



Courseware

# ITIL 4 Foundation

Spanish (Latam)

ITpreneurs B.V

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	6
Caso de estudio: "Axle Car Hire"	7
Caso de estudio: Conozcamos a las personas clave en Axle	8
Caso de estudio: La visión del director de TI en Axle	8
Detalles del examen	9
Esquema de certificación en ITIL 4	10
<b>MÓDULO 2: GESTIÓN DE SERVICIOS: CONCEPTOS CLAVE</b>	<b>11</b>
Intención y Contexto	11
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	13
Valor y Co-Creación de Valor	14
Valor: Servicios, Productos y Recursos	21
Relaciones de Servicios	24
Valor: Resultados, Costos y Riesgos	29
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	35
Resumen del Módulo	36
<b>MÓDULO 3: LOS PRINCIPIOS GUÍA</b>	<b>37</b>
Intención y Contexto	37
Identificando los Principios Guía	38
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	39
Temas Cubiertos	39
Los Siete Principios Guía	39
Aplicando Los Principios Guía	55
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	64
Resumen del Módulo	65
<b>MÓDULO 4: LAS CUATRO DIMENSIONES DE GESTIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>67</b>
Intención y Contexto	67
Las Cuatro Dimensiones	68
Las Cuatro Dimensiones y Sistema de Valor del Servicio	69
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	70
Temas Cubiertos	71
Organizaciones y Personas	71
Información y Tecnología	75
Socios y Proveedores	78
Flujos De Valor y Procesos	81
Factores Externos y Modelo PESTLE	84
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	86
Resumen del Módulo	87

<b>MÓDULO 5: EL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO DE ITIL</b>	<b>89</b>
Intención y Contexto	89
Sistema de Valor del Servicio y Cadena de Valor del Servicio	90
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	90
Temas Cubiertos	90
Descripción General Sistema de Valor del Servicio	91
Descripción General de La Cadena de Valor del Servicio	94
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	105
Resumen del Módulo	106
<b>MÓDULO 6: MEJORA CONTINUA</b>	<b>109</b>
Intención y Contexto	109
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	110
Temas Cubiertos	110
Introducción a Mejora Continua	110
El Modelo de Mejora Continua	112
Relación Entre Mejora Continua y Principios Guía	120
Ejercicio: Preguntas de Opción Múltiple	121
Resumen del Módulo	122
<b>MÓDULO 7: LAS PRÁCTICAS DE ITIL</b>	<b>123</b>
Intención y Contexto	123
Prácticas de Gestión de ITIL	124
Objetivos de Aprendizaje del Módulo	125
Temas Cubiertos	125
La Práctica Mejora Continua	126
La Práctica Control de Cambios	129
La Práctica Gestión de Incidentes	133
La Práctica Gestión de Problemas	136
La Práctica Gestión de Solicitudes de Servicio	142
La Práctica Service Desk	144
La Práctica Gestión de Niveles de Servicio	147
Propósito de Las Prácticas de ITIL	150
Actividad: Un Incidente Necesita Ser Resuelto	158
Resumen del Módulo	161
<b>CASO DE ESTUDIO: AXLE CAR HIRE</b>	<b>163</b>
<b>GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL EXAMEN</b>	<b>169</b>
<b>SAMPLE PAPER 1</b>	<b>173</b>
<b>SAMPLE PAPER 2</b>	<b>205</b>
<b>APPENDIX A: SYLLABUS</b>	<b>235</b>
<b>APPENDIX B: GLOSSARY</b>	<b>241</b>
<b>APPENDIX C: RELEASE NOTES</b>	<b>255</b>
<b>APPENDIX D: PARTICIPANT FEEDBACK FORM</b>	<b>257</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.

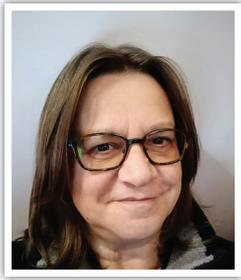


### Simone Jo Moore

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.

## 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 Abrahamia 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

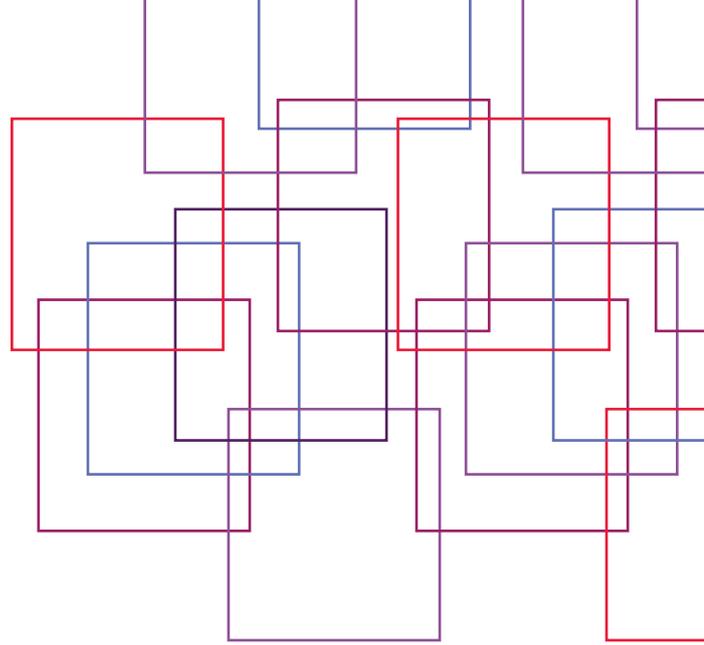
A special thanks to the Review Board members for their feedback.

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:

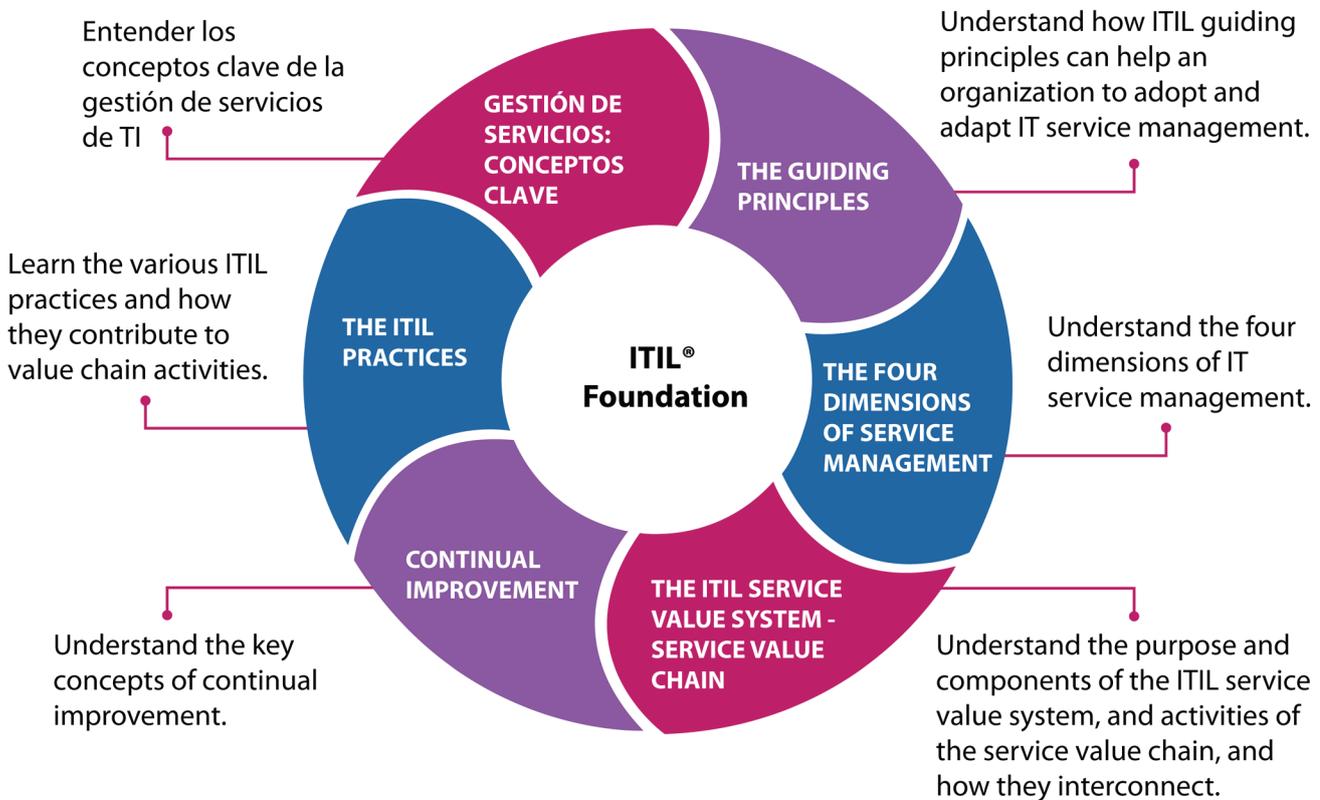
- Nombre
- Empresa
- Rol y profesión
- Familiaridad con ITIL 4, conceptos principales y prácticas
- Experiencia en desarrollo de aplicaciones, infraestructura y/u operaciones
- Expectativas del curso

### 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 basadas en casos de estudio 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



Caso de Estudio

Caso de Estudio  
Discusiones y  
ActividadesInformación del  
ExamenComponentes  
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>	<i>10:30</i>	<i>10:45</i>	<i>00:15</i>
	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>	<i>12:30</i>	<i>13:20</i>	<i>00:50</i>
	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>	<i>15:20</i>	<i>15:35</i>	<i>00:15</i>
	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.

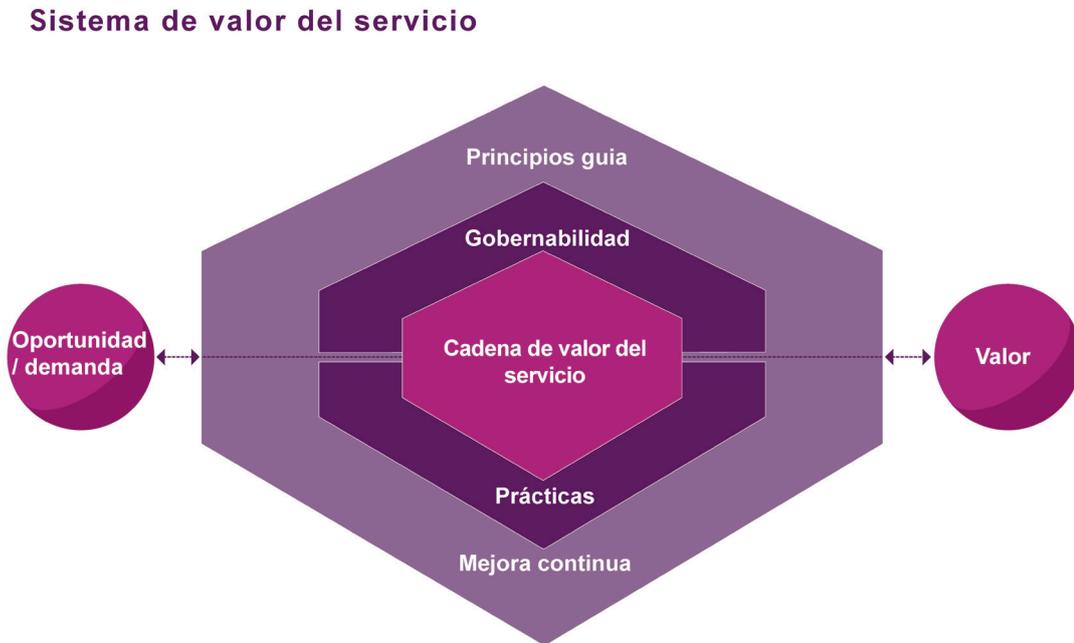
## Introducción a ITIL 4

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.

## Caso de estudio: “Axle Car Hire”

### Mejoras y nuevas iniciativas por Axle Car Hire



Este curso utiliza los logros de una empresa ficticia “Axle Car Hire” para permitir un análisis y comprensión exhaustivos de los conceptos de ITIL 4. La introducción del caso de estudio se proporciona como Apéndice. Axle Car Hire se está transformando para modernizar sus servicios y mejorar los niveles de satisfacción y retención de sus clientes; y para lograrlo está utilizando ITIL 4. En cada módulo del curso, los empleados de Axle describirán cómo la compañía está mejorando sus servicios y explicarán cómo están utilizando las mejores prácticas de ITIL para hacer esto.

## Caso de estudio: Conozcamos a las personas clave en Axle

Cuatro empleados clave en Renta de Autos Axle



Director de TI (CIO)

Henri Durand



Analista de Negocios de TI

Radhika

Gerente de producto para experiencias de viaje

Su

Gerente de Entrega de TI

Marco

## Caso de estudio: La visión del director de TI en Axle



<https://player.vimeo.com/video/300717123>

*Este video se basa en caso de estudio de Axle Car Hire, extraído del manuscrito de ITIL® Fundamentos (edición ITIL® 4) de AXELOS.*

Henri es el nuevo Director de TI (CIO) de Axle Car Hire y planea adoptar ITIL 4 junto con las nuevas iniciativas de mejora que Axle está considerando. Antes de continuar, escuchemos el mensaje que el CIO de Axle transmite a sus empleados.

### Transcripción del video

¡Buenos días! Muchas gracias por reunirse. Soy Henri, su nuevo Director de TI. Es un honor para mí liderar y servir a esta gran compañía nuestra, ¡y espero trabajar con todos ustedes!

Todos sabemos que desde que adaptamos el marco ITIL a nuestro negocio, Axle ha mejorado su reputación en el mercado. Pero en los últimos años, nos encontramos con nuevos desafíos, como la revolución digital y la necesidad de ser más rápidos, más baratos, más ecológicos y más fáciles. Queremos convertirnos en el líder del

mercado, por lo que estamos pasando por una fase de reinventarnos mediante la actualización de nuestro enfoque a través de ITIL 4.

Es hora de que consideremos algunos elementos importantes que necesitamos mejorar y algunas ideas nuevas para experimentar. Uno de los elementos que debemos considerar para mejorar es la aplicación de reservaciones. Nuestra aplicación de reservaciones está desactualizada y nuestra tecnología no está a la par de los cambios en nuestras ofertas de servicio.

Esta era digital nos obliga a hacer las cosas viejas de una manera nueva y encontrar una manera de hacer cosas que antes no podíamos manejar. La complejidad de nuestros sistemas va más allá de la tecnología: nunca debemos olvidar el lado humano, las personas y las prácticas que utilizamos para hacer que las cosas sucedan.

Creo que con la adopción de ITIL 4, aprendemos a tener un enfoque equilibrado en nuestra tecnología, personas y prácticas. Y esto también puede ayudarnos a tener relaciones más inclusivas en toda nuestra empresa. Lo más importante es que ITIL 4 nos permite incorporar lo que hacemos en una cadena de valor más amplia.

No podemos predecir todas las oportunidades o cambios que esto traerá a nuestro negocio, pero una cosa es clara, llevaremos a nuestros clientes y socios con nosotros durante este viaje y continuaremos promoviendo servicios y productos creativos e innovadores para nuestros clientes.

Axle es más que solo alquilar un vehículo. Nos centramos en la experiencia de viaje de nuestros clientes y seguiremos haciéndolo.

Esperemos los mejores resultados a medida que comencemos a adoptar ITIL 4.

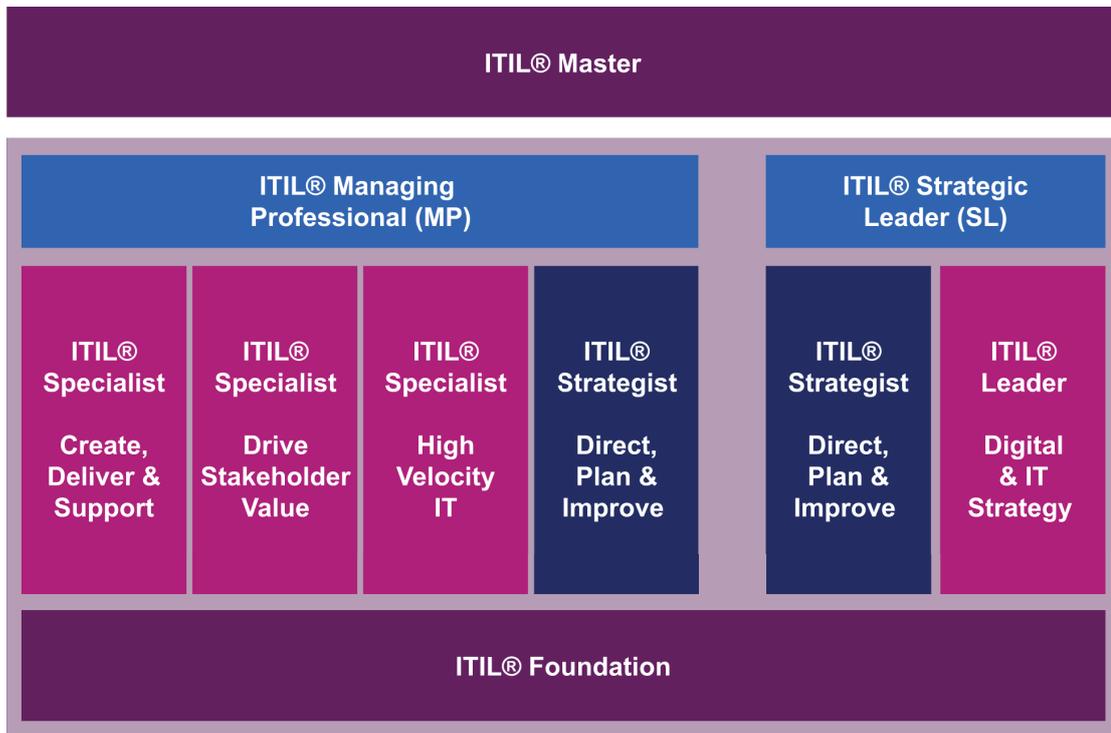
## Detalles del examen

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



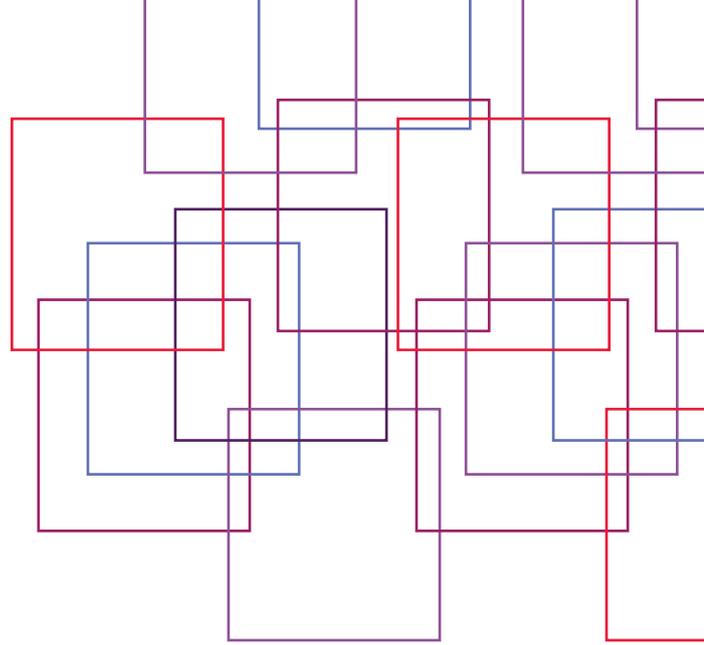
Fundamentos de ITIL® (4) es la certificación básica, que ofrece un conocimiento general de los conceptos, elementos y terminología clave de ITIL 4. Esta certificación está dirigida a profesionales que necesitan un conocimiento básico de ITIL o que desean avanzar hacia niveles más altos del esquema de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

### The Axle Car Hire Story

#### Servicios de Axle

“**Su:** En Axle, nuestro servicio es la experiencia de viaje. Nosotros proveemos este servicio a nuestros clientes para crear valor tanto a ellos como para Axle. La gestión de servicios nos ayuda a realizar este valor.”

*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.*

## 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

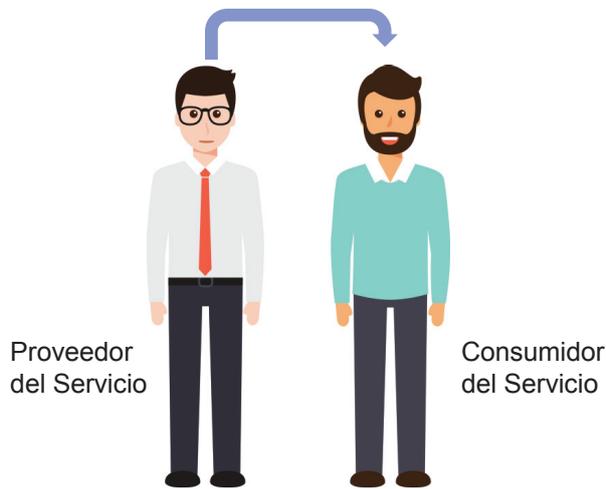
“Valor es el beneficio percibido, utilidad e importancia de algo”.

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.

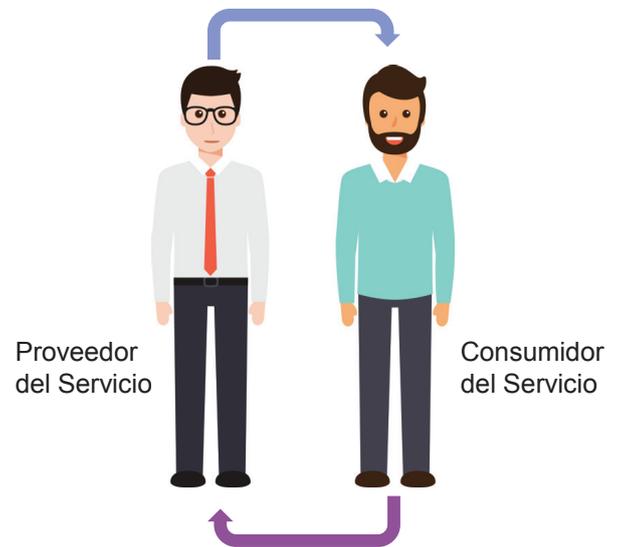
El valor no es un término fijo; está sujeto a la percepción de las partes interesadas, ya sean clientes o consumidores del servicio o parte de la (s) organización (es) del proveedor del servicio.

## 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.



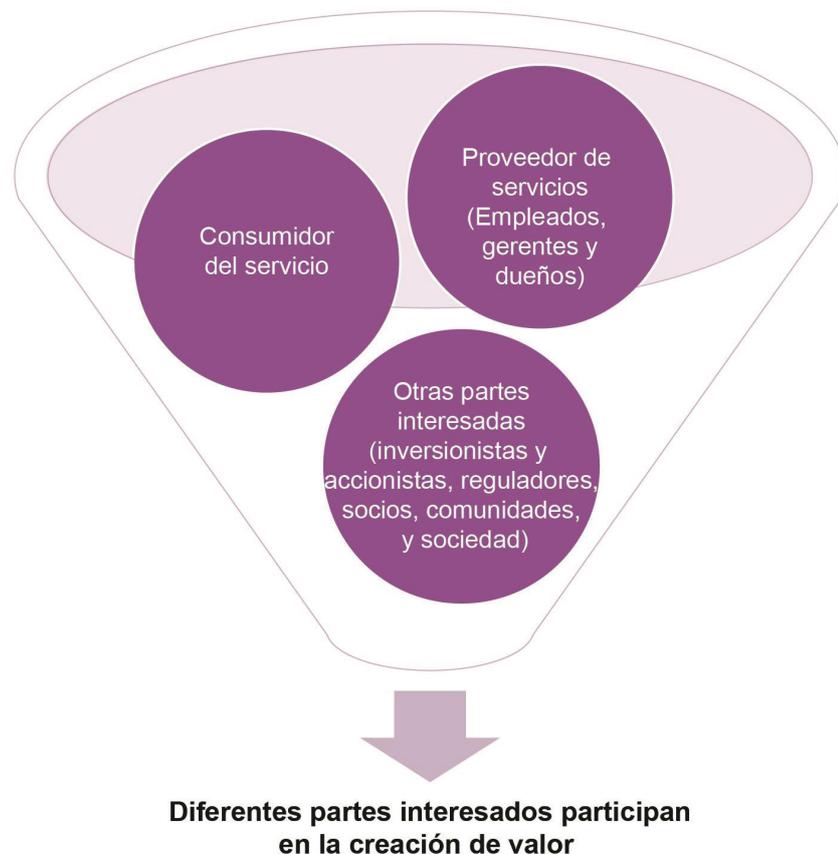
Con el tiempo, las organizaciones reconocieron que el valor se crea de manera conjunta a través de una colaboración activa entre el proveedor de servicios y el consumidor de servicios.



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.

### The Axle Car Hire Story

#### Proveedores de Servicio

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

*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.*

## Consumidores del Servicio

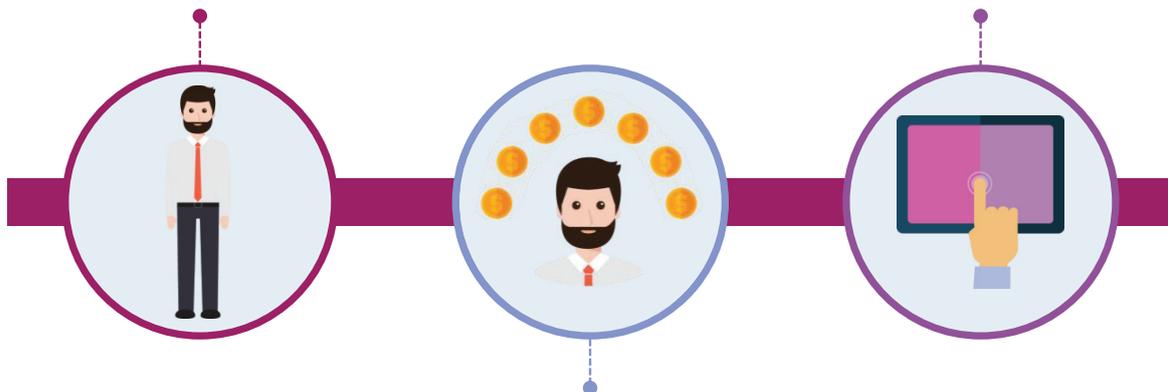
### Consumidores del Servicio

“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.

“**Ciente** 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”



“**Patrocinador** es una persona que autoriza el presupuesto para el consumo del 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.*

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.

