultado, la necesidad mínima de participación humana para detenerse y evaluar cada parte de un proceso conduce a una mayor eficiencia.

**Actividad** *Orden de Prioridad de los Principios Guía*

Tiempo de Actividad: 10 minutos

**Enfoque**

Los siete principios guía son principios universales que pueden ser aplicados a todas las situaciones y pueden usarse para guiar a una organización a lo largo de su ciclo de vida.

**Tarea**

Crear una lista de los principios guía considerando su importancia con las justificaciones propias.

## APLICANDO LOS PRINCIPIOS GUÍA

### Enfoque en Valor

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Enfoque en Valor” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿La organización tiene una idea clara de cómo los consumidores utilizarán sus servicios?		
¿El personal está al tanto de sus clientes y de la experiencia esperada del cliente?		
¿Ha considerado el principio “Enfoque en Valor” durante las actividades operativas y las iniciativas de mejora?		
¿La organización está considerando el principio “Enfoque en Valor” en cada actividad de la iniciativa de mejora?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Conocer cómo los consumidores de servicios usan cada servicio:** se trata de recopilar la información requerida sobre el valor que el servicio entregará a sus consumidores, tal como:
  - ¿Qué resultados esperan los consumidores de el(los) servicio(s)?
  - ¿Cómo ayudará el servicio a los consumidores a lograr lo que quieren?
  - ¿Cómo percibirán los consumidores al proveedor?

También incluye recopilar retroalimentación de manera continua para lograr una mejora continua y mantener relaciones de servicios saludables.

- **Fomente un enfoque en el valor entre todo el personal:** se trata de recomendar al personal sobre el valor que se espera del servicio y alentarlos a tener una imagen clara de sus clientes. El conocimiento es esencial para que comprendan para quién están creando el servicio o desarrollando el producto. Tener la imagen clara de los clientes y el valor esperado resulta en desarrollar y entregar el valor deseado y la experiencia del cliente.
- **Concéntrese en el valor durante la actividad operativa normal, así como durante las iniciativas de mejora:** cada individuo en una organización contribuye a crear y maximizar el valor del cliente. Por lo tanto, es necesario que participen en la creación de valor. La participación no debe limitarse a aquellos que trabajan en proyectos nuevos y emocionantes.
- **Incluya el enfoque en el valor en cada paso de cualquier iniciativa de mejora:** las personas que trabajan en una iniciativa deben ser conscientes de lo que debería facilitar y cómo medir el valor que crea. Por lo tanto, es necesario que participen en cada paso que la organización tome para que la iniciativa tenga éxito. El conocimiento es esencial para que ellos conozcan su contribución en la creación del valor.

### Empezar Donde se Está

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Empezar Donde se Está” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Se obtuvieron los datos requeridos para la evaluación de una fuente confiable?		
¿Se ha identificado lo que existe lo más objetivamente posible?		
¿Se han identificado los servicios, prácticas y procesos que se pueden reutilizar para crear el nuevo valor?		
¿Se conocen los riesgos asociados con la reutilización de los servicios, prácticas y procesos existentes?		
¿Se necesita comenzar desde cero para crear el nuevo valor?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Observe lo que existe lo más objetivamente posible, utilizando al cliente, o al resultado deseado, como punto de partida:** La pregunta es acerca de la recopilación de los datos requeridos de la fuente para estudiar el estado actual de los servicios. Es el punto de partida para entender el nivel de reutilización. Se trata de identificar qué elementos del estado actual tienen medidas contra los criterios establecidos. En otras palabras, ayuda a analizar si los elementos del estado actual son adecuados para su propósito y uso..
- **Cuando se encuentren ejemplos de prácticas o servicios exitosos en el estado actual, determine si se puede y cómo se pueden replicar o expandir para lograr el estado deseado:** Se trata de identificar los servicios, prácticas y procesos que pueden contribuir a crear el nuevo valor. Reutilizar lo que ya está disponible reduce los esfuerzos necesarios para pasar del estado actual al estado futuro.
- **Aplique sus habilidades de gestión de riesgos:** Después de identificar los elementos reutilizables. El siguiente paso es buscar los riesgos asociados con la reutilización de estos elementos para tomar las mejores decisiones en cada paso hacia la creación del nuevo valor..
- **Reconozca que a veces nada del estado actual puede ser reutilizado:** Si la reutilización no conlleva ningún beneficio, las organizaciones deben desarrollar el nuevo servicio desde el principio. Sin embargo, aunque es raro tener una situación así, a veces la única forma de crear el nuevo valor es comenzar desde cero.