## The Axle Car Hire Story

### Consumidores de Servicio de Axle

**“Su:** nuestros consumidores de servicio más obvios son las personas y organizaciones que alquilan nuestros coches, visitan nuestras oficinas, y utilizan nuestro sitio web y aplicación de reserva. Por ejemplo, Yoshi y Faruq son consumidores de servicio, y también lo es Food for fuel. Ellos también son nuestros clientes

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

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

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

*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.*

## Actividad **Discusión del Caso de Estudio: Valor desde la Perspectiva de Diferentes Partes Interesadas**

Tiempo de actividad: 10 minutos

### Enfoque

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

### Tarea

En consideración al caso de estudio de Axle Car Hire, identifique algunas partes interesadas clave. ¿Cuál es la definición o expectativa de valor para cada una de estas partes interesadas?

## The Axle Car Hire Story

### Valor

**Marco:** estamos planeando lanzar una generosa nueva oferta, dando un día extra de alquiler de coches con cada reserva.

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

**Yoshi:** para mí, ‘ valor ‘ significa libertad de movimiento. Quiero que mi viaje sea fácil, sin complicaciones y flexible. Me suscribo a las listas de correo y suscripciones cuando me conviene. Tomo frecuentes viajes cortos y raramente visito la misma ubicación dos veces. Un día extra de alquiler de coches no siempre se adapta a mis planes.

**Faruq:** no viajo a menudo, así que no tengo mi propio coche. El valor de un servicio de alquiler de coches para mí es la disponibilidad bajo demanda de un coche que se adapte a mis necesidades. Gasto menos dinero en alquiler de coches cada año de lo que me costaría mantener y tener mi propio coche. El valor significa que cumple mi presupuesto. Ser retirado significa que soy flexible, con muy pocos compromisos o plazos. Cuando estoy de vacaciones, sólo planeo unos días por delante. Un día extra de alquiler de coche ofrece un valor real para mí

**Amelia:** el valor del alquiler de coches para mi organización, Fuel for food, es doble. En primer lugar, necesitamos la capacidad de llegar a nuestros clientes. En segundo lugar, estamos deseosos de reducir nuestros costos y riesgos mediante la contratación de coches en vez de tener nuestra propia flota. Como cliente habitual que reserva coches de alquiler a nombre de mis representantes de ventas y personal, valoro un estándar de servicio consistente y confiable. Los viajes y alquiler de coches en Food for Fuel está preplaneado y por lo general sólo requiere alquiler de un día. No hay mucho valor en un día extra de alquiler de coches para mi organización.

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

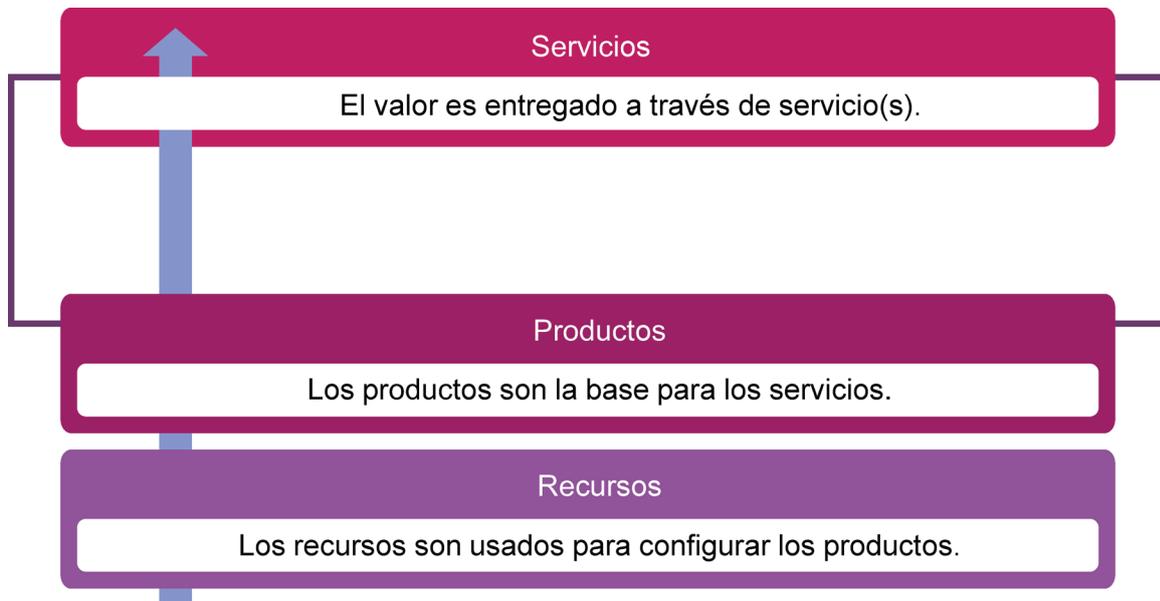
*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

**Respuesta: Valor desde la Perspectiva de Diferentes Partes Interesadas**

Parte Interesada	Parte Interesada (Ejemplo)	Valor (Ejemplo)
Consumidor de Servicio	Fácil acceso a un vehículo cuando sea necesario, sin el costo total de la propiedad del automóvil	
	Usuarios: Pasajeros (como Yoshi y Farooq) en los vehículos de Axle	Yoshi: Facilidad y libertad de movimiento y flexibilidad en los viajes. Farooq: Disponibilidad de autos bajo demanda y dentro del presupuesto.
	Patrocinador: Amelia de Food for Fuel	Capacidad para llegar a sus clientes. Reducción de costos y riesgos.
Proveedor de Servicio	Axle Car Hire	Ingresos recibidos por la renta de los autos.
Socios y Proveedores	Go Go Gas, Craig Cleaning, Proveedores de Servicios de Internet y Desarrolladores.	Incremento en los negocios. Ingresos recibidos de Axle Car Hire.

**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.

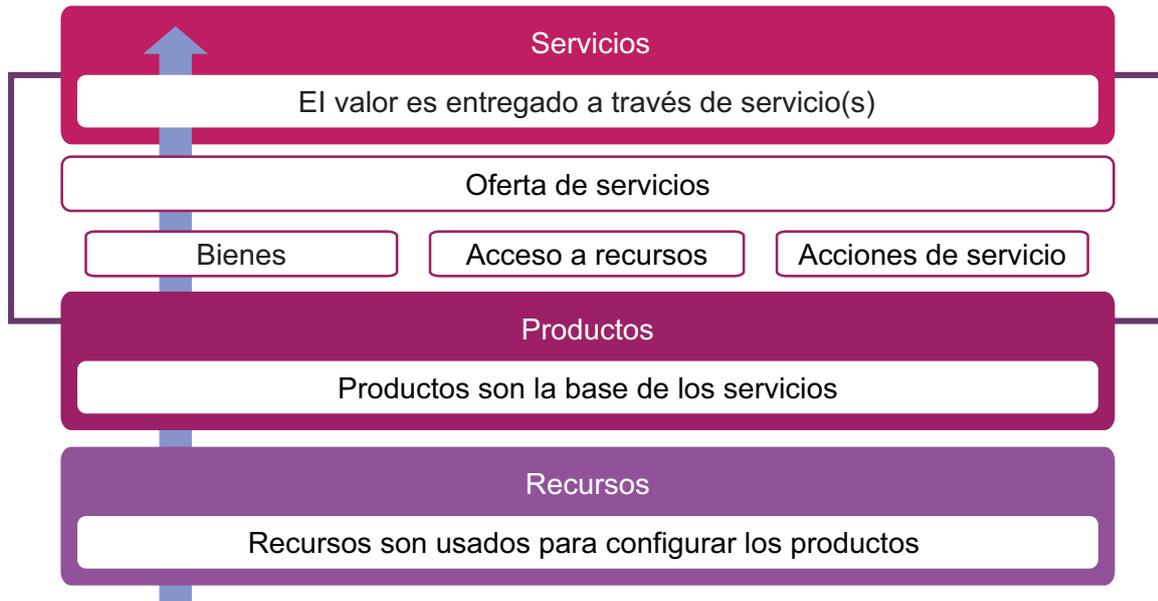
**Los productos están diseñados para atraer a los diferentes grupos de consumidores y para satisfacer sus requisitos.**

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.

### 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



El aprovisionamiento de servicios también puede incluir el suministro de bienes

### 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

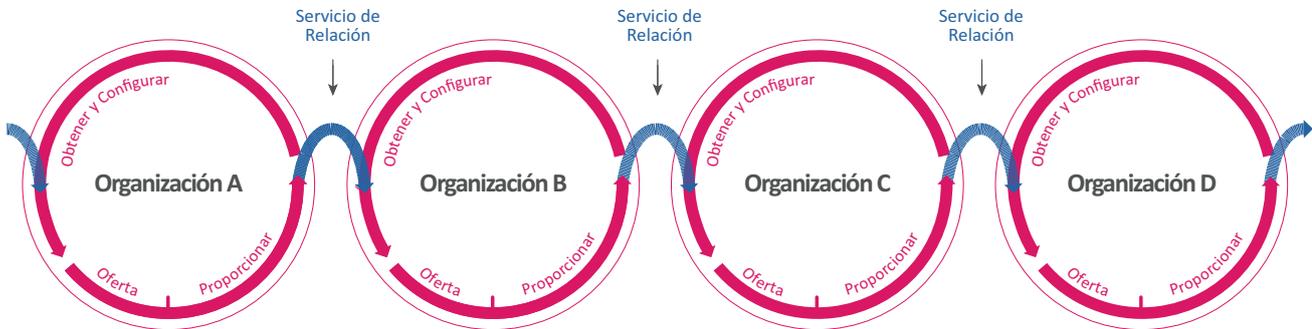


El consumo de servicios también puede incluir la recepción (adquisición) de bienes

### 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

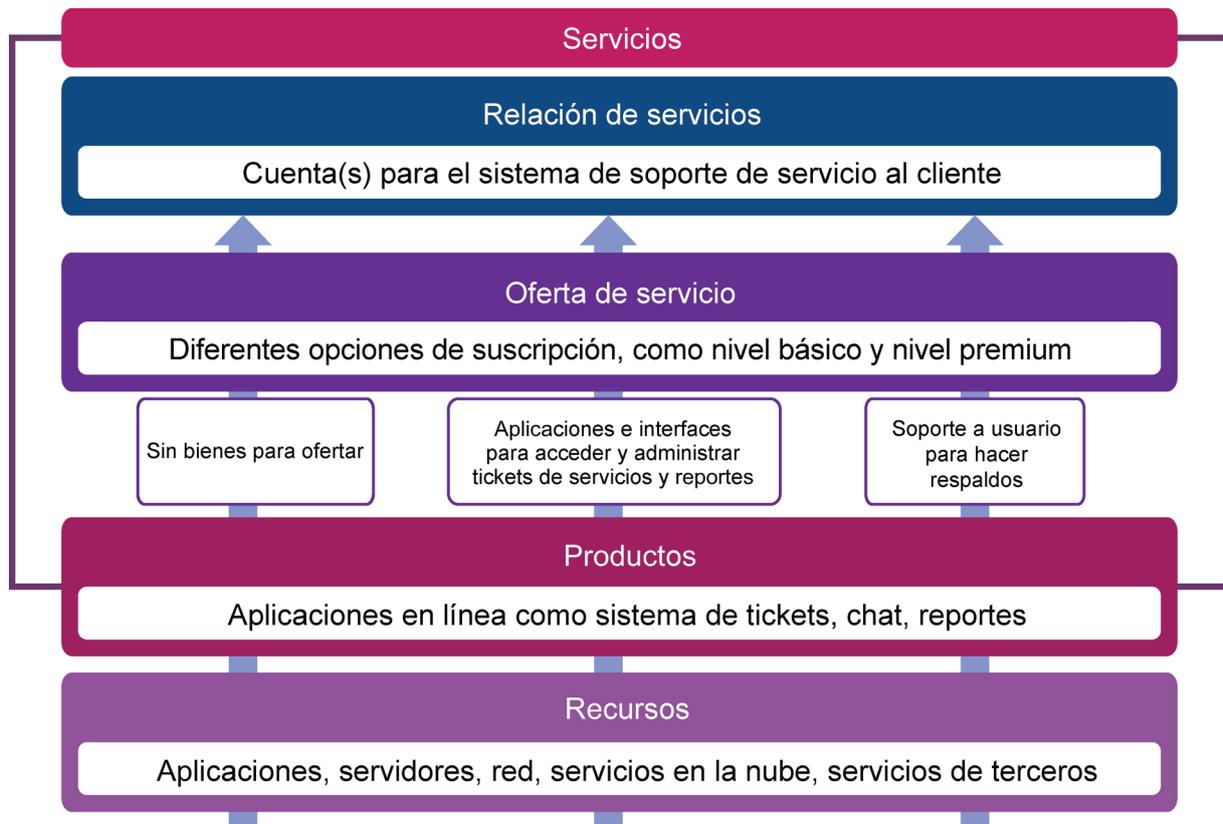
para satisfacer las necesidades de otro grupo de consumidores y convertirse en un proveedor de servicios. Estas relaciones e interacciones de servicio se representan a través del modelo de relaciones de servicios.



**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**



**Actividad** *Discusión Caso de Estudio: Relaciones de Servicios, Oferta de Servicios y Productos*

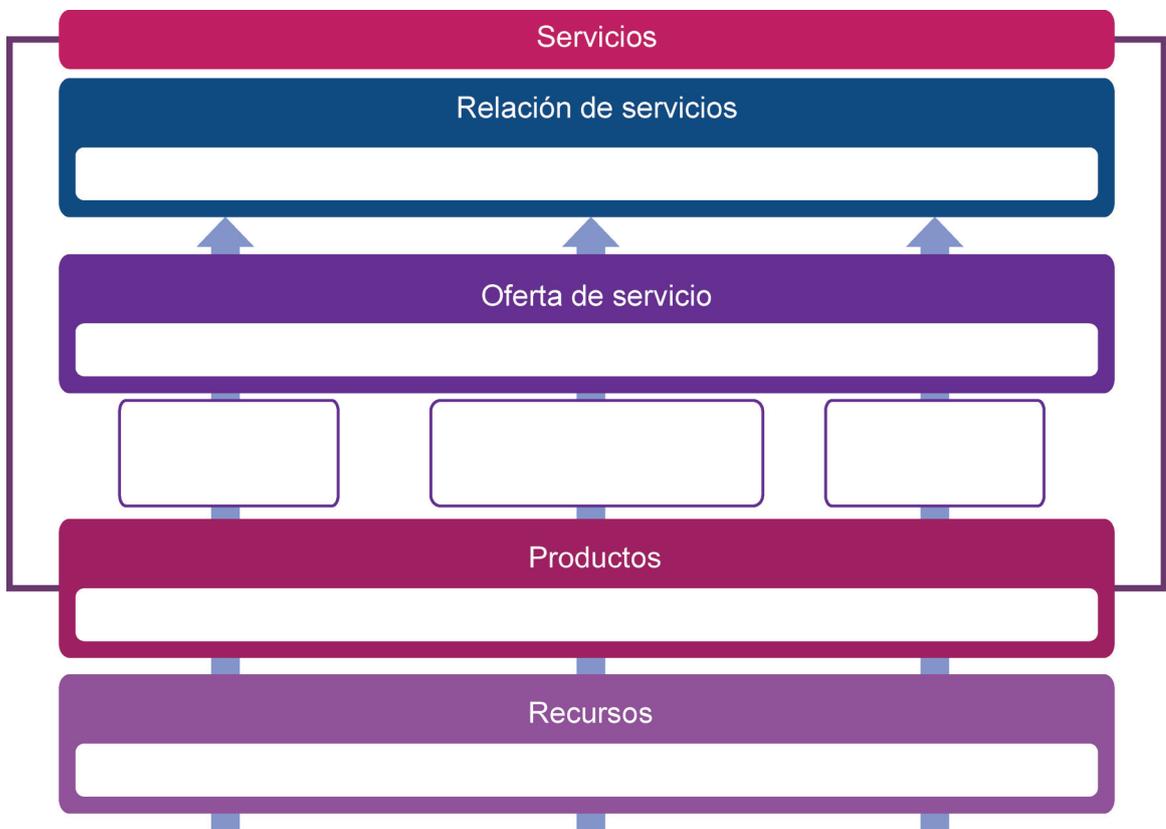
Tiempo de actividad: 15 minutos

**Enfoque**

Las relaciones de servicios incluyen aprovisionamiento y consumo de servicios. La oferta de servicios representan uno o más servicios diseñados para satisfacer las necesidades de un grupo de consumidores. Los servicios están basados en productos. Los productos es la configuración de los recursos de una organización

**Tarea**

Basado en la organización Axle Car Hire, identifique ejemplos de relaciones de servicios, oferta de servicios (bienes, acceso a recursos, acciones de servicio), productos y recursos. Complete sus entradas en la plantilla provista en el manual del curso.



## The Axle Car Hire Story

### Relación de Servicio, Ofertas de Servicio y Productos

#### Ofertas de servicio de Axle

**Su:** las ofertas de servicio de Axle incluyen alquiler de coches y las diversas opciones que ofrecemos para atender las diferentes necesidades de viaje. Estas ofertas incluyen un seguro con descuento, un programa de lealtad y productos de viaje gratuitos que incluyen agua embotellada, pañuelos, tarjetas para permisos de estacionamiento y asientos para bebés.

Nuestros consumidores son un grupo diverso y esperan diferentes experiencias de viaje. Por ejemplo, nuestros consumidores corporativos no suelen necesitar asientos para bebés o tarifas de fin de semana. Al mismo tiempo, algunos clientes individuales no están interesados en la recolección gratuita de coches del aeropuerto si sólo están viajando localmente.

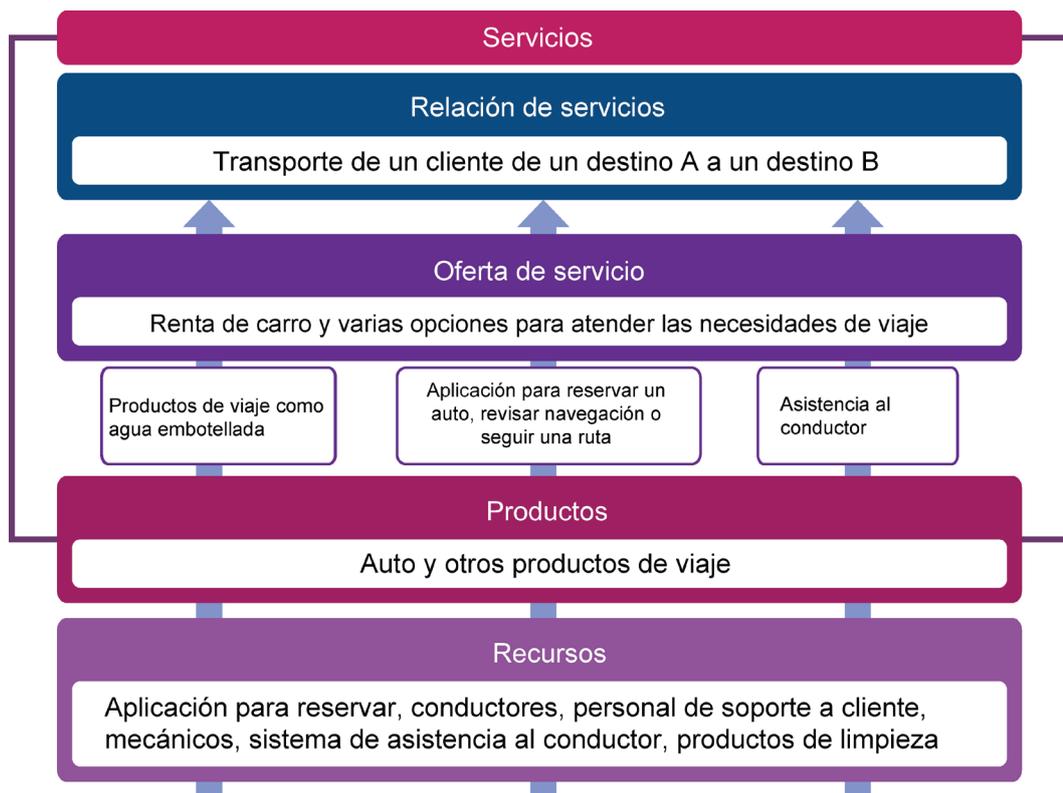
Todas nuestras ofertas de servicio incluyen acceso a nuestra página web y aplicación de reservas.

#### Relaciones de servicio de Axle

**Henri:** Axle tiene relaciones de servicio con muchos proveedores de servicios y consumidores tanto internos como externos. Algunos servicios proporcionados a Axle crean nuevos recursos para el negocio, como cuando los fabricantes de automóviles que venden a nosotros. Otros servicios, como el trabajo realizado para nosotros por nuestro equipo interno de limpieza de automóviles, y mecánicos fuera de Axle, cambian nuestros recursos existentes asegurándose de que nuestros coches son limpios y funcionales.

Axle puede utilizar estos recursos en otras relaciones para proporcionar sus propios servicios, en forma de alquiler de coches a los consumidores, es decir, nuestros clientes. Estos son sólo algunos ejemplos de las relaciones de servicio que tiene Axle. La organización en su conjunto tiene muchos más.

### Posibles Respuestas



## VALOR: RESULTADOS, COSTOS Y RIESGOS

### Servicios Facilitan Resultados

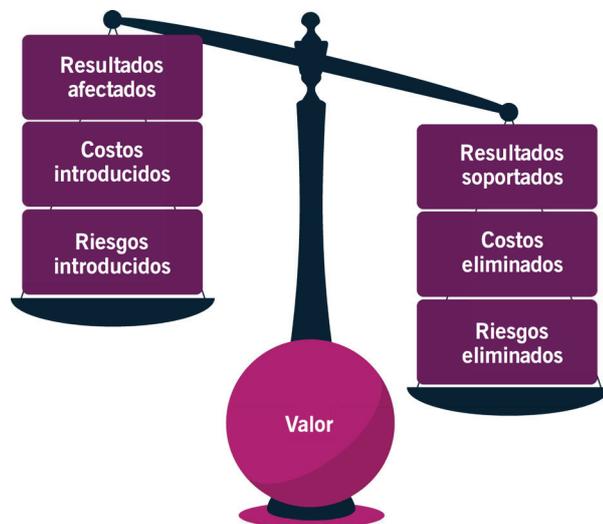
“Un servicio es un medio para habilitar la co-creación de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr sin que el cliente tenga que gestionar los costos y riesgos específicos.”

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.

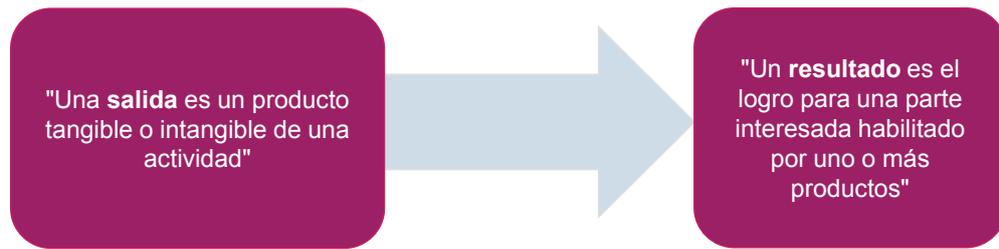
Además, las relaciones de servicios pueden introducir nuevos riesgos y costos, o pueden afectar negativamente algunos de los resultados establecidos, al mismo tiempo que respaldan a otros. Las relaciones de servicios se perciben como valiosas sólo cuando tienen más efectos positivos que negativos.



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.

## The Axle Car Hire Story

### Salidas y Resultados

**Henri:** en Axle, nuestra principal salida es un coche que está limpio, se maneja bien y está bien mantenido.

**Su:** para nuestros consumidores de servicio, los resultados incluyen viajes que son convenientes y asequibles, y satisface una variedad de necesidades. Esto incluye vacaciones donde ellos mismos manejan, que el cliente visite algún sitio y viajes para ver a familiares y amigos “.

*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.*

## Actividad **Discusión de Caso de Estudio: Salidas y Resultados**

Tiempo de actividad: 5 minutos

### Enfoque

La diferencia entre salidas y resultados se puede entender a partir de su definición:

“Una salida es un entregable tangible o intangible; el resultado es un resultado habilitado por una o más salidas”.

### Tarea

**Para cada uno de los siguientes puntos, identifique si representa una salida o un resultado.**

1. El auto llega a recoger al pasajero para el paseo.
2. Los pasajeros reciben productos de viaje complementarios, que incluyen agua embotellada, pañuelos desechables, distintivos para permisos de estacionamiento y asientos para bebés.
3. Los pasajeros y el conductor disfrutan de un viaje seguro a través del sistema Axle Aware.
4. La aplicación de reservaciones permite al pasajero utilizar el GPS.
5. El retorno del vehículo es de autoservicio y fácil de usar.

## 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

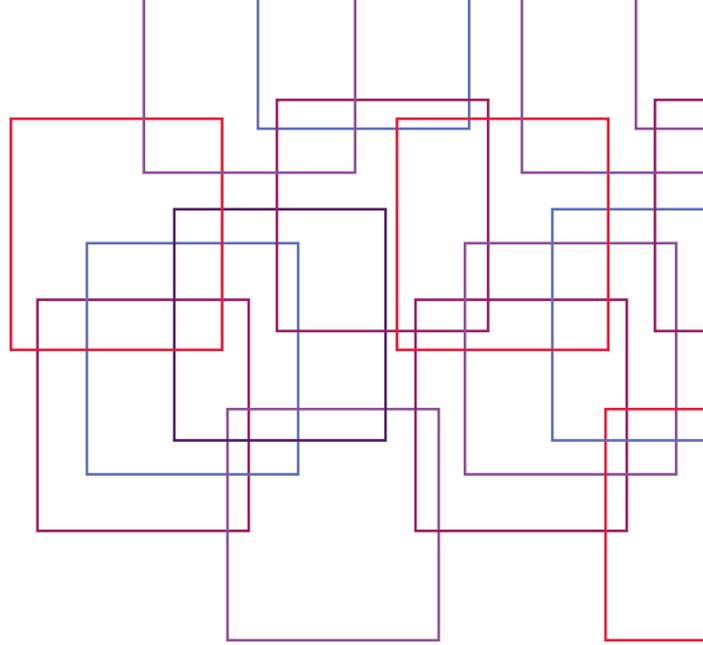
## RESUMEN DEL MÓDULO

---

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”.