### Progresar Iterativamente con Retroalimentación

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Progresar Iterativamente con Retroalimentación” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Se está progresando iterativamente?		
¿Es la retroalimentación un proceso continuo?		
¿Cada iteración cumple con los requisitos mínimos viables?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Comprender el todo, pero hacer algo.:** Entender el panorama general y asumir la responsabilidad es bueno. Sin embargo, exagerar a veces puede llevar a una “parálisis por análisis” que le impide avanzar. Recuerde que comprender todo es esencial, pero tome algunas medidas para hacer que el proceso sea significativo también..
- **El ecosistema está cambiando constantemente, por lo que la retroalimentación es esencial:** Es esencial obtener retroalimentación en cada paso de todos los niveles para cumplir con los diferentes requisitos de las circunstancias continuamente cambiantes del ecosistema..
- **Rápido no significa incompleto:** Dividir el trabajo en iteraciones es benéfico para tener éxito. Sin embargo, es ilógico tener pequeñas iteraciones que estén incompletas con tal de ser rápidos. Cada iteración debe cumplir con los requisitos esenciales para entregar un Producto Mínimo Viable (MVP) para su éxito. Un MVP refleja el producto final en una forma funcional mínima. Se utiliza para comprobar si la hipótesis es correcta.

### Colaborar y Promover Visibilidad

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Colaborar y Promover Visibilidad” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Se está colaborando por consenso?		
¿Se está utilizando el estilo de comunicación correcto?		
¿Las decisiones se basan en datos visibles?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Colaboración no significa consenso:** Colaborar para obtener el consenso de todos los involucrados en la iniciativa de mejora, incluso antes de comenzar el trabajo, no es esencial en absoluto. Algunas organizaciones se enfocan demasiado en obtener consenso para tratar de hacer felices a todos. Como resultado, producen un resultado que no cumple con las expectativas de nadie. A veces, terminan sin hacer nada.
- **Comunicarse de una manera que la audiencia pueda escuchar:** Elegir el modo correcto para comunicarse con las partes interesadas es esencial para escucharlos. Cuando las organizaciones reúnen a los diferentes grupos de partes

interesadas, generalmente cometen el error de utilizar las formas tradicionales de comunicación o la misma forma de comunicarse con todos. Eso conduce a un quiosco.

- **Las decisiones solo se pueden tomar sobre datos visibles:** Las organizaciones no deben correr el riesgo de tomar decisiones en ausencia de datos. Al tomar decisiones, siempre recopile los datos necesarios para tener una visibilidad clara del trabajo a realizar.

### Pensar y Trabajar Holísticamente

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Pensar y Trabajar Holísticamente” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Se ha identificado la complejidad del sistema?		
¿Se está colaborando para facilitar el pensamiento y el trabajo de manera integral?		
¿Se han identificado los patrones en los requerimientos e interacciones entre los elementos del sistema?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Reconocer la complejidad de los sistemas:** Diferentes niveles de complejidad requieren diferentes niveles de toma de decisiones. No puede utilizar los métodos y reglas de un sistema simple con el sistema complejo. Eso conduce a la toma de decisiones ineficaces. Por lo tanto, es esencial identificar el nivel de complejidad del sistema.
- **La colaboración es clave para pensar y trabajar de manera integral:** Utilizar los mecanismos adecuados que permiten a todos colaborar de manera oportuna es clave para pensar y trabajar de manera integral. Proporciona una visión holística que permite a las organizaciones identificar y abordar cualquier problema sin demora.
- **Cuando sea posible, busque patrones en las necesidades e interacciones entre los elementos del sistema:** El análisis de los requisitos dados y la relación entre varios elementos del sistema ayuda a identificar:
  - ¿Qué es esencial en cada área para tener éxito?
  - ¿Qué relaciones entre los elementos pueden influir en los resultados?