# 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:

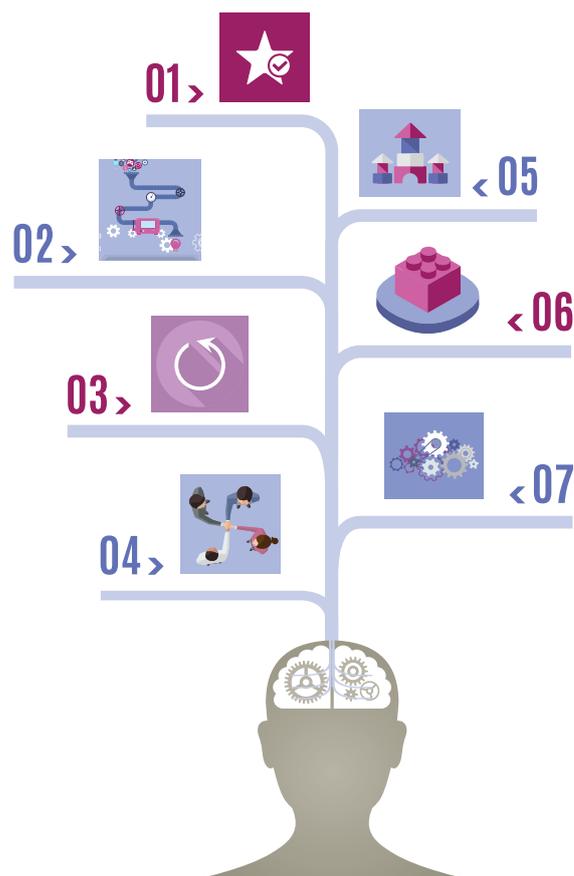
Un principio guía es una filosofía o una idea establecida que guía a una organización en todas las circunstancias. Se aplican a todas las iniciativas de la organización y a todas las relaciones con las partes interesadas que apoyan una cultura de colaboración y de intercambio. Así que los principios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

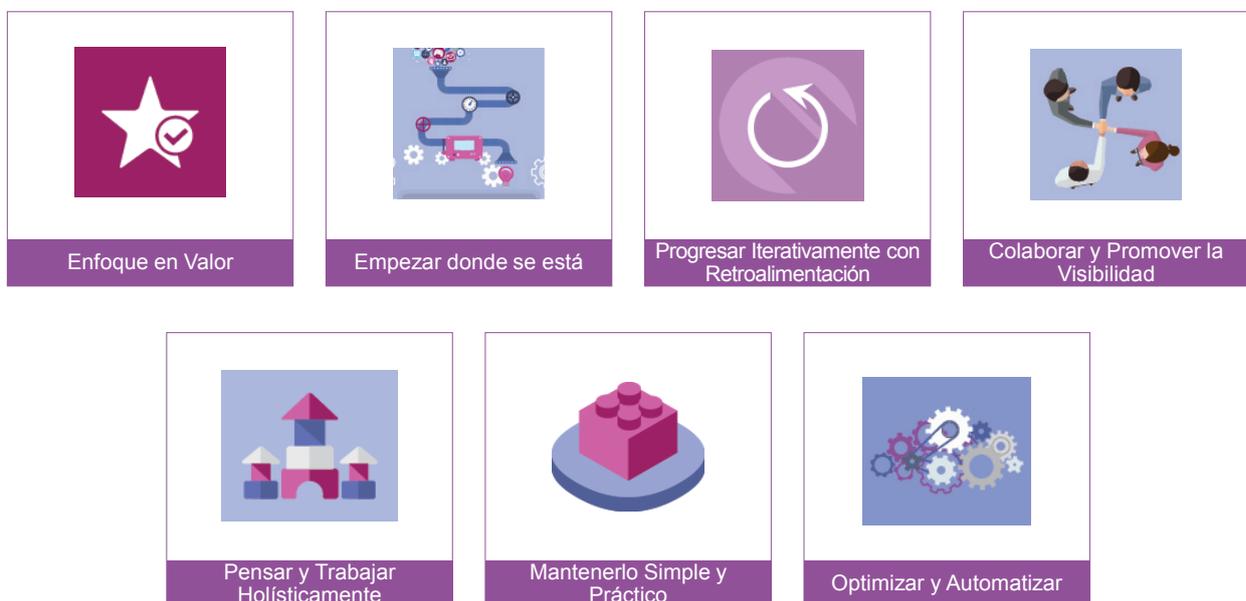
Al final de este módulo, podrá:

- 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.

### The Axle Car Hire Story

**Radhika:** cuando Axle se expandió a la región de Asia y el Pacífico, emprendimos investigaciones centradas en los clientes que viajaban fuera de sus países nativos. Los resultados encontraron que los clientes estadounidenses y europeos que viajaban a estas áreas tenían preocupaciones alrededor de reglas de carretera desconocidas y seguridad

**Marco:** Axle está introduciendo un sistema de asistencia de conductor certificado y de terceros, llamado Axle Aware. El sistema verifica el entorno externo y las condiciones internas en el coche. Incluye cámaras para monitorear el área alrededor del coche, y un programa de inteligencia artificial con reglas de carreteras locales. Incluso puede dejar que el conductor sepa cuando la fatiga está empezando a afectarlo. El sistema alertará al conductor sobre los peligros que se aproximan y las posibles infracciones de las reglas viales. Por ejemplo, en Australia, las reglas locales de la carretera dictan que los conductores están obligados a dar un mínimo de 1 metro al pasar ciclistas a una velocidad de 60 km/h o menos, o 1.5 metros cuando la velocidad es superior a 60 km/h.

**Su:** muchos turistas visitantes se enfocan sobre todo en la conducción en el lado derecho de la carretera y no saben acerca de esta regla, pero el sistema Axle aware lo hace!

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

**Su:** Esto significa que el valor para nuestros consumidores es una experiencia de viaje más segura. Será más barato también, ya que tendrán menos sanciones por romper las reglas de las que no están familiarizados

**Henri:** el valor de Axle Car Hire es mejorar la satisfacción del cliente, reducir los costos de reparación y reducir las primas de seguro

**Marco:** este tipo de innovación también proporcionará valor adicional a algunos de nuestros socios y proveedores.

**Radhika:** por ejemplo, hemos actualizado nuestro contrato con nuestro socio de mantenimiento de flotillas. El mantenimiento incluirá ahora Axle Aware. El valor para nuestro socio de mantenimiento es el ingreso adicional.”

*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.*

## Aspectos a Considerar

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

- **Los siguientes puntos presentan los aspectos en detalle:**

Comprensión 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.

## The Axle Car Hire Story

### Empezar donde se está

#### Aplicación de reserva de Axle

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

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

*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.*

### 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.

## The Axle Car Hire Story

### Empezar donde se está

#### Evaluación del estado actual

**Henri:** a todo el mundo le gusta la idea de una nueva aplicación, y TI está deseando empezar a reunir los requisitos de los usuarios para que podamos comenzar el desarrollo. Sin embargo, antes de desarrollar una aplicación totalmente nueva, evaluemos el estado actual de la aplicación que tenemos para ver si hay alguna funcionalidad que podamos reutilizar. El proceso actual para reservar un coche cumple con los requisitos básicos y no necesita cambiar. Sólo necesitamos funcionalidad adicional. Por ejemplo, el proceso para registrar, almacenar y calcular puntos para nuestro programa de lealtad no cambiará. También debemos considerar los límites de la tecnología que utilizan nuestros clientes. Si queremos introducir el reconocimiento de datos biométricos, los usuarios necesitarán tener dispositivos modernos. No estoy seguro de que todos lo tengan, por lo que debemos investigar las limitaciones y oportunidades aquí.

**Marco:** nuestra aplicación de reserva actual está funcionando bien. Los datos de incidentes indican que los clientes hacen muy pocas llamadas al mostrador de servicio. Esto indica que la funcionalidad actual es apta para su uso y satisface los requisitos del cliente.

**Henri:** sin embargo, nuestras entrevistas a grupos indican que los clientes evitan el uso de la aplicación porque es lenta y difícil de usar. Anteriormente, las actualizaciones se centraban en la tecnología, no en los requisitos de nuestros clientes. No teníamos la flexibilidad de configurar fácilmente la funcionalidad para que coincida con las ofertas de servicio nuevas y cambiantes. Por lo tanto, la confiabilidad y usabilidad de la aplicación de reserva no se puede evaluar únicamente utilizando los datos de incidentes registrados. Necesitamos confirmar estos hallazgos con otras investigaciones”.

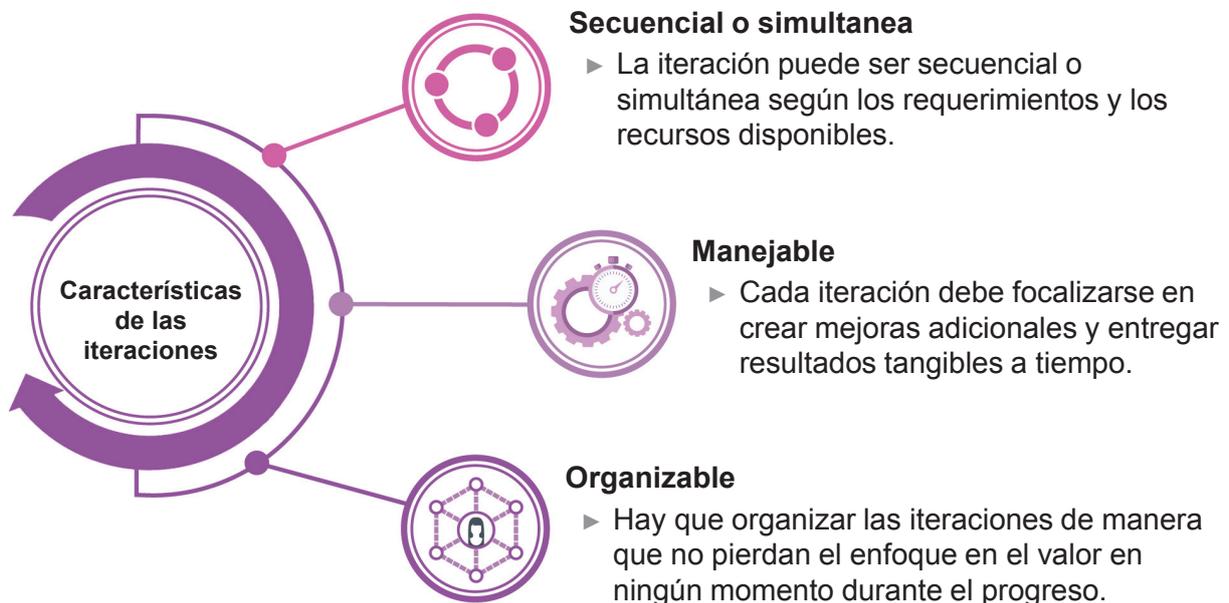
*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

## 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.



## The Axle Car Hire Story

### Progresar Iterativamente

“**Marco:** ya han pasado tres meses desde que Axle lanzó la primera iteración de su nueva aplicación. Empezamos por hacerla disponible únicamente para clientes VIP de confianza. Hemos trabajado con sus comentarios para refinar el proceso de reserva.

**Radhika:** aprendimos que la aplicación necesitaba ser flexible para que pudiéramos hacer cambios fácilmente en función de los requisitos de los clientes en rápida evolución. Por ejemplo, nuestros clientes empresariales querían que la aplicación registrara automáticamente la distancia recorrida. Trabajando con nuestro equipo de producto, pudimos añadir fácilmente esta funcionalidad.

**Su:** la aplicación es ahora fácilmente configurable, lo que permite a Axle añadir rápidamente nuevas funciones y características basadas en los comentarios de los clientes.”

*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.*

### 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 cuál es la necesidad 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.

## The Axle Car Hire Story

### Trabajando Colaborativamente

“**Henri:** además de ser iterativo, nuestro trabajo en la nueva aplicación de reserva de Axle también es colaborativo. Incluimos a muchos de nuestros equipos, como desarrolladores, evaluadores y personal de soporte, y por supuesto, a nuestros clientes y usuarios. Este enfoque nos permite mejorar nuestros servicios de una manera más receptiva y dirigida, basada en la retroalimentación “.

*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.*

### 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.

## The Axle Car Hire Story

### Piense y trabaje holísticamente

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

**Henri:** con tanta actividad, necesitamos entender los impactos tanto en la subida de información como en la bajada. Por ejemplo, una decisión de expandir nuestra aplicación de reserva con una nueva funcionalidad necesitaría considerar cualquier restricción de recursos para nuestros equipos de soporte”.

*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.*

### Mantenerlo Simple y Práctico

El principio “Mantenlo 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 “Mantenlo simple y práctico” y terminan desarrollando métodos de trabajo complejos que no maximizan los resultados ni minimizan los costos.

## The Axle Car Hire Story

### Manténlo Simple y Práctico

**Su:** el Departamento de marketing de Axle ha indicado que les gustaría lanzar una nueva promoción de fin de año. La promoción incluiría una mejora gratuita a un vehículo de lujo durante febrero y la oportunidad de ganar unas vacaciones en el extranjero. Para entrar, los clientes presentarán un artículo titulado “mi mejor aventura de manejo de vacaciones”. El equipo de marketing recopilará y analizará los datos de los clientes y creará una aplicación que se dirija a sus preferencias de viaje.

**Henri:** nuestros desarrolladores ya están ocupados con un programa de implementación para servicios biométricos. Necesitamos acelerar para liberar esta funcionalidad. Debemos priorizar nuestro trabajo basado en el valor esperado.”

*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.*

## 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.*

### The Axle Car Hire Story

#### Manténlo Simple y Práctico

##### Juzgando qué mantener

“**Marco:** nuestra aplicación de reserva original capturó una gran cantidad de datos, como el tiempo que tardó un cliente para completar cada formulario en la aplicación de reserva. Pero descubrimos que los datos aportan poco valor para la toma de decisiones. El verdadero valor se pone en el tiempo que el proceso de reserva tomó en general. Hemos refinado los campos de la aplicación de reserva y mejorado su velocidad eliminando esta función de captura de datos”.

*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.*

## 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.

## The Axle Car Hire Story

### Optimice y Automate

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

**Radhika:** antes de que Axle introdujera la biometría, había muchos procesos manuales basados en papel. El personal de Axle utilizó listas de verificación en papel para realizar comprobaciones de daños del vehículo. Sus notas tuvieron que ser introducidas en una base de datos, que sólo estaba disponible en computadoras de escritorio. No era en tiempo real ni accesible a través de otros sistemas

**Su:** este trabajo se puso a un lado por lo general hasta el final del día, y los detalles se perdieron a menudo. Tuvimos que mejorar el proceso de captura de datos antes de automatizar.

**Radhika:** podemos automatizar casi cualquier cosa. Pero vamos a obtener las reglas y procesos de negocio en primer lugar.”

*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.*

### Aspectos a Considerar

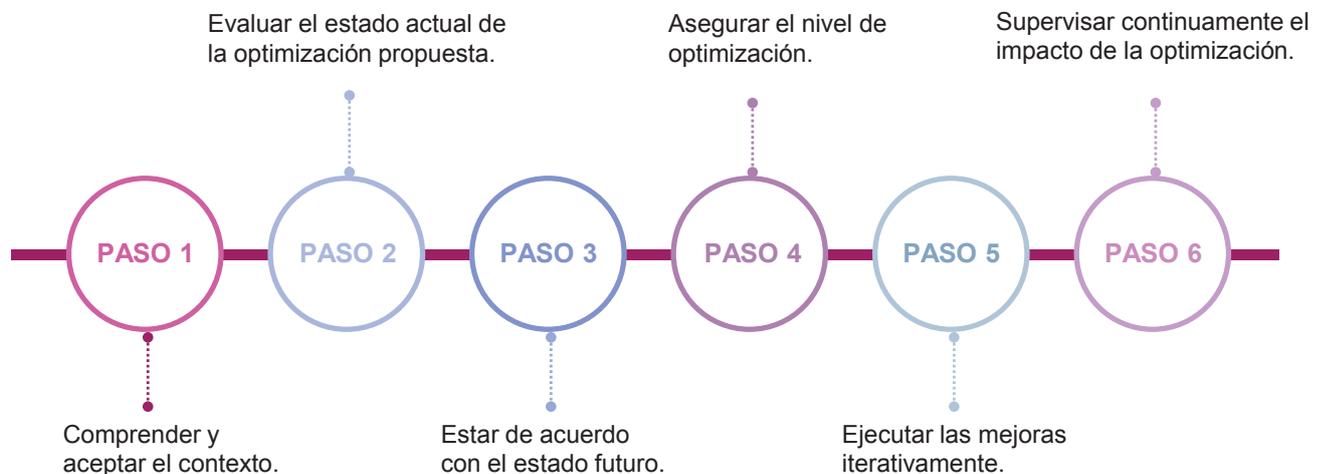
Las organizaciones deben considerar los siguientes aspectos cuando planifican optimizar el valor del trabajo a través de la automatización.

- **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.

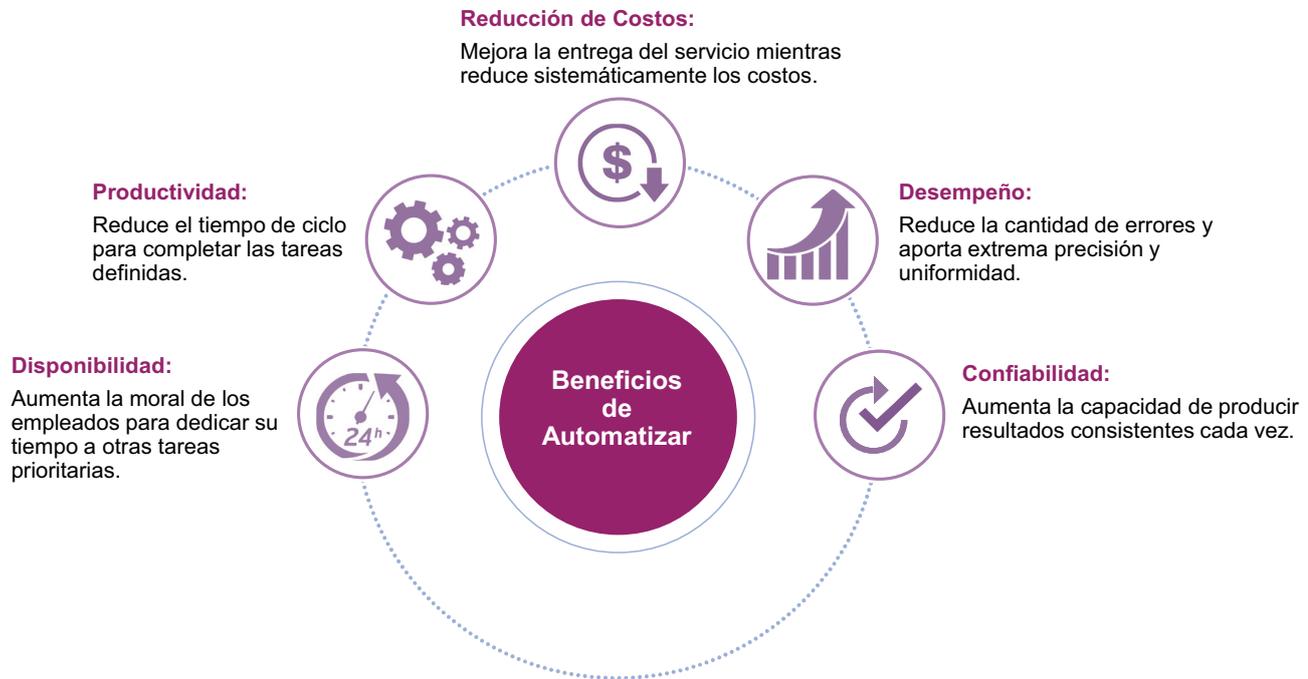
Los siguientes puntos mencionan los distintos pasos en detalle:

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	Principios
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

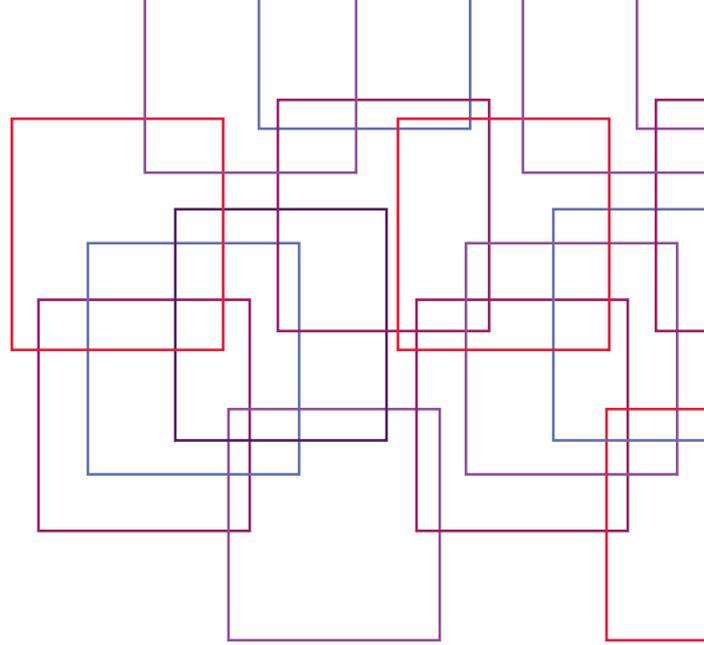
---

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

# 4



## LAS CUATRO DIMENSIONES DE GESTIÓN DE SERVICIOS

### Intención y Contexto

La meta de cualquier organización es crear valor para sus clientes, partes interesadas y socios. Puede lograr este objetivo utilizando el Sistema de valor de servicio (SVS) de ITIL. Este sistema describe las formas en que los diversos segmentos y actividades de una organización están vinculados entre sí. Las cuatro dimensiones definidas por ITIL se relacionan e impactan a todos los elementos de la SVS. Por lo tanto, antes de comentar la SVS, debe conocer las cuatro dimensiones.

Veamos lo que dicen nuestros expertos sobre las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.



<https://player.vimeo.com/video/294524511>

### Transcripción del vídeo

Este módulo comenta las cuatro dimensiones dentro de ITIL. Son importantes para la estabilidad y la mejora del Sistema de Valor del Servicio de la organización que comentamos en otro módulo.

El Glosario de ITIL 4 dice: “Las cuatro perspectivas que son críticas para la facilitación efectiva y eficiente de valor para los clientes y otras partes interesadas en la forma de productos y servicios”.

Imagina las cuatro dimensiones como los cuatro pilares críticos de una organización. Cuando falta un pilar o es inestable, conlleva mayores riesgos, servicios que no se pueden entregar y expectativas no satisfechas.

No es diferente a construir una casa, las cuatro dimensiones son la base sólida sobre la cual se construye un SVS completo. Nada se hace en ITSM de forma aislada.

Las cuatro dimensiones no tienen límites definidos y pueden superponerse. A veces interactúan de manera impredecible, dependiendo del nivel de complejidad e incertidumbre en que opera una organización.

Es hora de mirar las cosas desde una visión holística.

## Las Cuatro Dimensiones

Para respaldar un enfoque holístico de Gestión de Servicios, ITIL define Cuatro Dimensiones que colectivamente son importantes para la facilitación de valor efectiva y eficiente. Las cuatro dimensiones están representadas en la siguiente figura:



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

Estas dimensiones no tienen límites definidos. Por lo tanto, hay una probabilidad de tener dimensiones superpuestas. Por ejemplo, si los miembros del equipo de la mesa de servicio (organizaciones y personas) son suministrados por un proveedor de servicios externo, se debe prestar especial atención a la seguridad de la información y la aplicación de políticas y procedimientos (información y tecnología).

Además, puede encontrar estas dimensiones interactuando de manera inusual en función del nivel de complejidad e incertidumbre en que opera una organización. Si no aborda alguna de las dimensiones, puede conducir a servicios que no se pueden entregar y expectativas no cumplidas en cuanto a calidad o eficiencia.

## The Axle Car Hire Story

### Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

“Henri: como equipo de TI, somos responsables de la información y la tecnología en Axle Car Hire. Sin embargo, la administración de TI es mucho más que solo la administración de tecnología. También debemos considerar la organización más amplia y las personas involucradas en el servicio de alquiler de coches de Axle, nuestras relaciones con socios y proveedores, y los flujos de valor, procesos y tecnologías que usamos”.

*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 Cuatro Dimensiones y Sistema de Valor del Servicio

Las cuatro dimensiones deben considerarse para el funcionamiento eficiente de toda el SVS. Estas cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para todo el Sistema de Valores del Servicio (SVS), incluida la cadena de valor del servicio y todas las prácticas de ITIL.

- Roles y responsabilidades
- Estructura organizacional formal
- Cultura organizacional
- Personal y competencias requeridas

- Información y conocimiento
- Tecnologías requeridas
- Relaciones entre los diferentes componentes del SVS



- Relaciones con otras organizaciones
- Contratos y acuerdos
- Integración y gestión de servicios

- Definir actividades y flujos de trabajo
- Integración y gestión de servicios
- Habilitar la creación de valor

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

La dimensión de Organizaciones y Personas se relaciona con los roles y responsabilidades, la estructura organizacional y la cultura, así como el personal y las competencias requeridas. Estos aspectos se relacionan con la creación, mejora y entrega de un servicio. Por lo tanto, al comparar esta dimensión con el SVS, debe considerar los mismos aspectos, pero en el contexto de la organización que actúa como proveedor de servicios.

La dimensión de la Información y el Conocimiento se relaciona con la información y el conocimiento, las tecnologías requeridas y las relaciones entre los diferentes componentes de el SVS, como las entradas y salidas de la cadena de valor del servicio. Para un servicio específico, la información y las tecnologías específicas dependen de la naturaleza del servicio. Una organización debe considerar la información creada, administrada y utilizada para la provisión y el consumo de servicios y la tecnología que respalda y habilita ese servicio específico. La gestión del servicio se beneficia del desarrollo tecnológico en todos los niveles. La gestión del servicio está respaldada por tecnologías relacionadas con los sistemas de gestión del flujo de trabajo, bases de conocimiento, sistemas de inventario, sistemas de comunicación y herramientas analíticas.

La dimensión de socios y proveedores abarca las relaciones de una organización con otras organizaciones que están involucradas en diferentes fases de servicios. Esta dimensión también incluye los contratos y otros acuerdos entre la organización y sus socios o proveedores. Las relaciones con otras organizaciones pueden involucrar diferentes niveles de integración y formalidad; desde contratos formales con una clara separación de responsabilidades hasta asociaciones flexibles donde los socios comparten objetivos y riesgos comunes, y que trabajan juntos para lograr los resultados deseados.

Al igual que las otras tres dimensiones, la dimensión de los Flujos de Valor y Procesos es aplicable tanto al SVS en general como a productos y servicios específicos. En ambos contextos, define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos. Cuando la dimensión de los flujos de valor y procesos se aplica a la organización y su SVS, considera cómo funcionan los diversos elementos de la organización de manera integrada y coordinada para permitir la creación de valor a través de productos y servicios. La dimensión se centra en las actividades que realiza una organización, cómo se organizan estas actividades y cómo se puede crear valor para todas las partes interesadas de manera eficiente y efectiva.

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

Al final de este módulo, podrá:

- Discutir las cuatro dimensiones para la gestión de servicios
- Explicar cómo se relaciona cada dimensión con el Sistema de Valores del Servicio (SVS)
- Explicar los factores externos que pueden impactar las cuatro dimensiones

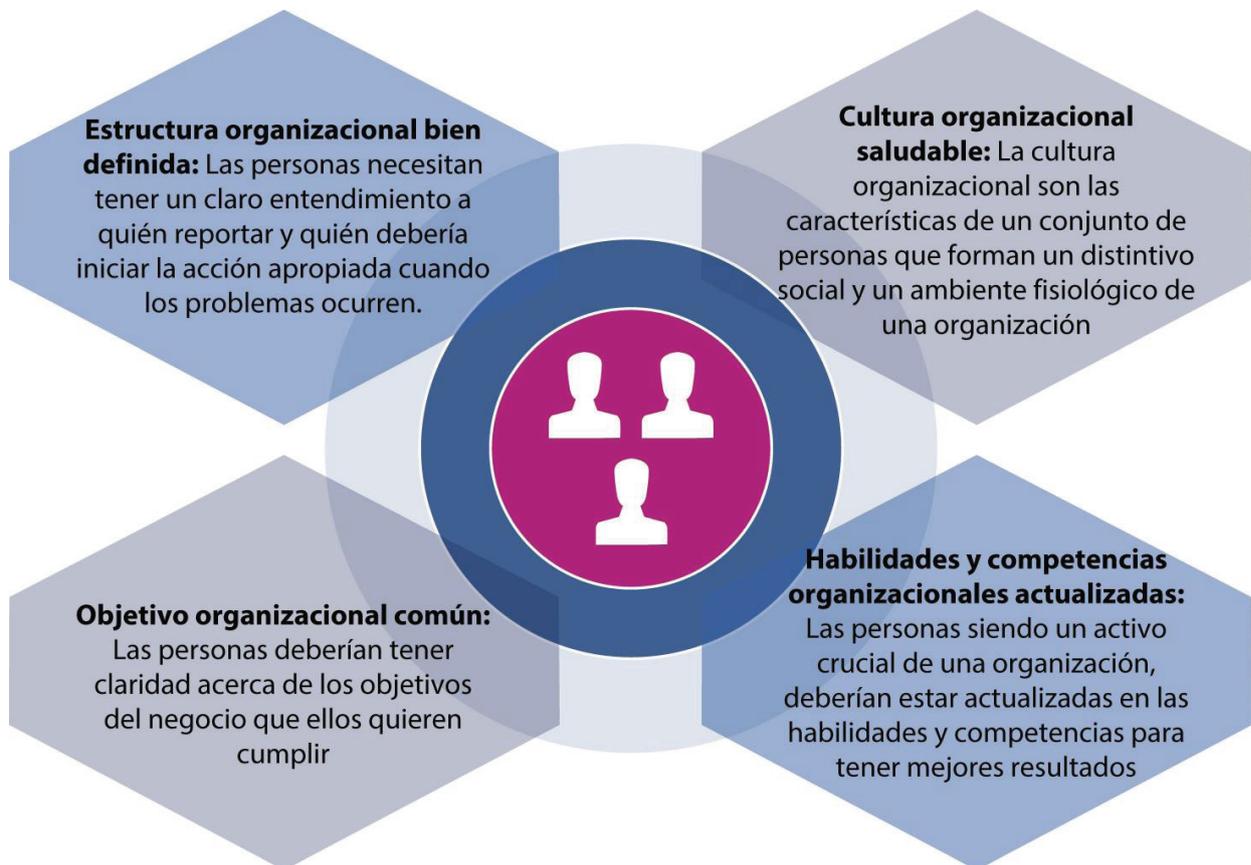
## Temas Cubiertos

- Organizaciones y Personas
- Información y Tecnología
- Socios y Proveedores
- Flujos de Valor y Procesos
- Factores Externos y Modelo PESTLE

## ORGANIZACIONES Y PERSONAS

### Organizaciones y Personas

La siguiente figura muestra las características clave de la dimensión Organizaciones y Personas.



### The Axle Car Hire Story

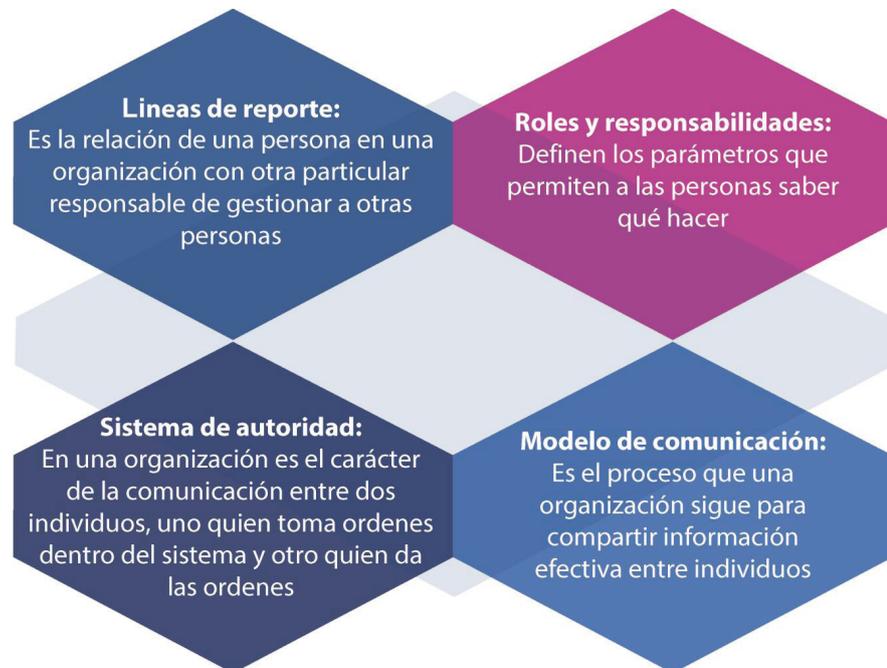
#### Organización y Personas de Axle

**Henri:** la dimensión organizaciones y personas de los servicios de alquiler de coches de Axle incluyen a mi equipo de TI y a otros equipos dentro de la organización, tales como adquisiciones, recursos humanos e instalaciones”.

*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.*

## Estructura Organizacional Bien Definida

Las organizaciones necesitan una estructura bien definida para alinear a su personal con la estrategia organizacional general y el modelo operativo. Para respaldar la estrategia y el modelo operativo, las personas deben tener una comprensión clara de:



- **Líneas de reporte:** Una organización debe definir claramente las líneas de responsabilidad sólidas y punteadas. Las líneas continuas indican la responsabilidad de las actividades de los empleados, incluida la administración de la disciplina. Las líneas de puntos indican un nivel más limitado de responsabilidad y autoridad sobre los demás.
- **Roles y responsabilidades:** Cuando una organización define roles y responsabilidades claros, permite a las personas conocer las expectativas, tales como cómo comportarse, qué cumplir y cómo alcanzar la meta. Una comprensión clara también les permite trabajar juntos con menos argumentos y más creatividad.
- **Sistemas de Autoridad:** Dependiendo de los diferentes tipos de responsabilidades, las personas en una organización pueden tener tres tipos de autoridad:
  - **Autoridad de línea:** es la autoridad más básica en una organización que permite a los gerentes dirigir el trabajo de los empleados. Los gerentes pueden tomar algunas decisiones incluso sin consultar a nadie. La autoridad de línea incluye principalmente gerentes que son responsables de alcanzar los objetivos organizacionales.
  - **Autoridad del personal:** los gerentes de personal apoyan a los gerentes de línea y otro personal al ayudarlos y aconsejarlos sobre cómo mejorar su eficacia para realizar

las tareas requeridas.

- **Autoridad funcional:** una organización proporciona autoridad funcional a un empleado o departamento para realizar un trabajo en particular durante un período de tiempo. Este tipo de derechos se refiere a procesos, prácticas, políticas o asuntos relacionados con las actividades de otros departamentos.
- **Modelo de comunicación:** la comunicación es el catalizador para una comprensión clara de cualquier cosa, ya que se trata de compartir información de una persona a otra. El proceso que siguen las organizaciones para una comunicación efectiva se conoce como el modelo de comunicación. Por lo tanto, la comunicación efectiva es esencial para tener un entendimiento claro de las líneas de reporte, roles y responsabilidades, sistemas de autoridad y para otros asuntos.

### Cultura Organizacional Saludable

La cultura se basa en actitudes compartidas, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas.

*The Business Dictionary*

La cultura también incluye la visión, valores, normas, sistemas, símbolos, lenguaje, suposiciones, creencias y hábitos de la organización.

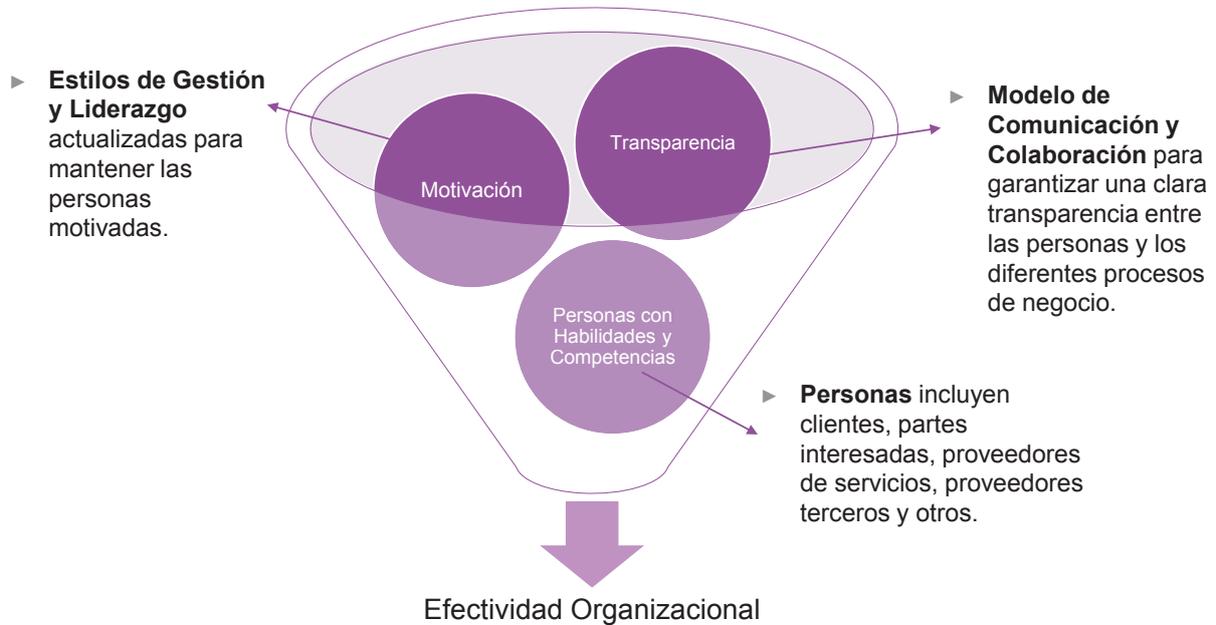
*Needle, 2004*

La cultura es la forma en que una organización lleva a cabo su trabajo que crea valores y actitudes compartidas, que con el tiempo se convierten en la cultura organizacional.

No se puede asegurar la efectividad de una organización simplemente teniendo una estructura o sistema de autoridad bien definido. La organización también necesita una cultura de apoyo que sea lo suficientemente competente para cumplir los objetivos de la organización. Tener una cultura así es crucial para cualquier organización y requiere que los líderes eduquen y apoyen valores que alienten a las personas a trabajar de manera deseable. Puede establecer una cultura organizacional saludable adoptando los principios guía de ITIL.

## Habilidades y Competencias de Personas y Organizacionales

Las personas son un recurso clave en la dimensión Organizaciones y Personas. Es importante prestar atención no sólo a las habilidades y competencias de los equipos o elementos individuales, sino también a los estilos de gestión y liderazgo, así como las habilidades de comunicación y colaboración.



Las personas necesitan trabajar para actualizar sus habilidades y competencias, no solo para la organización sino también para su crecimiento.

La efectividad de una organización está relacionada de manera positiva y directa con la motivación de su gente. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones cuenten con estilos actualizados de gestión y liderazgo, para mantenerlas motivadas para tener éxito en sus negocios.

En la era actual, es esencial que las personas entiendan no solo su función y especialización, sino también las de los demás. Por lo tanto, las organizaciones deben seguir actualizando las habilidades de comunicación y colaboración, para garantizar una transparencia clara entre las personas y entre los diferentes procesos de negocios.

### Objetivo Común

El objetivo de negocio es el resultado que una organización desea lograr. Por lo tanto, las organizaciones deben asegurarse que su personal lo entienda claramente.

Las personas son el recurso crucial de una organización, y es esencial que estén en el mismo canal. Si no lo están, la eficacia organizacional se verá afectada. Por lo tanto, deben ser claros acerca de su contribución para lograr el objetivo de crear valor para los clientes, socios y partes interesadas.

## INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

### Información y Tecnología

Cada negocio trata con datos, que no es más que la información estructurada. En los tiempos modernos, las organizaciones utilizan la tecnología para gestionar la gran cantidad de datos. Por lo tanto, esta dimensión se centra en dos elementos, la información y la tecnología.

#### The Axle Car Hire Story

##### Información y Tecnología de Axle

“**Henri:** la dimensión de información y tecnología de Axle Car Hire representa la información creada y administrada por los equipos. También incluye la tecnología que apoya y habilita a nuestros servicios. Las aplicaciones y las bases de datos como nuestra aplicación de reserva y el sistema financiero, también forman parte de la dimensión de información y tecnología”.

*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.*

### Información

Cuando se refiere a la parte de información de la dimensión Información y Tecnología, una organización debe responder las siguientes preguntas:



Vamos a comentar las preguntas o aspectos en detalle.

- **Gestión de la información:** la gestión eficaz de la información es la principal forma de entregar valor a los clientes. Es el resultado clave de casi todos los servicios de TI consumidos por los clientes de negocio. Consideremos el ejemplo de uno de los servicios de Recursos Humanos (RH) para comprender cómo crean valor para sus clientes al administrar la información. Crean valor mediante:
  - Permitir a la organización acceder y mantener información precisa sobre sus empleados, su empleo y sus prestaciones
  - Mantener la confidencialidad de los datos de los empleados al limitar el acceso a personas no autorizadas
- **Intercambio de información:** Uno de los aspectos de la dimensión de la información y la tecnología es cómo intercambiar información entre diferentes servicios y sus componentes. Hoy en día, es esencial mantener la optimización de los servicios teniendo en cuenta los diversos factores, como la disponibilidad, confiabilidad, accesibilidad, puntualidad, precisión de la información e intercambio de información entre los servicios. Como resultado, es crucial la comprensión clara de la arquitectura de información que utilizan los servicios.
- **Desafíos de la gestión de la información:** La dimensión de la información y la tecnología también se centra en los desafíos de la gestión de la información. Existen muchas regulaciones que restringen a las industrias o países la administración de datos utilizando sus estándares, como los requisitos de seguridad y cumplimiento de normas. Estos requisitos influyen en gran medida en las políticas y prácticas que las organizaciones siguen para gestionar la información.

## Tecnología

Hoy en día, casi todos los servicios se basan en Tecnología de Información, y una organización puede elegir utilizar la tecnología en cualquier momento para sus productos o servicios. Por lo tanto, surgen muchas inquietudes cuando se elige utilizar la tecnología.

Discutamos algunas de las preguntas que las organizaciones se pueden hacer.

- ¿La tecnología es compatible con la arquitectura existente de la organización y sus clientes? ¿Los productos tecnológicos usados por la organización y sus partes interesadas trabajan juntos?
- ¿Cómo las tecnologías emergentes influyen en el servicio y la organización? ¿Hay temas regulatorios o de cumplimiento en las políticas de la organización y/o controles de la seguridad de la información?
- ¿La tecnología continuará siendo viable en el futuro próximo?

- ¿La organización aceptará el riesgo de usar tecnología antigua o cambiará a tecnología emergente y no probada?
- ¿La tecnología está alineada a la estrategia del proveedor de servicio y sus clientes?
- ¿La organización tiene las habilidades necesarias para soportar y mantener la tecnología?
- ¿La tecnología tiene las capacidades de automatización suficientes para apoyar el desarrollo, implementación y operación?
- ¿La tecnología ofrece capacidades adicionales que puedan apoyar a otros productos y servicios?
- ¿La tecnología introduce nuevos riesgos o restricciones a la organización?

### Factores que Afectan la Tecnología

Una organización debería considerar muchos factores para elegir la tecnología correcta, como la cultura organizacional y naturaleza del negocio.

Cultura Organizacional	Naturaleza del Negocio
Algunas organizaciones siempre quieren estar a la vanguardia de la tecnología y otras prefieren seguir el estilo tradicional de trabajo. Por ejemplo, una organización podría estar emocionada de aprovechar las tecnologías de inteligencia artificial, mientras que otra podría estar apenas lista para las herramientas avanzadas de análisis de datos.	Las organizaciones que manejan datos confidenciales, como clientes gubernamentales, finanzas y ciencias de la salud, generalmente tienen restricciones para usar algunas tecnologías. Debido a las preocupaciones de alta seguridad, no pueden usar el código abierto y los servicios públicos.

#### **Actividad** *Discusión del Caso de Estudio: Organizaciones y Personas / Información y Tecnología*

Tiempo de Actividad: 10 minutos

#### **Enfoque**

La dimensión Organizaciones y Personas sugiere que la organización necesita una cultura que respalde sus objetivos y el nivel correcto de habilidades y competencia entre su fuerza laboral.

La dimensión Información y Tecnología se centra en la creación e intercambio de información utilizada para la entrega y consumo de servicios y las tecnologías que apoyan y habilitan dichos servicios.

#### **Tarea**

Considere la posibilidad de introducir un sistema de terceros que alertará a los conductores sobre los peligros que se aproximan y las posibles infracciones a las reglas de tránsito. Como proveedor de servicios de este sistema para Axle, ¿Qué factores consideraría desde la perspectiva de las siguientes dimensiones?

- Organizaciones y Personas
- Información y Tecnología

## SOCIOS Y PROVEEDORES

### Socios y Proveedores

La dimensión Socios y Proveedores incluye las relaciones de una organización con otras organizaciones.

- Casi todas las organizaciones y todos los servicios dependen en cierta medida de los servicios proporcionados por otras organizaciones. Por lo tanto, trabajan con socios y proveedores para lograr el objetivo organizacional.
- Socios y proveedores pueden participar en todas las fases del desarrollo del producto o la gestión del servicio, como el diseño, desarrollo, implementación, entrega, soporte y mejora continua.
- Por lo tanto, mantener relaciones sanas con socios y proveedores es esencial para que las organizaciones entreguen el valor requerido por los clientes.

#### The Axle Car Hire Story

##### Socios y Proveedores de Axle

“Henri: la dimensión de socios y proveedores de Axle incluye proveedores como Go Go gas y Craig Cleaning, así como proveedores de servicios de Internet y desarrolladores”.

*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.*

### Relaciones Organizacionales con Socios y Proveedores

Las organizaciones trabajan con Socios y Proveedores a través de contratos u otros acuerdos. Este proceso incluye varios niveles de integración y formalidad. Veamos algunos de los ejemplos de relaciones entre organizaciones.

Forma de Cooperación	Salidas	Responsable para las Salidas	Responsable para el logro de los Resultados	Nivel de Formalidad	Ejemplos
Suministro de bienes	Bienes entregados	Proveedor	Cliente	Facturas/ contrato del suministro	Compra de computadoras y teléfonos
Entrega del servicio	Servicios entregados	Proveedor	Cliente	Acuerdos formales y flexibles	Cómputo en la nube (IAAS/ PAAS)

Forma de Cooperación	Salidas	Responsable para las Salidas	Responsable para el logro de los Resultados	Nivel de Formalidad	Ejemplos
Sociedad para el servicio	Valor co-creado	Compartida entre el proveedor y cliente	Compartida entre el proveedor y cliente	Metas compartidas, acuerdos genéricos, acuerdos flexibles para casos específicos	Ingreso de personal (compartido entre RRHH y TI)

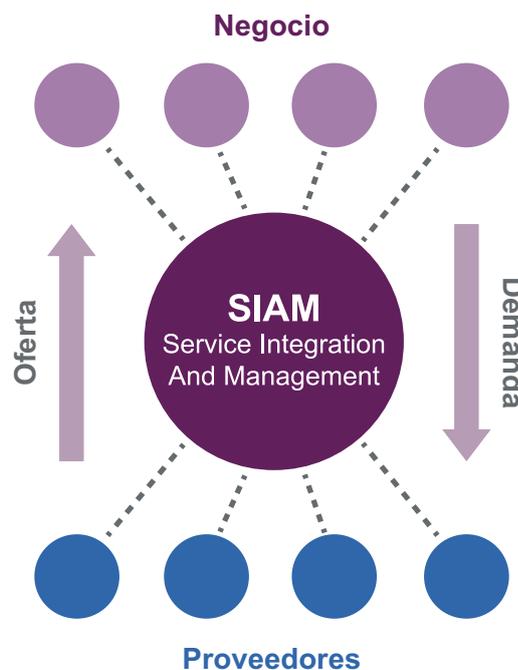
Basado en el material de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019 de AXELOS. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Las formas de cooperación mencionadas en la tabla anterior existen como una escala. Estas no son fijas. Cuando se trata de utilizar socios y proveedores, la estrategia de una organización debe basarse en sus objetivos, cultura y entorno de negocio. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden creer que se les servirá mejor al centrar su atención en el desarrollo de ciertas competencias básicas, utilizando socios y proveedores para satisfacer otras necesidades. Otras organizaciones pueden optar por confiar lo más posible en sus propios recursos, utilizando a los socios y proveedores lo menos posible. Hay, por supuesto, muchas variaciones entre estos dos enfoques opuestos.

### Dirigiéndose a Socios y Proveedores

- Uno de los métodos para dirigirse a los socios y proveedores es la Gestión e Integración de Servicios (SIAM).
- Asegura la coordinación adecuada de las relaciones de servicios utilizando un integrador especialmente establecido.
- Una organización puede optar por delegar la gestión e integración de servicios a un socio de confianza.

Fuente: [https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/analytics-automation-software/servicegrid/IDCVS01W\\_collabsupport\\_ciscoservicegrid.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/analytics-automation-software/servicegrid/IDCVS01W_collabsupport_ciscoservicegrid.pdf)



## Proveedores e Impacto en la Estrategia Organizacional

Cuando se trata con proveedores, varios factores pueden afectar la estrategia general de la organización, tales como:



- **Enfoque estratégico:** algunas organizaciones prefieren centrarse en sus competencias básicas y subcontratar a terceros aquellas funciones de apoyo que no son consideradas como esenciales. Otros desean ser lo más autosuficientes posible y prefieren tener un control total sobre todas las funciones importantes.
- **Cultura corporativa:** cambiar la cultura arraigada es difícil debido a una preferencia histórica por un enfoque sobre otro.
- **Escasez de recursos:** la falta de recursos o habilidades requeridas es un gran problema para los proveedores de servicios. Les impide adquirir cualquier cosa, incluso sin comprometerse con los socios.
- **Preocupaciones de costo:** El factor principal que afecta la toma de decisiones es el costo. Por lo tanto, los proveedores de servicios pueden recurrir a obtener un requerimiento particular de los proveedores si consideran que es un trato más económico.
- **Experiencia en la materia:** los proveedores de servicios prefieren ir con el proveedor que tiene la experiencia en el campo requerido. Por lo tanto, no intentan crear experiencia interna en la materia.
- **Restricciones externas:** las regulaciones o políticas gubernamentales, los códigos de conducta de la industria y las restricciones sociales, políticas o legales también afectan la estrategia del proveedor.

- **Patrones de demanda:** La demanda de servicios es estacional y diferente en diferentes situaciones. Tiene un alto grado de variabilidad y la tendencia a afectar a los proveedores de servicios externos que utilizan las organizaciones para hacer frente a la demanda variable.

## FLUJOS DE VALOR Y PROCESOS

### Flujos de Valor y Procesos

- La dimensión Flujos de Valor y Procesos se centra en la integración y coordinación tanto del SVS en general como de los productos y servicios específicos. Define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para lograr los objetivos acordados
- En otras palabras, la dimensión se centra en la organización eficiente de las diversas actividades para entregar valor a las partes interesadas. Por lo tanto, existe la necesidad de un modelo operativo que organice eficientemente las actividades clave para administrar productos y servicios
- ITIL proporciona a los proveedores de servicios un modelo conocido como la cadena de valor del servicio de ITIL. Este modelo puede seguir diferentes patrones, y los patrones dentro de la operación de la cadena de valor se denominan flujos de valor.

### The Axle Car Hire Story

#### Flujos de Valor y Procesos de Axle

“**Radhika:** la dimensión de flujos de valor y procesos representa la serie de actividades que se llevan a cabo dentro de Axle. Los flujos de valor ayudan a Axle a identificar las actividades de desperdicio y eliminar los obstáculos que dificultan su productividad”.

*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.*

### Flujos de Valor

#### Flujos de Valor

“Un flujo de valor es una serie de pasos que una organización utiliza para crear y entregar productos y servicios a los consumidores. Un flujo de valor es una combinación de las actividades de la cadena de valor de la organización”.

*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.*

## Características de los Flujos de Valor



La siguiente información explica brevemente las características anteriores:

- **Desempeño mejorado:** Los flujos de valor ayudan a mejorar el desempeño general de una organización. Por lo tanto, es esencial identificar y comprender los diversos flujos de valor de la organización.
- **Mejor comprensión:** Las organizaciones deben estructurar sus portafolios de productos y servicios en función de los flujos de valor, ya que ofrecen dos beneficios principales. Primero, permite tener una comprensión clara de qué valor ofrece una organización y cómo. En segundo lugar, ayuda a hacer mejoras continuas del servicio.
- **Mayor productividad:** Los flujos de valor ayudan a las organizaciones a analizar cómo realizan su trabajo. El análisis les permite encontrar desperdicios en su flujo de trabajo actual, como obstáculos y actividades que no agregan valor, y aumentan las actividades que agregan valor.
- **Mejora continua:** En la era actual de demandas cambiantes, los flujos de valor deben mejorarse o perfeccionarse continuamente para cumplir con la estrategia organizacional y el objetivo de una manera óptima.

## Procesos

### Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman entradas en salidas. Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias. Un proceso toma una o más entradas definidas y las convierte en salidas específicas. Los procesos generalmente se detallan en procedimientos, que describen quiénes están involucrados en el proceso, e instrucciones de trabajo, que explican cómo se llevan a cabo.