Tal conocimiento proporciona una visión holística a las organizaciones y les permite prever los requisitos inesperados y establecer los estándares.

- **La automatización puede facilitar el trabajo holístico:** Las organizaciones deben enfocarse en la automatización siempre que sea posible, considerando la disponibilidad suficiente de recursos. La automatización admite la visibilidad de extremo a extremo y proporciona un medio eficiente de gestión integrada. Sin embargo, deben considerar la automatización como una estrategia holística más que como una solución.

### Mantenerlo Simple y Práctico

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Mantenerlo Simple y Práctico” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Cada actividad del proceso contribuye a la creación de valor?		
¿Se ha simplificado el proceso para lograr el resultado deseado?		
¿Se tiene el número mínimo de pasos para lograr el objetivo?		
¿Se está utilizando efectivamente el tiempo de todos los involucrados en el proceso?		
¿Se tienen prácticas que sean más fáciles de seguir?		
¿Se están focalizando en ganancias rápidas?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Asegurar el valor:** Hacer un análisis adecuado para garantizar que cada actividad contribuya a la creación de valor es esencial para tener un producto o servicio sin complicaciones y basado en resultados.
- **Simplicidad es la máxima sofisticación:** Simplificar el proceso hasta donde sea posible es esencial para lograr la simplicidad. Es bastante difícil simplificar todo, pero es la forma más efectiva de desarrollar el resultado deseado.
- **Hacer menos cosas, pero hacerlas mejor:** Para mejorar la calidad es esencial minimizar las actividades, para incluir solo los pasos o acciones necesarios, que crean valor para las partes interesadas. Siempre concéntrese en hacer o entregar trabajo de calidad, en lugar de grandes números.

- **Respetar el tiempo de las personas involucradas:** El tiempo es el factor crucial para el éxito de cualquier iniciativa. Por lo tanto, nunca vaya con un proceso demasiado complicado, que sea burocrático. Tal proceso siempre lleva a una mala gestión del tiempo de todos los involucrados en el proceso.
- **Más fácil de entender, más probable de adoptar:** Cuando quiera que las personas adopten una práctica, asegúrese de que sea fácil de entender para que puedan seguirla sin ninguna dificultad.
- **La simplicidad es la mejor ruta para lograr ganancias rápidas:** Las ganancias rápidas son esenciales, ya sea trabajando en un proyecto, cualquier iniciativa de mejora o actividades operativas diarias para entregar valor a intervalos regulares. La mejor manera de lograr ganancias rápidas es a través de la simplicidad..

### Optimizar y Automatizar

La siguiente lista de verificación se puede utilizar para aplicar el principio “Optimizar y Automatizar” con éxito en la vida real.

Pregunta	Sí/No	Descripción (Sí) / Acción Requerida (No)
¿Se han simplificado u optimizado las tareas antes de intentar automatizarlas?		
¿Se han definido las métricas?		
¿Se están utilizando los otros principios guía de manera adecuada?		

Los siguientes puntos explican por qué es necesario responder las diversas preguntas que incluye la lista de verificación:

- **Simplifique y / u optimice antes de automatizar:** siempre dedique algo de tiempo a analizar los estándares y los procesos que se repiten. El análisis le ayuda a racionalizar e identificar el punto de partida de la automatización.
- **Defina sus métricas:** definir un conjunto de métricas basadas en resultados que se centren en el valor es esencial para evaluar los resultados de la optimización, definir la línea base y medir el logro.
- **Utilice los otros principios guía al aplicar este:** Los principios guía están vinculados entre sí. Por lo tanto, siempre considere los otros principios guía durante la optimización y la automatización. Por ejemplo:
  - **“Progrese iterativamente con retroalimentación:** La optimización y la automatización iterativas harán que el progreso sea visible y aumentará la participación de las partes interesadas para futuras iteraciones.

- **Mantenerlo simple y práctico:** Es posible que algo sea simple, pero no optimizado, así que use estos dos principios juntos al seleccionar mejoras.
- **Enfoque en valor:** La selección de qué optimizar y automatizar, y también cómo hacerlo, debe basarse en lo que permitirá el mejor valor para la organización.
- **Empezar donde se está:** La tecnología ya disponible en la organización puede tener características y funcionalidades que actualmente están sin explotar o subutilizadas. Aproveche lo que ya existe para implementar oportunidades de optimización y automatización de forma rápida y económica “.

*La fuente del texto citado es ITIL® Fundamentos (ITIL® 4 edición), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. El material se reproduce bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

### **Interacción Entre Principios**

Los principios guía interactúan entre sí. Por lo tanto, siempre recuerde reconocer cómo dependen unos de otros.

“Por ejemplo, si una organización se compromete a progresar iterativamente con retroalimentación, también debe pensar y trabajar holísticamente para garantizar que cada iteración de una mejora incluya todos los elementos necesarios para obtener resultados reales”.

“Del mismo modo, hacer uso de los comentarios apropiados es clave para la colaboración, y centrarse en lo que realmente será valioso para el cliente hace que sea más fácil mantener las cosas simples y prácticas”.

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

*La fuente del texto citado es ITIL® Fundamentos (ITIL® 4 edición), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. El material se reproduce bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

## Actividad **Recapitular los Principios Guía**

Tiempo de Actividad: 15 minutos

### Enfoque

Los siete principios guía son principios universales que pueden aplicarse en diferentes situaciones y pueden utilizarse para guiar a una organización a lo largo de su ciclo de vida.

### Tarea

Identifique qué principios guía se aplican o requieren en los siguientes escenarios.

Scenario	Principles
1. El Comité Asesor de Cambios (CAB) solo se reúne una vez al mes. En este mes, hay más de 20 elementos reportados que deben estar en espera hasta que el CAB los apruebe. Debido a la baja frecuencia de reuniones, las afectaciones se acumulan. Tener reuniones quincenales más cortas mantiene el flujo en marcha.	
2. Aumente el nivel de comunicación y cooperación entre los equipos de desarrollo y los equipos de operación para ofrecer el nivel correcto de utilidad (requisitos funcionales) y garantía (requisitos no funcionales) y crear una experiencia positiva para el cliente y el usuario.	
3. Las organizaciones están adoptando la idea de los equipos DevOps. En un equipo de este tipo, las personas trabajan estrechamente y hacen visible el trabajo a través de los tableros Kanban, por ejemplo. También, el cliente está representado en el rol de Dueño del Producto en estos entornos.	
4. Cuando se diseña, construye y despliega un nuevo servicio en producción, es esencial tomar en consideración las cuatro dimensiones (Organizaciones y Personas, Información y Tecnología, Socios y Proveedores, Procesos y Flujos de Valor). Si se ignora alguno de ellos, tendrá una influencia negativa significativa en la calidad general del servicio.	
5. Lo que se ha construido, necesita ser probado. Por múltiples razones, las pruebas pueden ser automatizadas; pero antes de automatizar las rutinas de prueba, primero debe optimizar las mismas.	
6. El departamento se está moviendo a la nueva versión de SharePoint. Con la actualización anterior, se perdieron muchos datos y las personas no pudieron acceder a Intranet durante días. Las lecciones aprendidas de este proyecto deben tomarse en cuenta al realizar la actualización. Además, el equipo debe alinear la planificación de la actualización con cualquier otro proyecto que se esté ejecutando para reducir las molestias. También, podría ser que otro equipo ya esté trabajando en la nueva versión de SharePoint.	
7. Al crear un nuevo programa de Salud en línea, el equipo necesitaba recopilar información sobre la conceptualización de la intervención del sitio web, estructura y adaptación del contenido y las expectativas sobre la funcionalidad de la intervención. Con la estructura inicial de la interfaz del sitio web, ejecutaron cinco iteraciones para optimizar el diseño visual del sitio, como el color, diseño de la página principal y las páginas web secundarias, así como el formato del contenido y las pestañas / cuadros de mensajes / enlaces cruzados en todo el sitio web.	
8. El plan de una aerolínea es acelerar el proceso de facturación brindando funcionalidades de registro en línea, combinadas con la impresión de etiquetas de equipaje en el hogar. Esto le dará al consumidor (pasajero) una experiencia de viaje más atractiva. - Centrarse en valor y optimizar y automatizar.	