*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 procesos describen lo que se debe hacer para lograr el objetivo de la organización y mejorar la productividad al interior y entre las organizaciones. Estos procesos indican el procedimiento detallado, incluidas las instrucciones de trabajo y las personas que participarán.

### Estructura de Servicios

La misma estructura de la cadena de valor, flujos de valor, procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo se aplica a los servicios. Por lo tanto, las organizaciones deben considerar las siguientes preguntas al crear, entregar y mejorar un servicio.

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

Las respuestas a la pregunta anterior variarán según la naturaleza y la arquitectura del servicio.

#### **Actividad** *Discusión Caso de Estudio: Las Cuatro Dimensiones*

Tiempo de actividad: 10 minutos

¿En qué dimensión se centran las siguientes situaciones en Axle Car Hire?

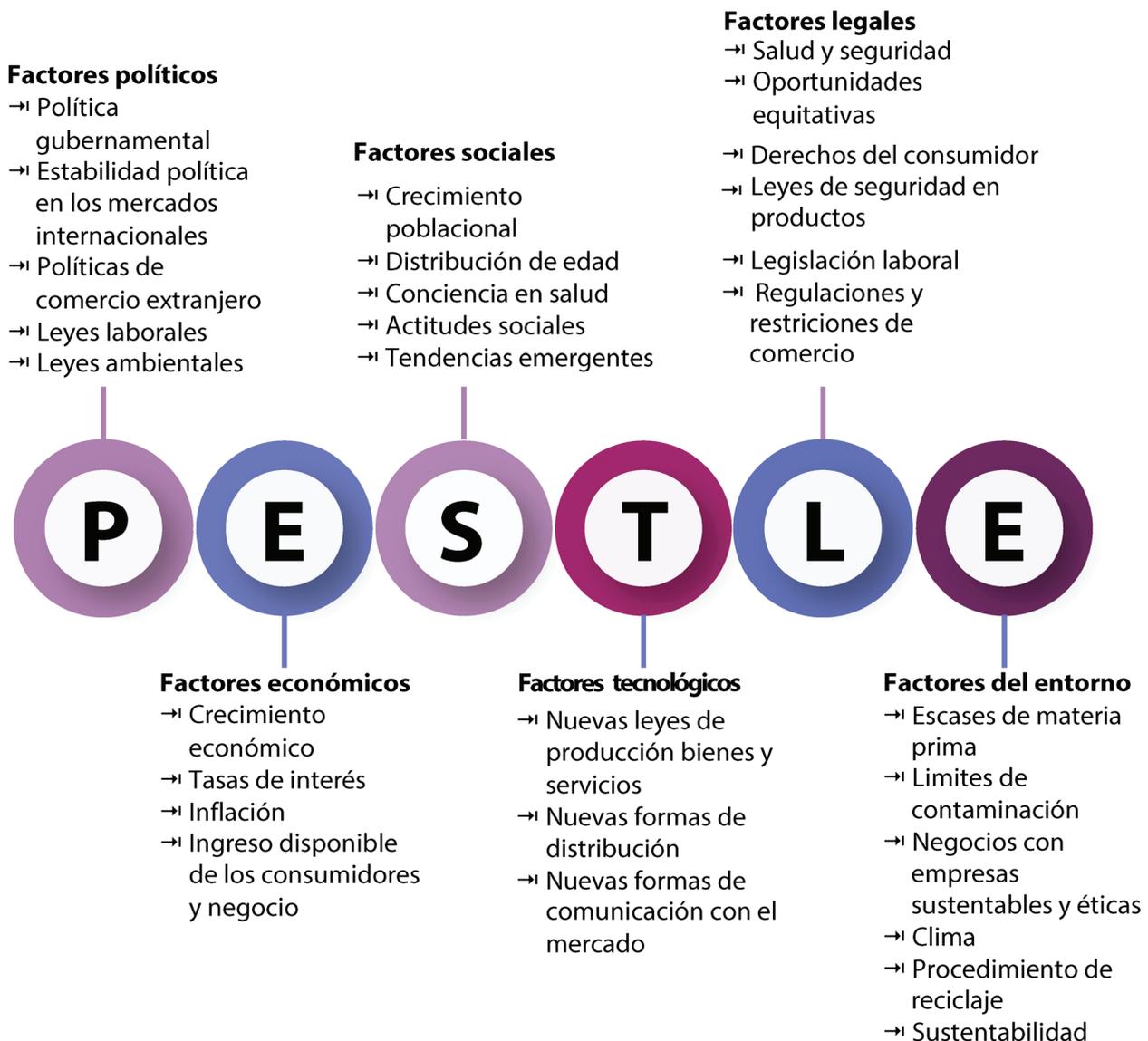
1. Axle está considerando mejoras para su aplicación de reservaciones porque la aplicación no está actualizada y no puede soportar los avances en tecnología que Axle está usando ahora.
2. Axle tiene el objetivo de aumentar la colaboración en toda su empresa para reducir el comportamiento de silos entre sus departamentos y socios.
3. Axle está considerando cambios en el contrato con Craig's Cleaning para reflejar la nueva promesa de servicio que Craig's Cleaning limpiará los autos cada vez que regresen al lote.
4. El Equipo de Gestión de Incidentes en Axle anima a sus miembros a levantar incidentes y facilitar acciones correctivas antes que cualquier incidente tenga un impacto en los clientes.
5. Axle está analizando su flujo de trabajo para los servicios existentes con el fin de identificar las barreras y aumentar la productividad.

## FACTORES EXTERNOS Y MODELO PESTLE

Este tema no está incluido en las especificaciones del examen para la certificación de ITIL Fundamentos. El examen de certificación no incluye preguntas de este tema.

### Factores Externos y Modelo PESTLE

Los proveedores de servicios no trabajan de manera aislada. Por lo tanto, los factores externos pueden influir en la forma en que funcionan. El modelo PESTLE ayuda a analizar estos factores.

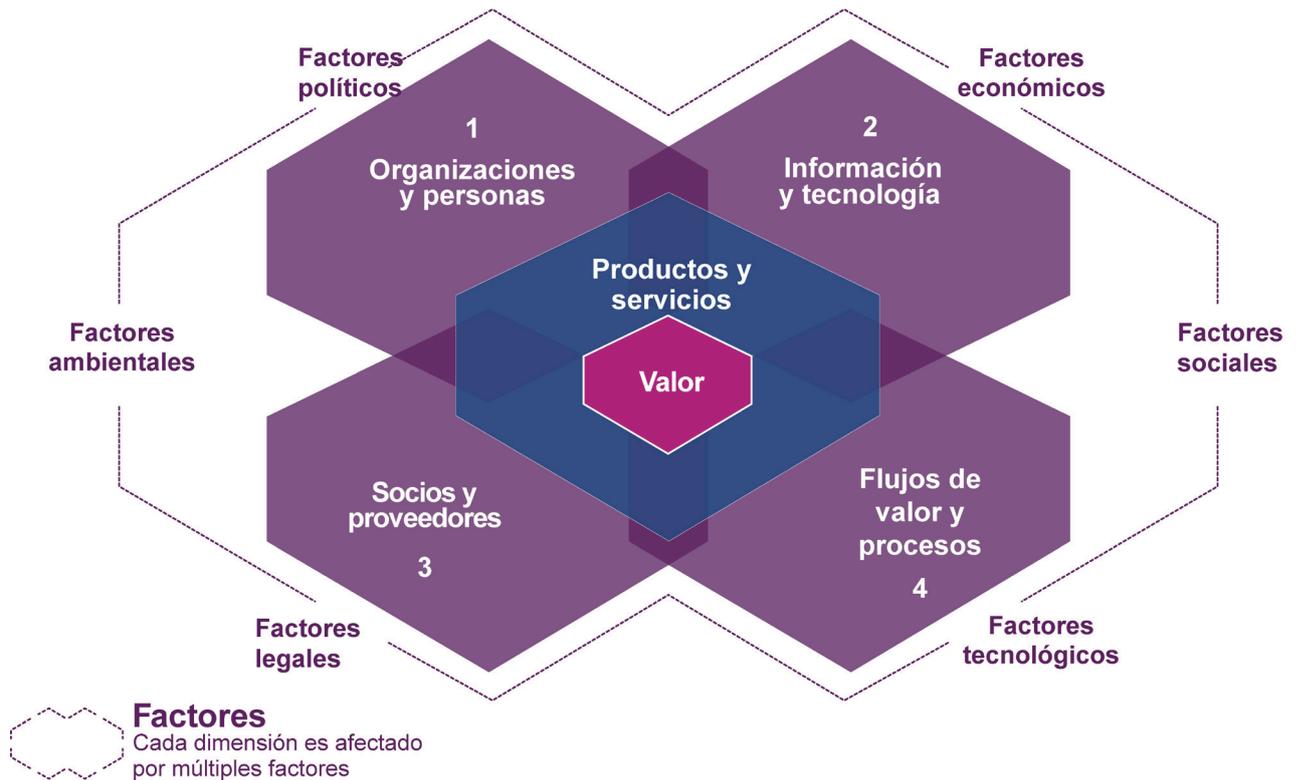


- **Políticos:** Los factores políticos son acerca de cómo el gobierno puede impactar a una organización y la forma en que funcionan.
- **Económicos:** Los factores económicos impactan la forma en que una organización hace negocios y la rentabilidad.

- **Sociales:** Los factores sociales afectan las necesidades de los clientes debido a los cambios en el entorno social.
- **Tecnológicos:** Los factores tecnológicos afectan el desarrollo, la distribución, la fabricación y la logística debido a los cambios en la tecnología digital o móvil, la automatización, así como la investigación y el desarrollo.
- **Legales:** Los factores legales se centran en cómo las organizaciones pueden operar dentro de los territorios.
- **Entorno:** Los factores ambientales se están volviendo importantes en estos días debido al aumento de la Responsabilidad de Sustentabilidad Corporativa (RSC) y los aspectos ecológicos.

### Modelo PESTLE y las Cuatro Dimensiones

Los factores PESTLE tienen un gran impacto en la forma en que las organizaciones configuran sus recursos y abordan las cuatro dimensiones. El SVS a menudo es incapaz de controlar estos factores.



#### Relación entre dimensiones y el modelo PESTLE

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

## EJERCICIO: PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

---

**Pregunta 1. Si no se abordan TODAS LAS CUATRO dimensiones, ¿Cuál podría ser el impacto adverso para el negocio?**

- a) Los proveedores no entregan el valor adecuado por el dinero invertido
- b) Los consumidores y los proveedores de servicios no pueden trabajar juntos.
- c) Los servicios no son entregados dentro de las expectativas de calidad o eficiencia.
- d) La tecnología no cumplen los requisitos de los consumidores.

**Pregunta 2. Considerando la dimensión Información y Tecnología, ¿Cuál de estas preguntas debería plantearse al implementar nuevas tecnologías?**

- 1. ¿Esta tecnología plantea algún problema regulatorio o de otro tipo?
  - 2. ¿Esta tecnología se alinea con la estrategia del proveedor de servicios?
  - 3. ¿Tiene la organización las habilidades adecuadas en todo su personal y proveedores para respaldar y mantener la tecnología?
- a) 1, 2 y 3
  - b) Sólo 1 y 3
  - c) Sólo 2 y 3
  - d) Sólo 1

**Pregunta 3. ¿Cuál de los siguientes ejemplos puede considerarse factores que pueden influir en la estrategia de una organización al utilizar proveedores?**

- 1. Una decisión para ser lo más autosuficiente posible.
  - 2. Una decisión para bajar el costo a la empresa.
  - 3. Una decisión para que las habilidades necesarias para desarrollar una iniciativa se necesitan de inmediato.
  - 4. Una decisión para que un servicio o producto demuestre altos grados de variabilidad.
- a) Sólo 2 y 3
  - b) Sólo 3 y 4
  - c) Sólo 1, 2 y 3
  - d) 1, 2, 3 y 4

**Pregunta 4. ¿Cuál de los siguientes factores podría considerarse como factores externos que deberían analizarse, ya que influyen en el funcionamiento de un proveedor de servicios?**

1. Legislación gubernamental para mantener todos los datos internos dentro de las fronteras del país.
  2. Influencias sociales para involucrar a toda la unidad familiar.
  3. Factores económicos que aumentan una cultura de ahorro de costos.
- a) Sólo 1 y 2
  - b) B. Sólo 1 y 3
  - c) C. Sólo 2 y 3
  - d) D. 1, 2 y 3

## RESUMEN DEL MÓDULO

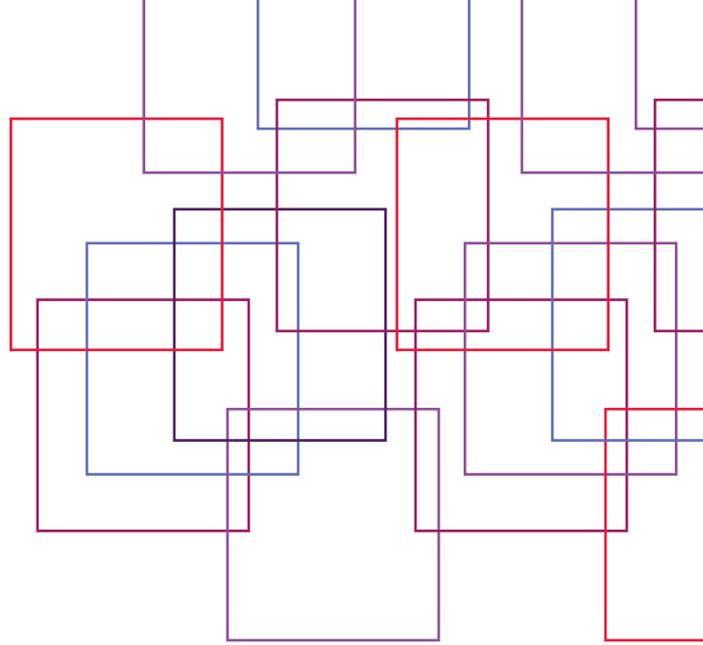
---

En este modulo, aprendió:

- Las cuatro dimensiones definidas por ITIL para la gestión de servicios son organizaciones y personas, información y tecnología, socios y proveedores, y flujos de valor y procesos.
- La dimensión organizaciones y personas se centra en tener una estructura organizacional bien definida, una cultura saludable, habilidades y competencias actualizadas y un objetivo común.
- Cuando se trata de la parte de información de la dimensión información y la tecnología, una organización debe responder las siguientes preguntas:
  - ¿Qué información manejarán los servicios?
  - ¿Qué información y conocimiento de soporte necesita para entregar y administrar los servicios?
  - ¿Cómo protegerá, gestionará, archivará y desechará los activos de información y conocimiento?
- Los proveedores de servicios deben estar listos con las respuestas a las preguntas que una organización puede plantear cuando eligen usar la tecnología para sus servicios o productos.
- Las organizaciones trabajan con socios y proveedores para lograr el objetivo de la organización. Por lo tanto, mantener relaciones sanas con socios y proveedores es, por lo tanto, esencial para que las organizaciones entreguen el valor requerido por los clientes.
- Uno de los métodos para dirigirse a los socios y proveedores es el SIAM.

- Un flujo de valor es una combinación de las actividades de la cadena de valor de la organización y ayuda a mejorar el desempeño, mejor comprensión, aumento de la productividad y la mejora continua.
- Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman entradas en salidas.
- Las organizaciones deben considerar las siguientes preguntas al crear, entregar y mejorar un servicio:
  - ¿Cuál es el modelo de entrega genérico para el servicio y cómo funciona el servicio?
  - ¿Cuáles son los flujos de valor involucrados en la entrega de los resultados acordados del servicio?
  - ¿Quién, o qué realiza las acciones requeridas del servicio?

# 5



## EL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO DE ITIL

### Intención y Contexto

Este módulo lo introduce al sistema de valor del servicio y la cadena de valor del servicio.

Antes de seguir adelante, veamos lo que dicen nuestros expertos sobre el sistema de valor del servicio y la cadena de valor del servicio.



<https://player.vimeo.com/video/302763299>

#### Transcripción del vídeo:

El sistema de valor del servicio es un modelo operativo flexible orientado al valor que permite a la organización crear una variedad de combinaciones de actividades y componentes para adaptarse a su situación particular.

Las entradas clave para el sistema de valor del servicio son la oportunidad y la demanda.

Las oportunidades representan las diferentes perspectivas para agregar valor para las partes interesadas o las opciones para mejorar la organización. La demanda representa la necesidad o el deseo de productos y servicios entre los consumidores.

El sistema de valor del servicio incluye los siguientes componentes principales:

- La cadena de valor del servicio de ITIL, que representa las actividades clave para crear y entregar servicios.
- Prácticas de ITIL, que son los conjuntos de recursos.
- Los principios guía de ITIL.

- Gobernanza y
- Mejora continua

Con el uso integrado y coordinado de estos componentes, el SVS de ITIL admite muchos enfoques de trabajo, como Agile, DevOps y Lean, así como la gestión tradicional de procesos y proyectos.

El resultado clave del SVS es la entrega de valor a los consumidores y clientes.

Demos una mirada más profunda al sistema de valor del servicio.

## Sistema de Valor del Servicio y Cadena de Valor del Servicio

Un componente clave del marco ITIL 4 es el Sistema de Valor del Servicio de ITIL (SVS). Hay cinco componentes centrales del SVS y la Cadena de Valor del Servicio es uno de estos componentes.



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

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

Al final de este módulo, podrá:

- Explicar el Sistema de Valor del Servicio.
- Describir la Cadena de Valor del Servicio y el propósito de sus actividades.

## Temas Cubiertos

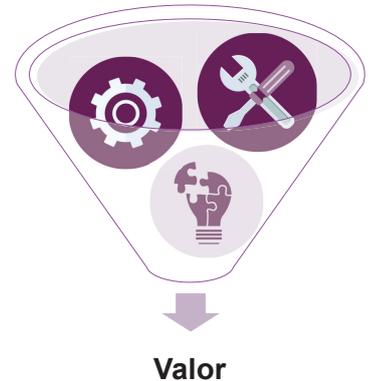
- Vista general del Sistema de valor del servicio (SVS)
- Vista general de la cadena de valor del servicio

## DESCRIPCIÓN GENERAL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO

### Propósito del Sistema de Valor del Servicio

El Sistema de Valor del Servicio de ITIL (SVS) explica cómo los componentes y las actividades de la organización trabajan como un sistema para permitir la creación de valor.

- Cada SVS de la organización se relaciona con otras organizaciones, formando un ecosistema que a su vez puede facilitar el valor para dichas organizaciones, sus clientes y otras partes interesadas.
- El propósito del SVS es garantizar que la organización co-crea valor constantemente con todas las partes interesadas a través del uso y la gestión de productos y servicios.
- Para funcionar correctamente, la gestión de servicios debe funcionar como un sistema. El SVS de ITIL describe las aportaciones a este sistema, así como los elementos de este sistema y los resultados (logro de los objetivos de la organización y el valor para la organización).

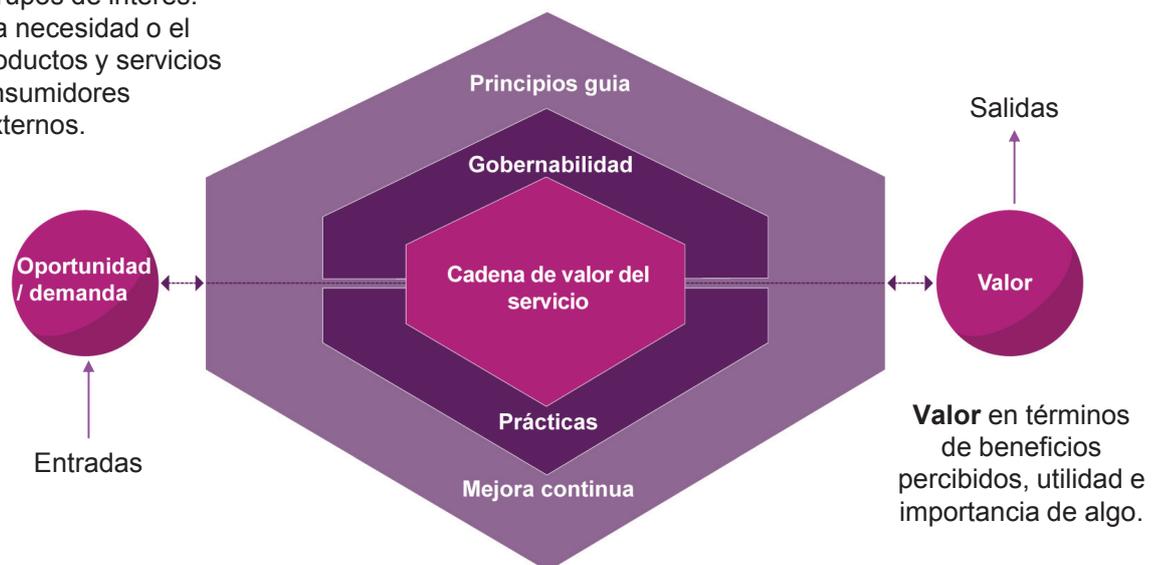


El SVS de ITIL proporciona los medios para lograr agilidad y resiliencia organizacional. Se requiere agilidad organizacional para apoyar los cambios internos, y se requiere resiliencia organizacional para prosperar en circunstancias externas cambiantes.

### Componentes del Sistema de Valor del Servicio

**Oportunidad:** opciones o posibilidades que agregan valor a los grupos de interés.

**Demanda:** la necesidad o el deseo de productos y servicios entre los consumidores internos y externos.



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

La figura dada muestra la estructura del sistema de valor del servicio. El lado izquierdo de la figura muestra las entradas (oportunidad / demanda) que ingresan al SVS, y el lado derecho de la figura muestra la salida creada para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. La parte central de la figura muestra los componentes del SVS de ITIL.

Los principales entradas al SVS son la oportunidad y la demanda. Las oportunidades se refieren a opciones o posibilidades que pueden agregar valor para los clientes y partes interesadas, o ayudar a la organización a mejorar. La demanda se refiere a la necesidad de productos y servicios entre los consumidores. La oportunidad y la demanda generan actividades dentro del SVS de ITIL, que llevan a la creación de valor. Este valor es la salida o resultado del SVS de ITIL. El valor representa los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo. El SVS de ITIL permite la creación de muchos tipos diferentes de valor para un amplio grupo de partes interesadas.

El SVS de ITIL incluye los siguientes componentes:

- **Principios guía:** Se refiere a las recomendaciones que guían a las organizaciones en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.
- **Gobernanza:** Se refiere a los medios por los cuales una organización es dirigida y controlada.
- **Cadena de valor del servicio:** Se refiere a un conjunto de actividades realizadas por una organización para entregar un producto o servicio valioso a sus consumidores.
- **Prácticas:** Se refieren a un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo.
- **Mejora continua:** Se refiere una actividad recurrente realizada en todos los niveles para garantizar que el desempeño de una organización cumpla continuamente con las expectativas de las partes interesadas.

### Superando Silos Organizacionales

The biggest challenge for organizations today is the presence of El mayor desafío para las organizaciones hoy en día es la presencia de silos organizacionales.

Silos Organizacionales:

- Impiden el acceso fácil a la información y experiencia
- Reducen la eficiencia
- Aumentan los costos
- Hacen difícil la comunicación y colaboración
- Hacen que las organizaciones no puedan aprovechar rápidamente las oportunidades
- Hacen que la toma de decisiones sea ineficaz debido a la limitada visibilidad y las agendas ocultas

## EVITAR las prácticas como silos

El SVS de ITIL ha sido diseñado específicamente para permitir la flexibilidad y desalentar el trabajo en silos.

El SVS de ITIL especifica cómo los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. Estos componentes y actividades se pueden configurar y reconfigurar en múltiples combinaciones de manera flexible a medida que cambian las circunstancias. Sin embargo, esta configuración y reconfiguración requiere la integración y coordinación de actividades, prácticas, equipos, autoridades y responsabilidades, y todas las partes deben ser verdaderamente efectivas.

Cuando se trata de trabajar de manera efectiva y eficiente con una visión compartida, o de volverse más ágil y resiliente, el mayor desafío que enfrenta una organización es la presencia de silos organizacionales.

Los silos son resistentes al cambio y evitan el acceso fácil a la información y la experiencia especializada que existe en toda la organización. Esto a su vez reduce la eficiencia y aumenta los costos y riesgos. Los silos dificultan la comunicación o la colaboración entre diferentes grupos.

Una organización organizada en silos no puede actuar rápidamente para aprovechar las oportunidades u optimizar el uso de los recursos en toda la organización. En general, no puede tomar decisiones efectivas sobre los cambios, debido a la limitada visibilidad y las agendas ocultas.

En algunas organizaciones, las prácticas también pueden convertirse en silos. Varias organizaciones implementan prácticas como la gestión del cambio organizacional o la gestión de incidentes, sin interfaces claras con otras prácticas, lo cual lleva a ineficiencias. El intercambio de información entre prácticas debe activarse en puntos clave del flujo de trabajo y es esencial para el correcto funcionamiento de la organización.

El SVS de ITIL ha sido diseñado específicamente para permitir la flexibilidad y desalentar el trabajo en silos. “Las actividades de la cadena de valor del servicio y las prácticas en el SVS no forman una estructura fija y rígida. Más bien, se pueden combinar en múltiples flujos de valor para satisfacer las necesidades de la organización en una variedad de escenarios”. Las organizaciones deben poder definir y redefinir sus flujos de valor de una manera flexible, segura y eficiente con la mejora continua incorporada.

Además, el alcance del SVS puede ser una organización completa o un subconjunto más pequeño de esa organización. Para lograr el máximo valor del SVS y abordar adecuadamente el problema de los silos organizacionales, es preferible incluir en el alcance a toda la organización en lugar de un subconjunto.

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

## Actividad **Discusión del Caso de Estudio: Sistema de Valor del Servicio**

Tiempo de Actividad: 15 minutos

### Enfoque

El SVS de ITIL describe cómo todos los componentes y actividades de la organización trabajan juntos formando un ecosistema que facilita la creación de valor para las organizaciones.

### Tarea

Axle está considerando ofrecer un nuevo servicio en la forma del sistema “Axle Aware”, que es básicamente un sistema de asistencia a conductores de terceros. En consideración a este servicio.

- Identificar los principios relacionados (puede haber más de uno)
- ¿Qué tipo de gobernabilidad se esperaría en este servicio?
- Identificar tres prácticas que apoyan este nuevo o mejorado servicio
- ¿La introducción de este sistema es parte de la mejora continua de Axle?
- Identificar el valor del consumidor recibido.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR DEL SERVICIO

### Cadena de Valor del Servicio en una Organización



<https://player.vimeo.com/video/302778257>

*Este video se basa en el caso de estudio Axle Car Hire, extraído del manuscrito de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4) de AXELOS.*

La cadena de valor del servicio es el elemento central del SVS y define las actividades clave requeridas para responder a la demanda y facilitar la realización de valor. Para comprender la relevancia de la cadena de valor del servicio, veamos cómo una organización, como Axle Car Hire, puede utilizarla.

#### Transcripción del vídeo

#### **Radhika (Analista de Negocio de TI) a Henri (CIO):**

He escuchado que Axle Car Hire está dando pasos firmes al actualizar su enfoque de gestión de servicios mediante la adopción de ITIL 4. ¿Cómo esta nueva forma de trabajar con un enfoque de ITIL 4 tendrá un impacto en el trabajo diario para mí, y para mi equipo?

#### **Henri:**

Buena pregunta... Radhika. Hablemos sobre esto.

Como usted sabe en Axle Car Hire, siempre queremos estar por delante de la competencia y queremos lanzar nuevos productos y servicios antes de que otras compañías de alquiler de coches lo hagan. La cadena de valor del servicio es compatible con una forma más moderna de trabajo que necesitamos para que nos adelantemos a nuestra competencia. Esta cadena de valor es un conjunto de actividades lógicas que proporcionan múltiples flujos a seguir para transformar nuestra oportunidad y demanda en resultados valiosos para nuestros clientes y pasajeros, y hacer que nuestros clientes sean mucho más felices.

Para transformar la demanda en valor, las prácticas de ITIL definen los recursos necesarios. Las prácticas son básicamente un conjunto de recursos, como procesos, habilidades y capacidades.

**Radhika:**

Ok ... ¡Eso es interesante! Por lo tanto, utilizaremos esta cadena de valor del servicio y las prácticas de ITIL para diseñar el flujo para el desarrollo o la personalización de nuestros servicios y productos.

**Henri:**

Sí, Radhika, ¡usted entiende eso muy bien!

La cadena de valor del servicio incluye seis actividades: Planificar, Involucrar, Mejorar, Diseñar y Transicionar, Obtener o Construir, así como Entregar y Soportar. Dependiendo de lo que se tiene que hacer, los diferentes flujos pueden diseñarse combinando las actividades de la cadena de valor del servicio, con una o más prácticas. Usaremos nuestro sentido común para encontrar el flujo más óptimo o flujo de valor, para el producto o servicio que vamos a entregar y brindar soporte a nuestros clientes.

**Radhika:**

Gracias Henri. Tengo curiosidad por saber más sobre la cadena de valor del servicio.

**Henri:**

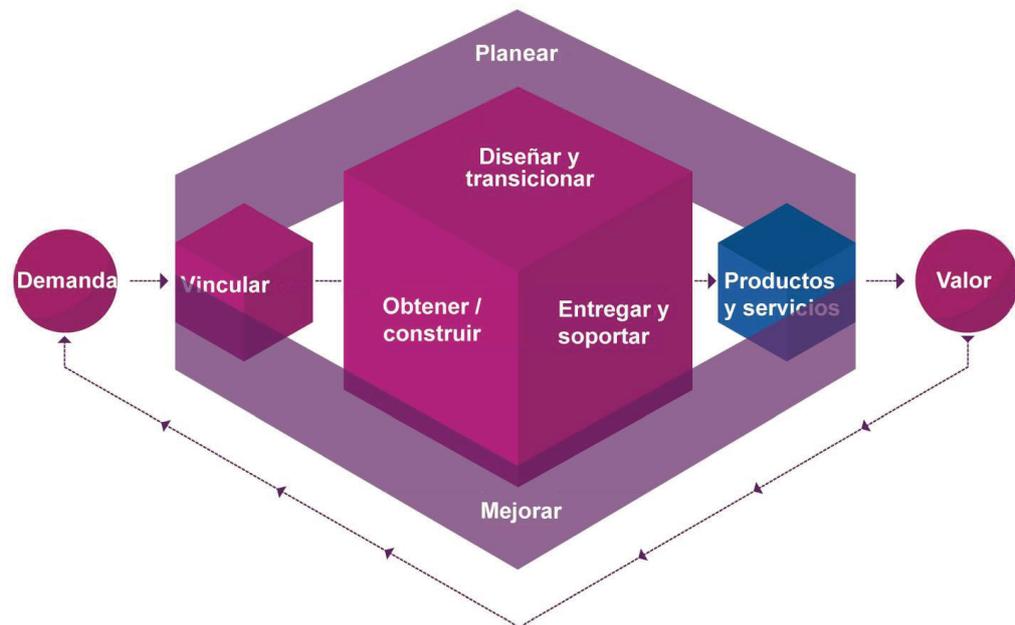
Espero con interés trabajar con usted.

**Radhika:**

¡Gracias!

## Cadena de Valor del Servicio

La Cadena de Valor del Servicio es el elemento central del SVS de ITIL.



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

La cadena de valor del servicio es un modelo operativo que define las actividades clave requeridas para responder a la demanda y permitir la creación de valor a través de la formación y gestión de productos y servicios.

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

Las seis actividades de la cadena de valor son:

- Planear
- Diseñar y transicionar
- Mejorar
- Obtener/construir
- Vincular
- Entregar y soportar

Las actividades de la cadena de valor representan los pasos que toma una organización para crear valor. Cada actividad contribuye a la cadena de valor, al convertir entradas específicas en salidas. Las entradas pueden ser demandas externas a la cadena de valor o pueden ser salidas de otras actividades. De esta forma, las actividades interactúan entre sí, en donde cada actividad recibe y proporciona detonadores para que se realicen otras acciones.

Para convertir las entradas en salidas, las actividades de la cadena de valor toman diferentes combinaciones de prácticas de ITIL. Cada actividad puede utilizar recursos internos o de terceros, habilidades y competencias de una o más prácticas. “Por ejemplo, la actividad de la cadena de valor ‘Involucrar’, podría basarse en una serie de prácticas, incluida la gestión de proveedores, la gestión de la mesa

de servicio, la gestión de relaciones, y la gestión de solicitudes de servicio, para responder a las nuevas demandas de productos y servicios, decisiones o información de varias partes interesadas”.

## Flujos de Valor

### Flujo de Valor

“Un flujo de valor es una serie de pasos que una organización realiza para crear y entregar productos y servicios a un consumidor. Un flujo de valor es una combinación de las actividades de la cadena de valor de la organización”.

*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.*

## The Axle Car Hire Story

### Cadena de valor y flujos de valor

“**Henri:** en el eje de alquiler de coches, la cadena de valor es la forma en que nuestra empresa se construye y opera. Tiene múltiples flujos de valor. Cada flujo de valor adopta y adapta las actividades de la cadena de valor para llevar a cabo tareas concretas. Por ejemplo, hay un flujo de valor para la innovación y otro para proporcionar servicios estándar a los clientes existentes. El flujo de valor para proporcionar servicios estándares a los clientes existentes representa las actividades que se llevan a cabo cuando un cliente contrata un automóvil. Esto comienza con la vinculación, cuando un cliente se pone en contacto con Axle, y luego procede a la entrega, cuando reciben un coche (aunque la vinculación todavía puede suceder en esta etapa).

Algunas actividades de cadena de valor pueden estar en curso a lo largo de un flujo de valor en particular, o pueden no estar involucrados en absoluto. En este flujo, la actividad de planear es continua, pero las actividades de diseño y transicionar normalmente no se involucrarán. La secuencia finaliza con más actividades de vinculación, cuando los coches son devueltos por los clientes, se da la retroalimentación, y los pedidos se cierran

**Marco:** las actividades de la cadena de valor no tienen que suceder en un orden determinado. El flujo de valor de innovación de Axle se desencadena por la oportunidad, y luego va a planear, diseñar, obtener y, transicionar y finalmente entregar. Este flujo suele incluir actividades de compras. Por ejemplo, compramos software y hardware para nuestras soluciones biométricas.

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

*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 flujos de valor del servicio son combinaciones específicas de actividades y prácticas donde cada flujo de valor está diseñado para un escenario particular. Una vez diseñados, los flujos de valor deben someterse a una mejora continua.

Por ejemplo, se puede crear un flujo de valor para una situación en la que un usuario de un servicio necesita que un incidente sea resuelto. El flujo de valor creado para este escenario proporcionará una guía completa de las actividades, prácticas y roles involucrados en la resolución de la situación.

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

- Análisis de negocio
- Desarrollo
- Pruebas
- Liberación e implementación
- Soporte

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

- El desarrollo de una nueva aplicación para un nuevo cliente comienza con el involucramiento inicial (pre-venta), procede con la creación de prototipos, acuerdos, desarrollo y, finalmente, a la liberación y el soporte.
- Cambiar una aplicación existente para cumplir con los nuevos requisitos de los clientes existentes no incluye la preventa e implica el desarrollo, las pruebas y el soporte de una manera diferente.
- La reparación de un error en una aplicación en producción puede iniciarse en el soporte, continuar con la reversión a una versión estable anterior (liberación), luego al desarrollo, las pruebas y la liberación de una solución.
- Los experimentos con aplicaciones nuevas o existentes para ampliar la audiencia objetivo pueden comenzar con la planificación de la innovación y la creación de prototipos, luego proceder al desarrollo y, finalmente, a la liberación de un piloto para un grupo limitado de usuarios, para probar su percepción de los cambios realizados.

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

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

Comentemos ahora las actividades de la cadena de valor y definamos el propósito, las entradas, las salidas, y el valor de cada actividad.

## La Actividad Planear



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.

### Salidas de la Actividad Planear

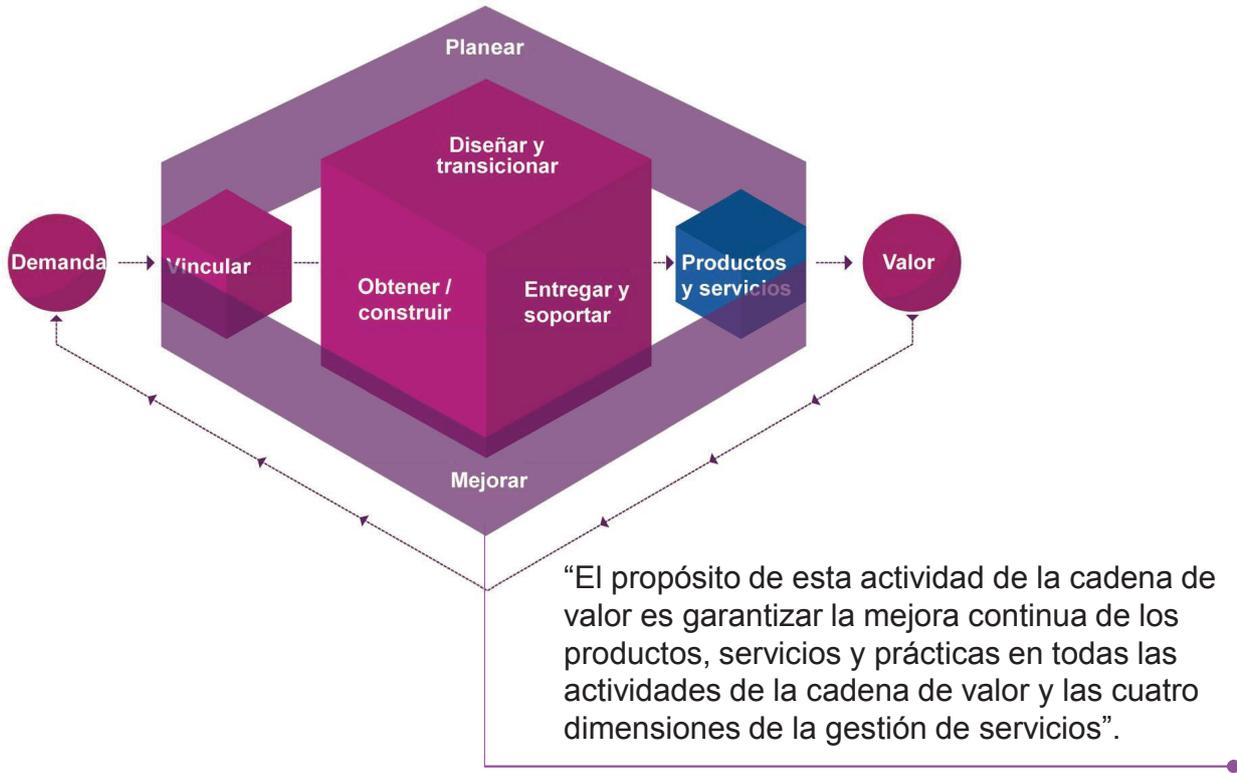
Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad, es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad planificar, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Planes estratégicos, tácticos y operacionales	Todas
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decisiones del portafolio</li> <li>■ Arquitecturas y políticas</li> </ul>	Diseñar y transicionar
Oportunidades de mejora	Mejorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Portafolio de productos y servicios</li> <li>■ Requerimientos de contratos y acuerdos</li> </ul>	Vincular

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

**Nota:** Los resultados de las actividades de la cadena de valor del servicio no forman parte del programa de ITIL (4) Fundamentos. Estos se incluyen con cada actividad para ayudarlo a comprender mejor el propósito de la actividad..

### La Actividad Mejorar



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.

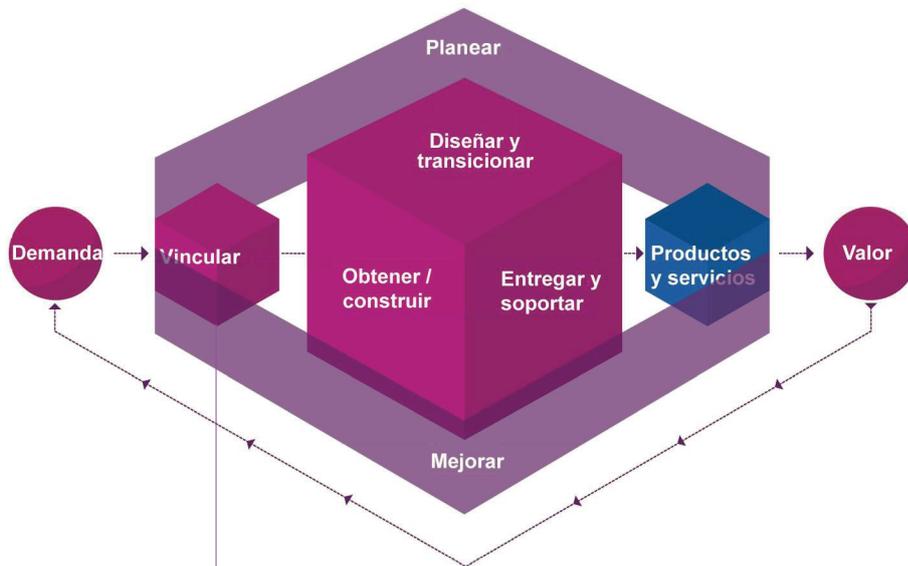
### Salidas de la Actividad Mejorar

Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad, es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad mejorar, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Iniciativas y planes de mejora	Todas
Reportes de avance de las mejoras	Todas las actividades de la cadena de valor
Información de desempeño de la Cadena de Valor	Planificar y organo de gobierno
Requerimientos de contratos y acuerdos	Vincular
Información de desempeño del servicio	Diseñar y transicionar

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

## La Actividad Vincular



“El propósito de esta actividad de la cadena de valor es proporcionar una buena comprensión de las necesidades de los interesados, transparencia y compromiso continuo, así como buenas relaciones con todos los interesados”.

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.

### Salidas de la Actividad Vincular

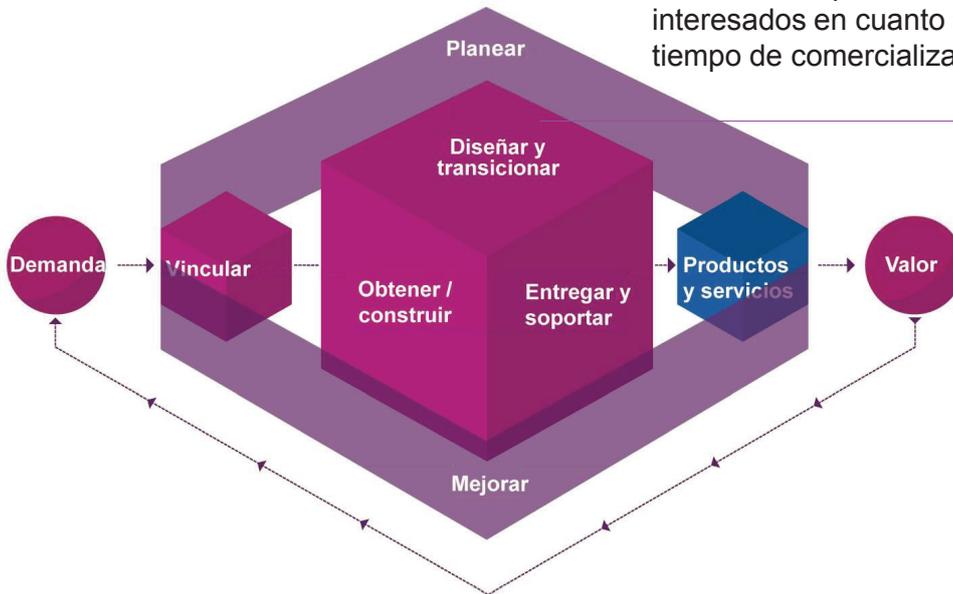
Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad, es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad involucrar, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Reportes del desempeño del servicio	Clientes
Oportunidades y demandas consolidadas	Planear
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Requerimientos de productos y servicios</li> <li>■ Tareas de soporte a usuarios</li> </ul>	Diseñar y transicionar
Solicitudes de cambio o iniciación de proyecto	Obtener/construir
Contratos y acuerdos con proveedores internos y externos y socios	Obtener/construir, Diseñar y transicionar
Oportunidades de mejora y retroalimentaciones de partes interesadas	Mejorar
Conocimiento e información acerca de los componentes de terceros del servicio	Todas las actividades de la cadena de valor

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

## La Actividad Diseñar y Transicionar

“El propósito de esta actividad de la cadena de valor es garantizar que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los interesados en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización”.



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.

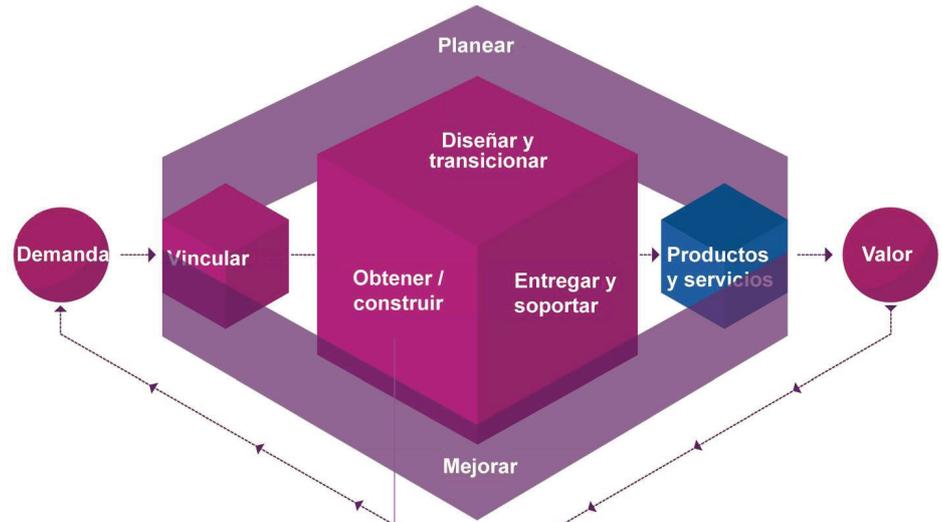
### Salidas de la Actividad Diseñar y Transicionar

Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad, es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad diseñar y transicionar, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Contratos y acuerdos	Vincular
Requerimientos y especificaciones	Obtener/construir
Productos y servicios nuevos y modificados	Entregar y soportar
Información de desempeño y oportunidades de mejora	Mejorar
Conocimiento e información acerca de los productos y servicios nuevos o modificados	Todas las actividades de la cadena de valor

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

## La Actividad Obtener/Construir



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

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.

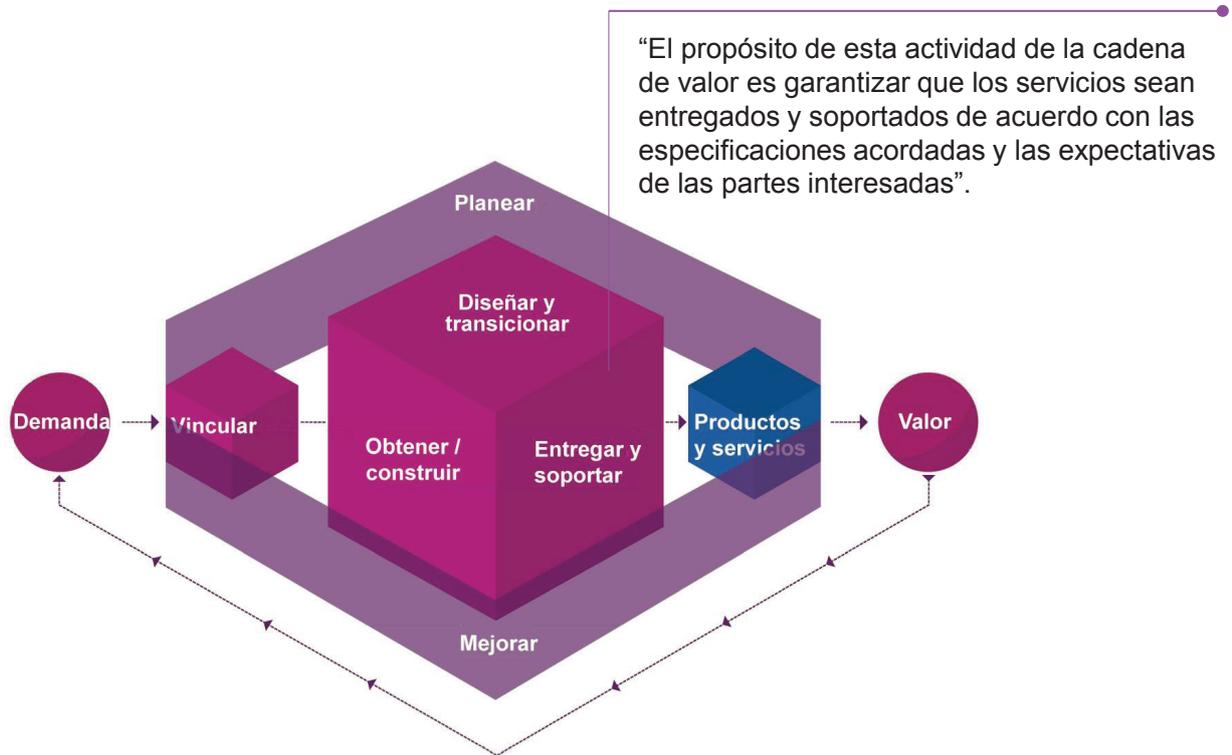
### Salidas de la Actividad Obtener/Construir

Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad, es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad obtener/construir, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Componentes del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entregar y soportar</li> <li>■ Diseñar y transicionar</li> </ul>
Requerimientos de contratos y acuerdos	Vincular
Información de desempeño y oportunidades de mejora	Mejorar
Información acerca de componentes de servicio nuevos o modificados	Todas las actividades de la cadena de valor

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

## La Actividad Entregar y Soportar



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.

### Salidas de la Actividad Entregar y Soportar

Para comprender mejor el propósito o lo que se hace en la actividad es importante conocer las salidas que se producen como resultado de esta actividad. La siguiente tabla muestra los resultados de la actividad entregar y soportar, así como a quién proporciona los resultados esta actividad.

Salida	Para
Servicios entregados	Clientes y usuarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información sobre la realización de tareas de soporte al usuario</li> <li>■ Requerimientos de contratos y acuerdos</li> </ul>	Vincular
Información del desempeño de productos y servicios	Vincular, mejorar
Oportunidades de mejoras	Mejorar
Solicitudes de cambio	Obtener/construir
Información de desempeño del servicio	Diseñar y transicionar

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

## EJERCICIO: PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

---

**Pregunta 1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe correctamente la MEJOR definición de cadena de valor del servicio de ITIL?**

- a) Un conjunto de actividades que incluyen el valor del servicio de extremo a extremo
- b) Un conjunto completo de servicios que son gestionados por la organización
- c) Un conjunto de capacidades organizacionales especializadas para habilitar el valor a los clientes
- d) Un conjunto de reglas que aseguran la consistencia en la adopción y adaptación del valor

**Pregunta 2. Proporcionar una buena comprensión de las necesidades de las partes interesadas, transparencia y buenas relaciones, ¿Es un ejemplo de qué actividad de la cadena de valor?**

- a) Obtener/construir
- b) Diseñar y transicionar
- c) Mejorar
- d) Vincular

**Pregunta 3. ¿Cuál es la MEJOR descripción de la relación entre el sistema de valor de servicio y la cadena de valor de servicio?**

- a) Una serie de pasos que una organización utiliza para crear y entregar productos y servicios a un consumidor de servicios
- b) El elemento central del SVS, un modelo operacional que describe las actividades clave necesarias para responder a la demanda y facilitar la creación de valor
- c) Una recomendación que guía a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión
- d) Cómo todos los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor

**Pregunta 4. La capacidad de una organización para moverse y adaptarse rápida y decisivamente para efectuar un cambio interno se conoce como:**

- a) Resiliencia organizacional
- b) Oportunidad organizacional
- c) Enfoque organizacional
- d) Agilidad organizacional

## RESUMEN DEL MÓDULO

---

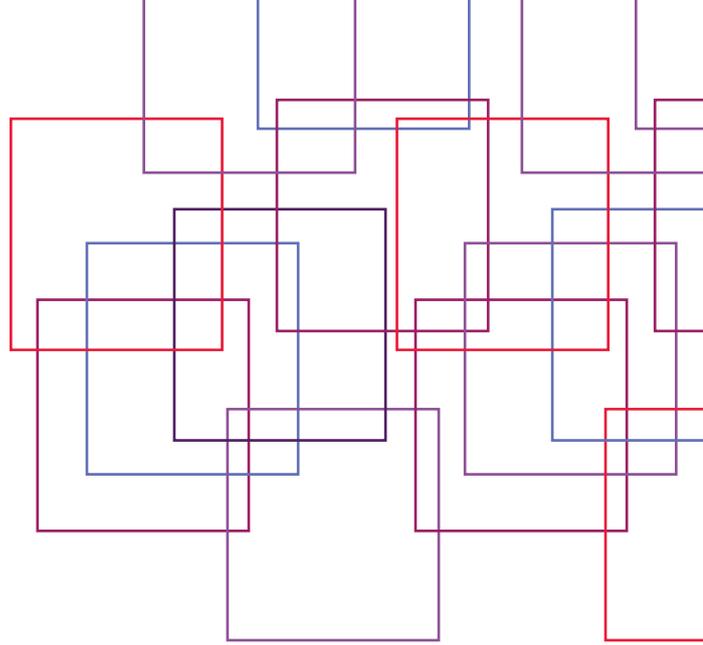
En este modulo, aprendió:

- El Sistema de Valor del Servicio (SVS) de ITIL explica cómo los componentes y actividades de la organización trabajan juntos como un sistema para permitir la creación de valor.
- Los principales aportes del SVS son la oportunidad y la demanda.
- El valor representa los beneficios percibidos, usabilidad e importancia de algo.
- El SVS de ITIL incluye los siguientes componentes:
  - Principios guía
  - Gobernabilidad
  - Cadena de valor del servicio
  - Prácticas
  - Mejora continua
- El mayor desafío para las organizaciones hoy en día es la presencia de silos organizacionales. El SVS de ITIL desalienta el trabajo en silos.
- La cadena de valor del servicio es un modelo operativo que define las actividades clave requeridas para responder a la demanda y permitir la creación de valor a través de la formación y gestión de productos y servicios.
- La cadena de valor del servicio de ITIL incluye seis actividades de cadena de valor que conducen a la creación de productos y servicios y, a su vez, valor.