## EJERCICIO: PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

---

**Pregunta 1. ¿El principio guía “Empezar donde se está” sugiere el uso de cuál de las siguientes actividades?**

- a) Observar directamente
- b) Acción iterativa
- c) Gestión del proyecto
- d) Implementación de mejoras

**Pregunta 2. ¿El principio guía “Optimizar y automatizar” se relaciona de manera más precisa con cuál de los siguientes enfoques para la gestión de servicios?**

- a) Agile
- b) B. Lean
- c) C. COBIT
- d) D. ISO/IEC 20000

**Pregunta 3. ¿La comprensión de la experiencia del cliente y usuario debe ser administrada activamente. Este es un elemento de cuál principio guía?**

- a) Enfoque en valor
- b) Empezar donde se está
- c) Pensar y trabajar holísticamente
- d) Colaborar y promover visibilidad

**Pregunta 4. ¿Comprender el producto mínimo viable de cada iteración al realizar un desarrollo ágil es la aplicación de qué principio guía?**

- a) Colaborar y promover visibilidad
- b) Pensar y Trabajar Holísticamente
- c) Progresar Iterativamente con Retroalimentación
- d) Mantenerlo Simple y Práctico

## RESUMEN DEL MÓDULO

---

En este modulo, aprendió:

- Los siete Principios Guía son:
  - **Enfoque en Valor:** El objetivo crear valor a los consumidores de servicios.
  - **Empezar donde se está:** Se enfoca en considerar lo que ya está disponible en lugar de empezar desde cero (o Reusabilidad).
  - **Progresar Iterativamente con Retroalimentación:** Se centra en evitar “todo de una vez” y recopilar los comentarios oportunos.
  - **Colaborar y Promover Visibilidad:** Se enfoca en eliminar silos y construir confianza.
  - **Pensar y Trabajar Holísticamente:** Se centra en trabajar de forma integral.
  - **Mantenerlo Simple y Práctico:** Se centra en simplificar los métodos de trabajo complejos.
  - **Optimizar y Automatizar:** Se enfoca en optimizar el trabajo realizado por sus recursos humanos y técnicos.
- Las siguientes pautas que debe tener en cuenta para cada principio guía son:
  - **Enfoque en Valor:**
    - Saber cómo los consumidores de servicios usan cada servicio.
    - Fomentar un enfoque en el valor entre todo el personal
    - Centrarse en el valor durante la operación normal, así como durante las iniciativas de mejora
  - **Empezar donde se está:**
    - Observar lo que existe lo más objetivamente posible, utilizando al cliente o resultado deseado, como punto de partida
    - Cuando se encuentran ejemplos de prácticas o servicios exitosos en el estado actual, determine si y cómo se pueden replicar o expandir para lograr el estado deseado
    - Aplicar las habilidades de gestión de riesgos
    - Reconocer que a veces nada del estado actual puede ser reutilizado

- **Progresar Iterativamente con Retroalimentación:**
  - Comprender el todo, pero hacer algo
  - El ecosistema está cambiando constantemente, por lo que la retroalimentación es esencial.
  - Rápido no significa incompleto
- **Colaborar y Promover Visibilidad:**
  - Colaboración no significa consenso
  - Comunicarse de una manera que la audiencia pueda escuchar
  - Las decisiones sólo se pueden tomar con datos visibles
- **Pensar y Trabajar Holísticamente:**
  - Reconocer la complejidad de los sistemas.
  - La colaboración es clave para pensar y trabajar de manera holística.
  - Donde sea posible, busque patrones en las necesidades e interacciones entre los elementos del sistema
- **Mantenerlo Simple y Práctico:**
  - Asegurar el valor
  - Simplicidad es la máxima sofisticación
  - Haz menos cosas, pero hazlas mejor
  - Respetar el tiempo de las personas involucradas
  - Entre más fácil de entender, más probabilidades de adoptar
  - La simplicidad es la mejor ruta para lograr ganancias rápidas
- **Optimizar y Automatizar:**
  - Simplificar y/u optimizar antes de automatizar.
  - Definir las métricas
  - Utilizar los otros principios guía al aplicar este



Published By



**ITpreneurs**™  
Effective Learning Solutions