- Las seis actividades de la cadena de valor son:
  - Planear
  - Mejorar
  - Vincular
  - Diseñar y transicionar
  - Obtener/construir
  - Entregar y Soportar
- Un flujo de valor es una serie de pasos que una organización realiza para crear y entregar productos y servicios a un consumidor.



# 6



## MEJORA CONTINUA

### Intención y Contexto

El objetivo de cualquier organización es crear valor para sus clientes, partes interesadas y socios. Para lograr este objetivo, cada organización participa en la mejora continua.

La mejora continua es una actividad recurrente que se realiza en todos los niveles para garantizar que el desempeño de la organización cumpla con las expectativas de los interesados.

Antes de seguir adelante, veamos lo que dicen nuestros expertos sobre la mejora continua.



<https://player.vimeo.com/video/302763629>

### Transcripción del vídeo:

Desde niveles estratégicos a operativos, la mejora continua es necesaria para que una organización evolucione y se mantenga relevante en el mercado.

En la gestión del servicio, es importante que la mejora continua sea parte de la cultura cotidiana, ya que todos somos responsables y podemos contribuir a la mejora continua. Estas tres cosas son cruciales para ayudar a las organizaciones a avanzar. El modelo de mejora continua no solo se aplica a productos, servicios, componentes de servicio y relaciones, sino también a todo el sistema de valor del servicio.

El modelo proporciona un enfoque estructurado para implementar mejoras que apoyan a la organización para que sea ágil y resistente. Para que la mejora continua tenga éxito, debe ser parte de las actividades de la cadena de valor del servicio y debe vincularse de nuevo con la visión de la organización.

¡Vamos a empezar!

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

Al final de este módulo, podrá:

- Describir mejora continua.
- Describa el modelo de mejora continua.
- Discutir la relación entre mejora continua y principios guía.

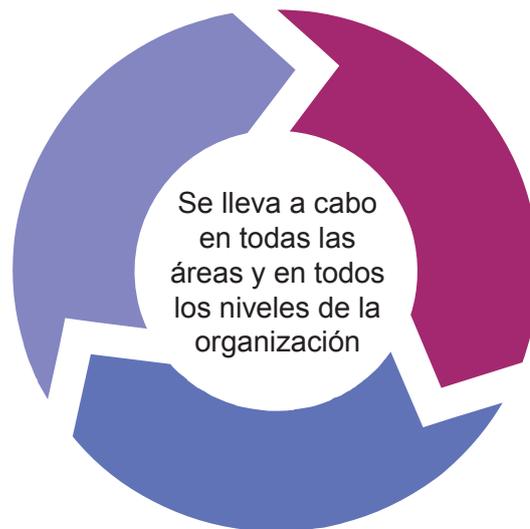
## Temas Cubiertos

- Introducción a la Mejora Continua
- El Modelo de Mejora Continua
- Relación entre Mejora Continua y Principios Guía

## INTRODUCCIÓN A MEJORA CONTINUA

---

### Mejora Continua



La mejora continua se lleva a cabo en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, desde la estratégica hasta la operativa. La mejora continua es importante para una organización por varias razones, que incluyen:

- El entorno del negocio y las preferencias del cliente para los servicios cambian constantemente, por lo que el proveedor del servicio debe mantenerse alineado con los requisitos cambiantes del negocio.
- El panorama tecnológico continúa cambiando, y si una organización no se aprovecha de la tecnología en evolución, sus servicios pronto se volverán obsoletos.

- Los servicios proporcionados por la organización deben revisarse y actualizarse continuamente para obtener oportunidades de mejora, de lo contrario, pierden la alineación y tienen poco valor.

Para maximizar la efectividad de los servicios, cada persona que contribuye a un servicio debe tener en mente la mejora continua y siempre debe buscar oportunidades para mejorar.

## The Axle Car Hire Story

### Mejora Continua

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

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

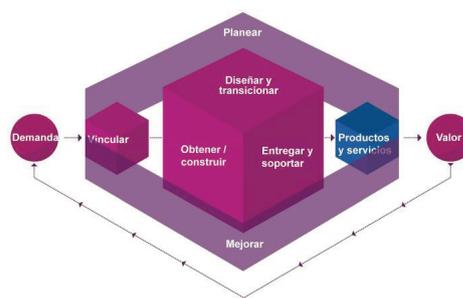
*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Para respaldar la mejora continua en todos los niveles, el SVS de ITIL incluye:



#### El modelo de mejora continua de ITIL

- ▶ Proporciona un enfoque estructurado a las organizaciones para implementar mejoras.



#### La actividad de mejora de la cadena de valor del servicio

- ▶ Incorpora la mejora continua en la cadena de valor.



#### La práctica de mejora continua

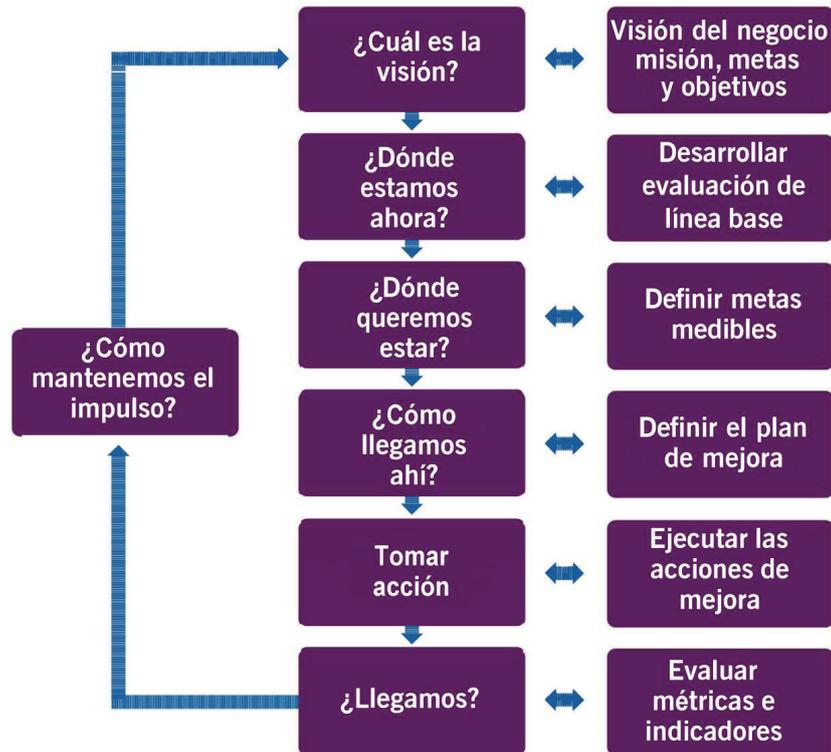
- ▶ Apoya a las organizaciones en sus esfuerzos diarios de mejora.

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

El modelo de mejora continua se aplica al SVS en su conjunto, así como a todos los productos, servicios, componentes de servicio y relaciones de la organización.

## EL MODELO DE MEJORA CONTINUA

### El Modelo de Mejora Continua



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

El SVS de ITIL incluye el modelo de mejora continua, que puede aplicarse a cualquier tipo de mejora, desde cambios organizacionales de alto nivel hasta servicios individuales y elementos de configuración.

Es importante recordar que el alcance y los detalles de cada paso del modelo variarán significativamente según el tema y el tipo de mejora. Sin embargo, este modelo debe reconocerse como un flujo de trabajo que puede usarse como un recordatorio de alto nivel de un proceso de pensamiento sólido para garantizar que las mejoras se gestionen correctamente. El flujo busca asegurar que las mejoras se vinculen con los objetivos de la organización, se prioricen adecuadamente y las acciones de mejora produzcan resultados sostenibles.

Siempre debe aplicar la lógica y el sentido común al utilizar el modelo de mejora continua. Los pasos no tienen que llevarse a cabo de manera lineal, y puede ser necesario volver a evaluar y volver a un paso anterior en algún momento. Vamos a comentar los pasos del modelo de mejora continua.

## Paso 1: ¿Cuál es la Visión?

- Este paso se enfoca en dos áreas clave:
  - La visión y objetivos de la organización deben traducirse para la unidad de negocio, departamento, equipo o individuo específico, de modo que se entienda el contexto, objetivos y límites de cualquier iniciativa de mejora.
  - Se necesita crear una visión de alto nivel para la mejora planeada.
- Si se omite este paso, es posible que las mejoras no se optimicen para toda la organización.

El primer paso del modelo de mejora continua es definir la visión de la iniciativa. Brinda contexto para todas las decisiones posteriores y vincula las acciones individuales con la visión de la organización.

El trabajo dentro de este paso debe asegurar lo siguiente:

- La dirección de alto nivel ha sido bien entendida.
- La iniciativa de mejora planificada en este contexto se describe y entiende.
- Las partes interesadas y sus roles han sido entendidos.
- El valor esperado a realizar se entiende y se acuerda.
- El rol de la persona o equipo responsable de llevar a cabo la iniciativa de mejora planificada es claro en relación con el logro de la visión de la organización.

Si se omite este paso, es posible que las mejoras solo se optimicen para las personas o los equipos involucrados en lugar de para toda la organización, o que las actividades sin valor agregado se conviertan en el único foco de las mejoras.

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Cuál es la Visión?

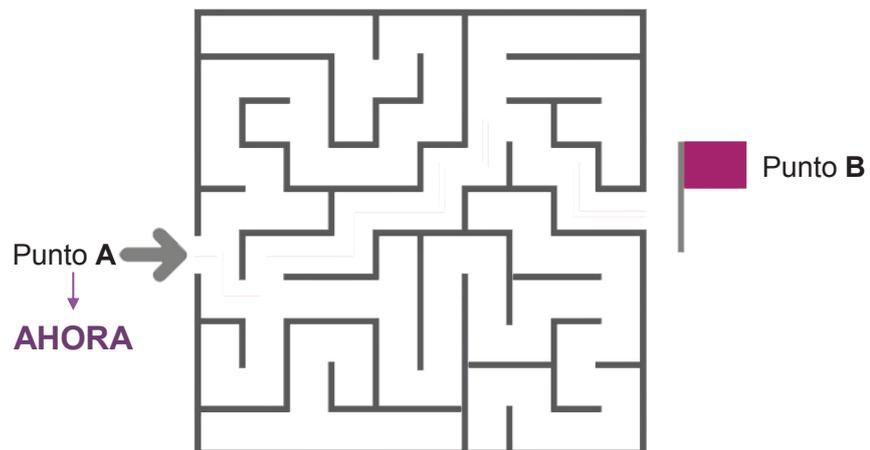
“**Henri:** la visión de Axle es que el negocio se convierta en una de las tres mejores empresas verdes de alquiler de coches a nivel mundial. Para este propósito se creó una iniciativa de mejora continua denominada Axle Green.

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

*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.*

## Paso 2: ¿Dónde Estamos Ahora?

- Un elemento clave en este paso es realizar una evaluación del estado actual.
- La evaluación del estado actual incluye:
  - Evaluación de los servicios existentes
  - Comprensión de la cultura organizacional
- Si se omite este paso, el estado actual no se entenderá y no habrá una medición de línea de base objetiva



El éxito de una iniciativa de mejora depende de una comprensión clara y precisa del punto de partida y el impacto de la iniciativa. Se puede pensar en una mejora como un viaje desde el punto A al punto B, y este paso define cómo se ve el punto A.

Un elemento clave de este paso es una evaluación del estado actual. La evaluación del estado actual incluye la evaluación de los servicios existentes, como la percepción del valor recibido de los usuarios, los procesos y procedimientos involucrados y / o las capacidades de las soluciones tecnológicas disponibles. También incluye la comprensión de la cultura de la organización para decidir qué nivel de gestión de cambio organizacional se requiere.

Si omite este paso, no podrá comprender el estado actual y localizar la medición de línea de base objetiva. Por lo tanto, será difícil realizar un seguimiento y medir la efectividad de las actividades de mejora.

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Dónde Estamos Ahora?

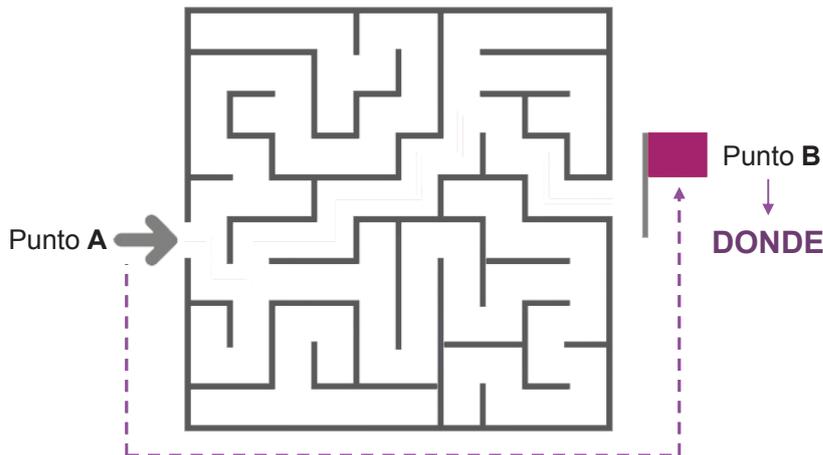
**Su:** necesitamos entender la línea de base. ¿Cómo sabemos si hemos mejorado, si no sabemos dónde empezamos? Actualmente, sólo el 5% de los vehículos de nuestra flota son eléctricos.

**Craig:** sólo el 20% de mis productos de limpieza son biodegradables”.

*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.*

### Paso 3: ¿Dónde Queremos Estar?

- Este paso describe cómo debe ser el Punto B, el estado objetivo para el siguiente paso del viaje.
- No se puede trazar un viaje si el destino no está claro.
- Si se omite este paso, el estado destino seguirá siendo poco claro.



Similar al Paso 2 que describe el Punto A en el viaje de mejora, este paso describe cómo debería ser el Punto B. Sobre la base del resultado de los dos primeros pasos, se realiza un análisis de brechas que evalúa el alcance y la naturaleza de la distancia que se debe recorrer desde el punto de partida hasta el logro de la visión de la iniciativa.

Este paso debe definir una o más acciones priorizadas para completar la visión de la mejora, en base a lo que se conoce en el punto de partida. Las oportunidades de mejora se pueden identificar y priorizar en función del análisis de brechas, y se pueden establecer objetivos de mejora, junto con los Factores Críticos de Éxito (CSF) y los Indicadores clave de desempeño (KPI).

Si se omite este paso, el estado de destino seguirá siendo poco claro. Esto implica que será difícil preparar una explicación satisfactoria de qué partes interesadas clave pueden beneficiarse de la iniciativa de mejora, lo que puede resultar en un bajo apoyo o incluso en un rechazo.

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Dónde Queremos Estar?

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

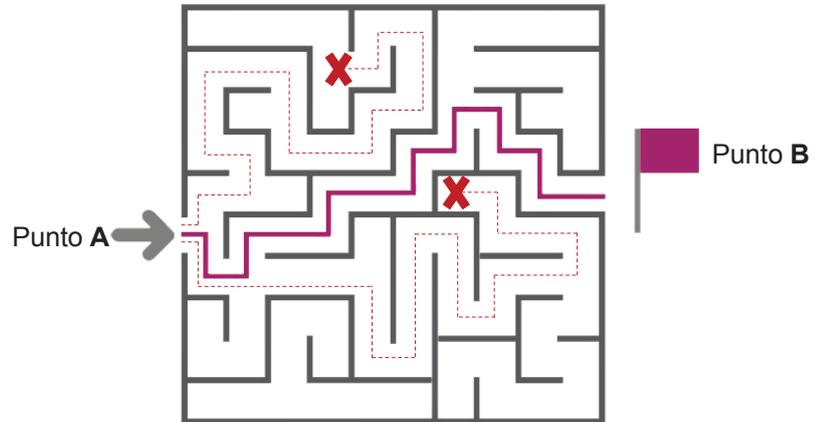
**Craig:** uno de mis KPI es que el 90 por ciento de mis productos de limpieza serán biodegradables en los próximos dos años.

**Radhika:** esta es una gran iniciativa. En nuestro equipo de TI, queremos usar tazas biodegradables. También nos gustaría que Axle utilizaría focos amigables con el medio ambiente en todas nuestras oficinas”.

*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.*

#### Paso 4: ¿Cómo Llegamos Ahí?

- En este paso, se crea un plan para abordar los desafíos a medida que se identifican los puntos de inicio y finalización del viaje de mejora en los dos pasos anteriores.



- La mejor ruta puede no ser clara, a veces es necesario diseñar experimentos y probar opciones.
- Si se omite este paso, la ejecución de la mejora probablemente fracase y no logre lo que se le exige.

Sobre la base de los dos pasos anteriores, se han definido los puntos de inicio y finalización del viaje de mejora. Esto implica que se puede acordar una ruta específica. Dependiendo de los estados actuales y de destino, y combinando el conocimiento con la experiencia en la materia, en este paso se crea un plan para abordar los desafíos.

En este paso, el enfoque más eficaz para ejecutar la mejora puede no estar claro, pero le permitirá diseñar experimentos que probarán qué opciones tienen el mayor potencial.

Incluso si el enfoque o el camino de mejora es claro, será beneficioso llevar a cabo el trabajo en una serie de iteraciones. Cada iteración avanzará la mejora y le permitirá verificar el progreso, volver a evaluar el enfoque y cambiar la dirección si es necesario.

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Cómo llegamos Ahí?

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

**Su:** a veces saber cómo llegar allí es fácil, pero reemplazar la mitad de nuestra flota con coches eléctricos es un desafío más grande. No queremos exceso de coches en nuestros lotes de coches si no están siendo utilizados. También debemos considerar los detalles y la infraestructura en diferentes países, así como las regulaciones locales.

**Radhika:** estamos alentando el uso de vasos cerámicos sobre los de plástico. Estamos descontinuo la compra de vasos de plástico y estamos comprando tazas de cerámica para todas nuestras oficinas”.

*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.*

## Paso 5: Tomar Acción

- En este paso, se actúa sobre el plan de mejora.
- Las prácticas de ITIL que son importantes para lograr el éxito en este paso son:



En este paso, se crea el plan para tomar la acción para la mejora. Puede implicar un enfoque tradicional al estilo de cascada, pero será más apropiado seguir el enfoque ágil.

Las mejoras pueden tener lugar como parte de una gran iniciativa que hace muchos cambios o como parte de iniciativas pequeñas pero importantes. Incluso si el camino para completar la mejora parecía claro cuando se planeó, es importante permanecer abierto al cambio a lo largo del enfoque. El logro de los resultados deseados es el objetivo, no la adhesión rígida a una visión de cómo proceder.

Durante el proceso de mejora, debe centrarse continuamente en medir el progreso hacia la visión y gestionar los riesgos, así como en garantizar la visibilidad y el conocimiento general de la iniciativa.

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

### The Axle Car Hire Story

#### Tomar Acción

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

**Su:** hemos comenzado a eliminar algunos de nuestros coches de gasolina y diésel más antiguos y reemplazarlos con nuevos modelos eléctricos. Hemos llevado a cabo un control exhaustivo de los coches de gasolina y diésel que mantenemos para garantizar que cumplan con los requisitos ecológicos, y tomará medidas para arreglar esto donde no lo son.

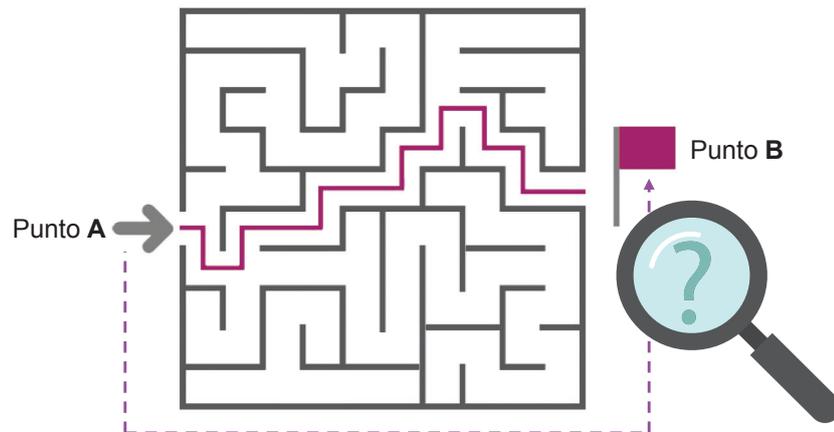
**Radhika:** hemos traído las nuevas tazas biodegradables y focos amigables con el medio ambiente en nuestras oficinas y comenzamos a quitar las tazas de plástico”

*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.*

### Paso 6: ¿Llegamos?

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

- Para validar el éxito:
  - Compruebe y confirme el progreso y el valor de cada iteración.
  - Tomar acciones adicionales, a menudo disparar una nueva iteración si no se cumple
- Si se omite este paso, es difícil asegurar si realmente se lograron los resultados deseados o prometidos.



Este paso implica garantizar que se haya alcanzado el punto deseado al verificar el destino del viaje de mejora.

El camino hacia el viaje de mejora está lleno de varios obstáculos, por lo que el éxito debe ser validado. Para cada iteración de la iniciativa de mejora, tanto el progreso como el valor deben verificarse y confirmarse. Si no se logra el resultado deseado, se toman acciones adicionales.

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

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Llegamos?

**Craig:** después de unos meses logramos alcanzar nuestro objetivo de tener un 90 por ciento de nuestros productos biodegradables.

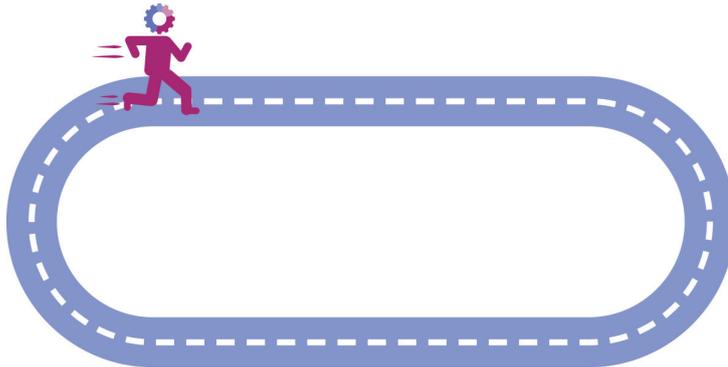
**Su:** los coches eléctricos se están introduciendo, pero por razones logísticas es más difícil de reemplazar los coches de gasolina y diesel de lo que habíamos anticipado. Tendremos que hacer esto a un ritmo más rápido si queremos cumplir nuestro objetivo de cinco años. Es posible que ahora tengamos que reconsiderar nuestro objetivo y decidir si debemos hacer más para apoyarlo o si es necesario revisarlo.

**Radhika:** nuestras oficinas ahora tienen vasos biodegradables y focos ecológicos. Algunas de las viejas tazas de plástico todavía se están utilizando, pero hemos dejado de comprar más, así que una vez que se acaban se van a ir”.

*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.*

### Paso 7: ¿Cómo Mantenemos el Impulso?

- El enfoque de este paso es mostrar los éxitos y reforzar los métodos recientemente introducidos.
- Esto garantiza que el progreso realizado no se pierda y se genere soporte e impulso para las próximas mejoras.
- Si se omite este paso, es probable que las mejoras permanezcan aisladas, las iniciativas independientes y cualquier progreso realizado se pierda nuevamente con el tiempo.



Para incorporar los cambios en la organización y garantizar que las mejoras y los comportamientos modificados no corren el riesgo de revertirse, se deben utilizar las prácticas de gestión de cambios organizacionales y de gestión del conocimiento.

Los líderes y gerentes deben ayudar a los equipos a integrar nuevos métodos de trabajo en su trabajo diario e institucionalizar nuevos comportamientos.

Si no se lograron los resultados esperados de la mejora, las partes interesadas deben ser informadas de las razones del fracaso de la iniciativa.

### The Axle Car Hire Story

#### ¿Cómo Mantenemos el Impulso?

**Craig:** ahora que hemos alcanzado nuestro objetivo, monitorearemos cualquier producto nuevo que compramos para asegurarnos de que cumplan con nuestros estándares de ser biodegradables. También estaremos atentos a cualquier oportunidad para sustituir nuestros productos no biodegradables restantes con alternativas más amigables con el medio ambiente.

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

**Radhika:** continuaremos comprando vasos cerámicos y focos ecológicos para nuestras oficinas. También examinaremos otras formas de hacer que nuestras oficinas sean más ecológicas y haremos campañas con los miembros del personal para alentarlos a que se vuelvan más conscientes del medio ambiente”.

*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.*

## RELACIÓN ENTRE MEJORA CONTINUA Y PRINCIPIOS GUÍA

### Principios Guía de ITIL

La siguiente tabla muestra los Principios Guía de ITIL aplicables a los pasos de Mejora Continua.

	Enfoque en Valor	Empezar donde se está	Progresar Iterativamente con Retroalimentación	Colaborar y Promover Visibilidad	Pensar y Trabajar Holísticamente	Mantenerlo Simple y Práctico	Optimizar y Automatizar
¿Cuál es la Visión?	P			P	P		
¿Dónde Estamos Ahora?		P		P			
¿Dónde Queremos Estar?			P		P	P	P
¿Cómo Llegamos Ahí?			P	P	P	P	
Tomar Acción	P		P	P			
¿Llegamos?	P			P	P		
¿Cómo Mantenemos el Impulso?	P			P	P		P

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

Una organización puede beneficiarse significativamente de la aplicación de los principios guía de ITIL siguiendo el modelo de mejora continua. Estos principios son aplicables a cada paso de la iniciativa de mejora continua. Sin embargo, algunos de los principios guía de ITIL son particularmente aplicables a los pasos específicos del modelo de mejora continua. Al seguir estos principios en cada paso de una mejora continua, las organizaciones aumentarán las posibilidades de éxito de los pasos. Esto, a su vez, conduce al éxito de la iniciativa de mejora general. La tabla mostrada describe qué pasos del modelo de mejora continua son particularmente relevantes para cuál de los principios guía.

## EJERCICIO: PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

**Pregunta 1. ¿Quién es responsable de la mejora continua en una organización?**

- a) El propietario del servicio solamente.
- b) Las partes interesadas de la cadena de valor del servicio.
- c) Gerentes de proyectos responsables de las iniciativas de mejora.
- d) Todos en la organización.

**Pregunta 2. ¿Cuáles son los pasos correctos del modelo de mejora continua de ITIL?**

- a) ¿Cuál es la visión?, ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegamos ahí? ¿Llegamos?
- b) ¿Dónde queremos estar? ¿Cuál es la visión? ¿Cómo llegamos ahí? ¿Llegamos? ¿Cómo mantenemos el impulso?
- c) ¿Cuál es la visión?, ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegamos ahí? ¿Llegamos? ¿Cómo mantenemos el impulso?
- d) ¿Cuál es la visión?, ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegamos ahí? Tomar acciones, ¿Llegamos? ¿Cómo mantenemos el impulso?

**Pregunta 3. ¿Cuál es la principal actividad del paso “Dónde estamos ahora?” del modelo de mejora continua?**

- a) Comprobar el progreso
- b) Evaluación del estado actual
- c) Análisis de las deficiencias
- d) Plan para abordar los asuntos

**Pregunta 4. Las actividades como la medición del progreso hacia la visión, gestión de riesgos y conocimiento general de las iniciativas, son clave en cuál de los pasos del modelo de mejora continua?**

- a) ¿Cuál es la visión?
- b) ¿Cómo llegamos ahí?
- c) Tomar acción
- d) ¿Cómo mantenemos el impulso?

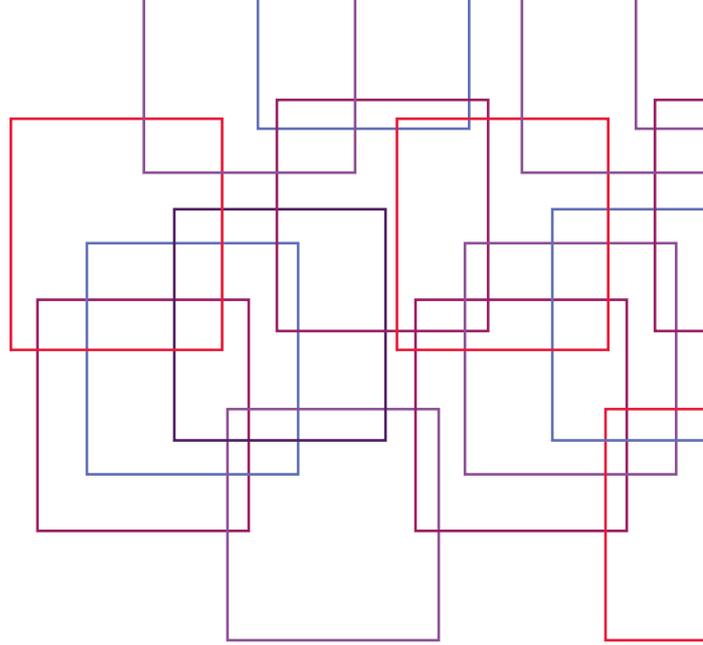
## RESUMEN DEL MÓDULO

---

En este modulo, aprendió:

- La práctica de identificar y mejorar servicios, componentes de servicio o cualquier otro elemento involucrado en la gestión efectiva y eficiente de productos y servicios para alinear las prácticas y servicios de la organización con las necesidades comerciales cambiantes.
- Varias actividades clave que contribuyen de manera especial a la mejora continua.
- El modelo de mejora continua, que puede aplicarse a cualquier tipo de mejora, desde cambios organizacionales de alto nivel hasta servicios individuales y elementos de configuración.
- Los pasos involucrados en el modelo de mejora continua son:
  - ¿Cuál es la visión?
  - ¿Dónde estamos ahora?
  - ¿Dónde queremos estar?
  - ¿Cómo llegamos ahí?
  - Tomar acción
  - ¿Llegamos?
  - ¿Cómo mantenemos el impulso?
- Una organización puede beneficiarse significativamente de la aplicación de los principios guía de ITIL siguiendo el modelo de mejora continua.

# 7



## LAS PRÁCTICAS DE ITIL

### Intención y Contexto

Comencemos por entender lo que dicen los expertos sobre las prácticas de ITIL.



<https://player.vimeo.com/video/302764712>

#### Transcripción del vídeo

Las prácticas de ITIL son uno de los seis componentes del Sistema de Valor del Servicio (SVS) de ITIL y respaldan las actividades de la cadena de valor del servicio, para proporcionar un conjunto de herramientas integral y adaptable para la gestión de servicios.

Una práctica de ITIL es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar ciertos tipos de trabajo.

El SVS de ITIL incluye 34 prácticas, que se dividen en tres categorías:

- En primer lugar, las prácticas de gestión general se han adaptado para la gestión de servicios desde dominios generales de gestión de negocios;
- En segundo lugar, se han desarrollado prácticas de gestión de servicios en las industrias de gestión de servicios; y
- En tercer lugar, las prácticas de gestión técnica se han adaptado de los dominios de gestión de tecnología para fines de gestión de servicios.

El alcance del programa de estudios de ITIL Fundamentos se limita a las 15 prácticas más utilizadas. Es importante que entienda el

propósito de estas 15 prácticas, pero las siguientes 7 prácticas están cubiertas en detalle:

- Mejora continua
- Control de cambios
- Gestión de incidentes
- Gestión de problemas
- Gestión de solicitudes de servicio
- Mesa de servicio
- Gestión de niveles de servicio

No solo necesita poder describir estas siete prácticas, sino también cómo contribuyen a las actividades de la cadena de valor del servicio.

¡Vamos!

## Prácticas de Gestión de ITIL

Prácticas Gestión General	Prácticas Gestión de Servicios	Prácticas Gestión Técnica
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestión de la arquitectura</li> <li>■ <b>Mejora continua</b></li> <li>■ <b>Gestión de seguridad de la información</b></li> <li>■ Gestión del conocimiento</li> <li>■ Medición y reporte</li> <li>■ Gestión del cambio organizacional</li> <li>■ Gestión del portafolio</li> <li>■ Gestión de proyectos</li> <li>■ <b>Gestión de relaciones</b></li> <li>■ Gestión de riesgos</li> <li>■ Gestión financiera del servicio</li> <li>■ Gestión de la estrategia</li> <li>■ <b>Gestión de proveedores</b></li> <li>■ Gestión del personal y talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestión de la disponibilidad</li> <li>■ Análisis del negocio</li> <li>■ Gestión de la capacidad y desempeño</li> <li>■ <b>Control de cambios</b></li> <li>■ <b>Gestión de incidentes</b></li> <li>■ <b>Gestión de activos de TI</b></li> <li>■ <b>Gestión de eventos y monitoreo</b></li> <li>■ <b>Gestión de problemas</b></li> <li>■ <b>Gestión de liberación</b></li> <li>■ Gestión del Catálogo de Servicios</li> <li>■ <b>Gestión de configuración del servicio</b></li> <li>■ Gestión de continuidad del servicio</li> <li>■ Diseño de servicio</li> <li>■ <b>Service Desk</b></li> <li>■ <b>Gestión de niveles de servicio</b></li> <li>■ <b>Gestión de solicitudes de servicio</b></li> <li>■ Validación y pruebas del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Gestión de implementación</b></li> <li>■ Gestión de infraestructura y plataformas</li> <li>■ Desarrollo y gestión de software</li> </ul>

En ITIL, una práctica de gestión es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. ITIL 4 incluye 14 prácticas de gestión general, 17 prácticas de gestión de servicios y tres prácticas de gestión técnica.

El alcance del programa de estudios de la ITIL Fundamentos se limita a comprender el propósito de las 15 prácticas más utilizadas y comprender las siguientes 7 prácticas en detalle:

- Mejora continua
- Control de cambios
- Gestión de incidentes
- Gestión de problemas
- Gestión de solicitudes de servicio
- Mesa de servicio
- Gestión de niveles de servicio

## Objetivos de Aprendizaje del Módulo

Al final de este módulo, podrá:

- Explicar el propósito de varias prácticas de ITIL
- Describir las siguientes prácticas de ITIL y cómo contribuyen a las actividades de la cadena de valor:
  - Mejora continua
  - Control de cambios
  - Gestión de incidentes
  - Gestión de problemas
  - Gestión de solicitudes de servicio
  - Mesa de servicio
  - Gestión de niveles de servicio

## Temas Cubiertos

- La Práctica Mejora Continua
- La Práctica Control de Cambios
- La Práctica Gestión de Incidentes
- La Práctica Gestión de Problemas
- La Práctica Gestión de Solicitudes de Servicio
- La Práctica Mesa de Servicio
- La Práctica Gestión de Niveles de Servicio
- Propósito de las Prácticas de ITIL
- Actividad: Un Incidente Necesita Ser Resuelto

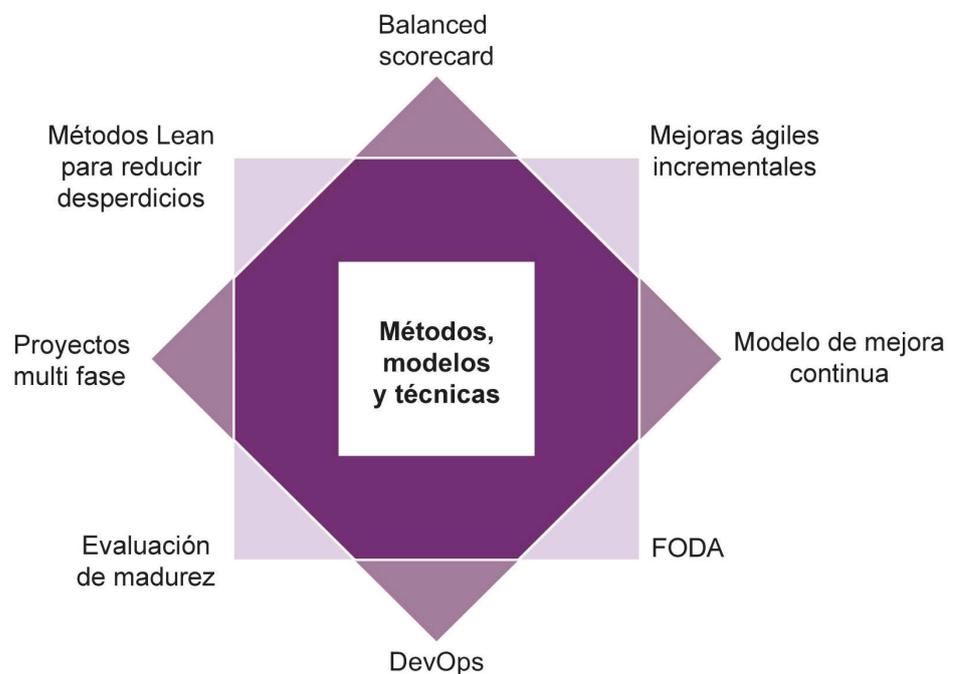
## LA PRÁCTICA MEJORA CONTINUA

### Propósito de Mejora Continua

“El propósito de la práctica mejora continua es alinear las prácticas y los servicios de la organización con las necesidades comerciales cambiantes a través de la identificación y mejora continua de los servicios, componentes del servicio, prácticas o cualquier elemento involucrado en la gestión eficiente y efectiva de los productos y 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.*

### Métodos y Técnicas para Mejora Continua



El alcance de la práctica de mejora continua incluye el desarrollo de métodos y técnicas relacionados con la mejora y la propagación de una cultura de mejora continua en toda la organización, en alineación con la estrategia general de la organización. Diferentes tipos de mejoras pueden requerir consideración para diferentes métodos de mejora. Por ejemplo, algunas iniciativas de mejora pueden implementarse mejor como un proyecto de varias fases, mientras que otras pueden ser más apropiadas como un solo esfuerzo rápido.

El modelo de mejora continua, un componente del SVS de ITIL, se puede aplicar a cualquier tipo de mejora, desde cambios organizacionales de alto nivel hasta servicios individuales y elementos de configuración. Al evaluar el estado actual, existen muchas técnicas que se pueden usar, como el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), revisiones de cuadros de mando integral (balanced scorecard), evaluaciones y auditorías internas y externas, o una combinación de varias técnicas.

Los enfoques para la mejora continua se pueden encontrar en muchos métodos y técnicas. Los métodos Lean proporcionan perspectivas sobre la eliminación de desperdicios. Los métodos ágiles se centran en hacer mejoras de forma incremental. Los métodos de DevOps buscan trabajar de manera integral y garantizar que las mejoras no solo se diseñen bien, sino que se apliquen de manera efectiva.

Aunque hay varios métodos disponibles, es una buena idea seleccionar algunos métodos clave que sean apropiados para los tipos de mejoras que la organización considera y para promover esos métodos. De esta manera, los equipos pueden tener una comprensión compartida de cómo trabajar juntos en las mejoras y se puede realizar una mayor cantidad de cambios a un ritmo más rápido. Sin embargo, la organización también debe probar nuevos enfoques o fomentar la innovación. Aquellos en la organización con habilidades en métodos alternativos deben ser alentados a aplicarlos cuando tenga sentido, y si este esfuerzo tiene éxito, los métodos más antiguos pueden retirarse en favor de los nuevos.

### Actividades Clave de Mejora Continua

La práctica de mejora continua incluye las siguientes actividades clave:



“Impulsar la mejora continua a través de toda la organización”



“Asegurar tiempo y presupuesto para la mejora continua”



“Identificar y registrar oportunidades de mejora”



“Evaluar y priorizar oportunidades de mejora”



“Hacer casos de negocio para las acciones de mejora”



“Planear e implementar mejoras”



“Medir y evaluar los resultados de las mejoras”

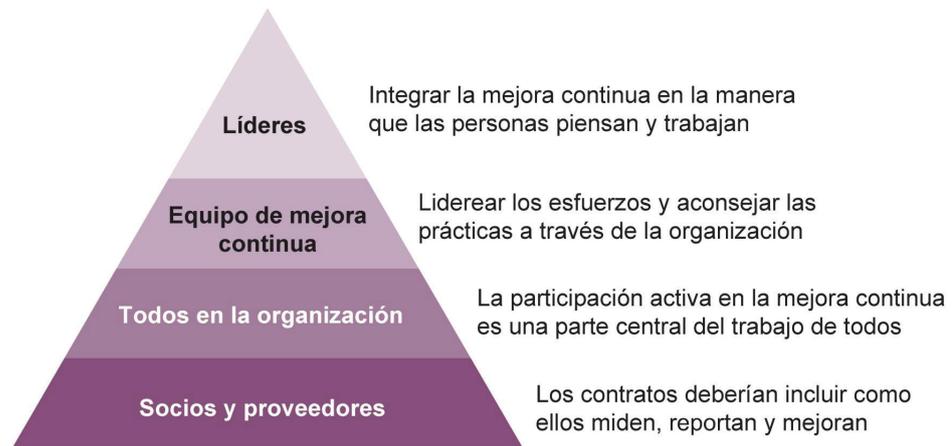


“Coordinar las actividades de mejora en la organización”

*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.*

### Mejora Continua: Responsabilidad de Todos

La mejora continua es responsabilidad de todos. Todos en la organización deben comprender la necesidad de una participación activa en las actividades de mejora continua como parte fundamental de su trabajo. La mejora continua debe incluirse en las descripciones de puestos y objetivos de cada empleado, así como en los contratos con proveedores y contratistas externos.



Los niveles más altos de la organización deben asumir la responsabilidad de incorporar mejoras continuas en la forma en que las personas piensan y trabajan. Los líderes de la organización deben mostrar compromiso con la mejora continua y el apoyo a las actitudes, el comportamiento y la cultura hasta un punto en el que se consideren las mejoras en todo lo que se hace, en todos los niveles.

Si bien todos deberían contribuir de alguna manera, debería haber un equipo dedicado a tiempo completo para dirigir los esfuerzos de mejora continua y guiar a otros en la organización para que desarrollen las habilidades que necesitan y naveguen sobre cualquier dificultad que pueda encontrar. Este equipo puede servir como coordinadores y mentores para ayudar a otros a desarrollar las habilidades que necesitan y navegar por cualquier dificultad que pueda encontrar. En una organización, los empleados deben recibir capacitación y asistencia para ayudarlos a sentirse preparados para contribuir a la mejora continua.

Cuando las partes y los proveedores externos forman parte del panorama de servicios, deben incluirse en el esfuerzo de mejora. Un contrato para el servicio de un proveedor debe incluir detalles de cómo medirán, informarán y mejorarán sus servicios durante la vida del contrato. Cualquier dato requerido de los proveedores para operar mejoras internas debe especificarse en el contrato. Los datos precisos y cuidadosamente analizados son la base de la toma de decisiones basada en hechos para mejorar. La práctica de mejora continua debe ser respaldada por fuentes de datos relevantes y análisis de datos para asegurar que cada mejora potencial sea entendida y priorizada.

### Registro de Mejora Continua

Las organizaciones usan un documento estructurado o base de datos llamada Registro de Mejora Continua (CIR) para rastrear y administrar ideas de mejora.

- La base para la mejora es cuidadosamente analizada y los datos son precisos
- Aquí es donde las ideas de mejora se capturan, documentan, evalúan, priorizan y se implementan de manera apropiada para garantizar que la organización y sus servicios siempre se mejoren.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de CIR.

Fecha	Iniciativa	Tamaño	Prioridad	Fecha Límite	Equipo	Comentarios
Nov. '18	Mejora de la velocidad NW	M	Alta	Ene. '19	Infraestructura	Esperando proveedor
Abril '18	Mejora Auto-ayuda en la Mesa de Servicio	M	Media	Dic. '18	Mesa de Servicio	En marcha
Ene. '19	Comunicación acerca de la seguridad	G	Alta	Dic. '19	GRC	Bien recibida

La base para la mejora es cuidadosamente analizada y los datos precisos. La práctica de mejora continua debe estar respaldada por las fuentes de datos relevantes y el análisis de datos para asegurar que cada mejora potencial sea suficientemente entendida y priorizada.

El (los) se utiliza(n) como base para volver a priorizar las ideas de mejora a medida que se documentan las nuevas ideas. La estructura de la información capturada en un CIR no es importante. Lo importante es que cada idea de mejora se capture, documente, evalúe, priorice y se actúe de manera apropiada para garantizar que la organización y sus servicios siempre se mejoren.

## LA PRÁCTICA CONTROL DE CAMBIOS

### Propósito de Control de Cambios

#### Cambio

“El cambio se refiere a la adición, modificación o eliminación de cualquier cosa que pueda tener un efecto en los servicios”.

“El propósito de la práctica de control de cambios es maximizar el número de cambios exitosos de TI al:

- Asegurar que los riesgos hayan sido medidos adecuadamente
- Autorizar cambios para proceder
- Gestionando el calendario de cambios”

*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.*

Cada organización define el alcance del cambio. El alcance suele incluir toda la infraestructura de TI, las aplicaciones, la documentación, los procesos, las relaciones con los proveedores y cualquier cosa que pueda afectar directa o indirectamente a un producto o servicio.

### Distinguir el Control de Cambios y Gestión del Cambio Organizacional

Gestión del Cambio Organizacional	Control de Cambios
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestiona los aspectos de los cambios en las personas</li> <li>■ Asegura que las mejoras e iniciativas de transformación organizacional se implementen con éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se centra en los cambios de productos y servicios</li> <li>■ Equilibra la necesidad de realizar cambios beneficiosos que brinden valor adicional con la necesidad de proteger a los clientes y usuarios del efecto adverso de los cambios</li> </ul>

### Tipos de Cambios

Cambios Estándar	Cambios Normales	Cambios de Emergencia
<p>Cambios pre-autorizados de bajo riesgo que se entienden bien y están completamente documentados.</p> <p>Puede ser implementado sin la necesidad de autorización adicional.</p> <p>Los cambios estándar pueden ser solicitudes de servicio o cambios operacionales.</p>	<p>Deben programarse y evaluarse siguiendo un proceso estándar que generalmente incluye autorización.</p> <p>Pueden ser cambios de bajo riesgo o cambios mayores.</p>	<p>Deben implementarse tan pronto como sea posible para resolver un incidente. El proceso de evaluación y autorización se agiliza para garantizar que puedan implementarse rápidamente.</p> <p>Puede ser necesaria una autoridad de cambio separada que incluya a los gerentes senior que entienden el riesgo del negocio.</p>

Los cambios estándar no requieren ninguna autorización adicional y pueden implementarse siempre que sigan un flujo de trabajo o estructura predefinidos. Los riesgos en torno a los cambios estándar generalmente se evalúan por adelantado y el flujo de trabajo y el procedimiento en torno al cambio se acuerdan. Ejemplo de un cambio estándar puede ser la actualización del software antivirus; agregar o quitar memoria del servidor.

Los cambios normales pueden representar un riesgo bajo o un riesgo alto para las organizaciones. Para los cambios de bajo riesgo, la autoridad de cambio suele ser alguien que puede tomar decisiones rápidas, a menudo utilizando la automatización para acelerar el cambio. Para cambios importantes, la autoridad de cambio podría ser tan alta como el consejo de administración (o equivalente). Aunque este tipo de autorización puede tardar un poco más, es importante comprender el impacto y el riesgo para la organización para garantizar que el cambio esté bien planificado y que el riesgo se entienda en los niveles correctos.

Los cambios de emergencia son a menudo de alto riesgo, por lo que aunque la autorización puede ser acelerada, es fundamental garantizar que todos los roles entiendan el riesgo para la organización.

### Autoridad de Cambio

- Todos los cambios son evaluados y autorizados por las personas que comprenden los riesgos y beneficios esperados antes de implementar los cambios.
- La persona o grupo que autoriza un cambio se conoce como una autoridad de cambio.

Las personas autorizadas son conocidas como autoridad de cambio. Es importante asignar cada tipo de cambio a la autoridad de cambio correcta para garantizar que el control de cambios sea eficiente y efectivo. En las organizaciones de alta velocidad, es una práctica común descentralizar la aprobación del cambio, lo que hace que la revisión entre pares sea el mejor predictor de alto desempeño.

### Comunicando Cambios

#### Calendario de Cambios



Ayuda a  
Planificar Cambios



Ayuda a la  
Comunicación



Evita  
Conflictos



Asigna  
Recursos

Una vez que los cambios identificados han sido implementados, el calendario de cambios también se puede utilizar para proporcionar la información necesaria para la gestión de incidentes, gestión de problemas y planificación de mejoras.

El calendario de cambios se puede utilizar para comunicar el cambio en toda la organización; independientemente de quién es la autoridad de cambio o qué tipo de cambio es. La comunicación sobre el cambio es importante para la actividad de evaluación de riesgos, donde es importante comprender qué otros cambios se planifican y quiénes están involucrados. También es importante comunicar información sobre el cambio para garantizar que las personas en TI y la empresa estén completamente preparadas antes de implementarse.

## The Axle Car Hire Story

### Control de cambios

**Henri:** el mercado de alquiler de coches se está desarrollando más rápido que nunca. Para asegurarnos de que Axle cumpla con las exigencias de los clientes y capitalice las oportunidades, necesitamos tener una velocidad de comercialización. Además, necesitamos el espacio para experimentar con nuevas ideas. Nuestras nuevas ofertas de servicio en Axle verán una gran cantidad de cambios en nuestra organización. Algunos equipos necesitarán duplicar su tamaño para satisfacer la demanda. Otros equipos podrían ver reducciones. Tenemos que llevar a todos en la empresa a lo largo de este viaje.

**Radhika:** la práctica de control de cambios en Axle asegura que nuestros servicios logren el equilibrio adecuado entre flexibilidad y confiabilidad.

**Marco:** algunos de nuestros procesos son altamente automatizados y diseñados para la rápida implementación de los cambios. Estos son perfectos para los cambios en nuestra aplicación de reserva y algunos de nuestros sistemas de TI.

**Su:** en otros casos, como cuando actualizamos nuestros vehículos, usamos una mezcla de pruebas manuales y automatizadas. Por ejemplo, el sistema de vigilancia y seguridad de la carretera de Axle Aware requiere consulta y aprobación antes de que podamos actualizarlo.

**Marco:** sistemas como Axle Aware no se pueden alterar como la aplicación de reserva. La prioridad de estos cambios es que actuamos con seguridad y cumplimos con las regulaciones apropiadas. Eso es más importante que el tiempo de comercialización “.

*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.*

## Actividad Categorizando Cambios

Tiempo de Actividad: 10 minutos

Considerando la definición de los diferentes tipos de cambios, ¿Cómo clasificaría estos cambios?

- Reemplazo de un disco defectuoso
- Agregar una nueva funcionalidad a una aplicación
- Cambiar o agregar un nuevo informe
- Cambiar una dirección IP de un servidor
- Instalación de nuevo paquete de software
- Proporcionar más espacio en disco (dentro de los límites predefinidos)

## LA PRÁCTICA GESTIÓN DE INCIDENTES

### Propósito de Gestión de Incidentes

#### Incidente

“Incidente se refiere a una interrupción no planificada de un servicio, o reducción en la calidad de un servicio”.

“El propósito de gestión de incidentes es minimizar el impacto negativo de los incidentes mediante la restauración del funcionamiento normal del servicio lo más rápido posible”.

*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.*

La gestión de incidentes puede tener un impacto masivo en la satisfacción del cliente y del usuario, y en cómo reconocen al proveedor del servicio. La gestión de incidentes es una práctica importante para que el proveedor de servicios cumpla con las expectativas de los usuarios y clientes.

### Actividades Clave de Gestión de Incidentes

Las siguientes actividades son importantes para resolver incidentes de manera eficiente y efectiva:



Registrar y  
gestionar los  
incidentes



Acordar, documentar y  
comunicar los tiempos  
objetivos de resolución



Priorizar los  
incidentes

Para garantizar que cada incidente se resuelva en un momento que cumpla con las expectativas del cliente, debe registrarse y administrarse. Para hacer las expectativas realistas, los tiempos objetivo de resolución se acuerdan, documentan y comunican. Los incidentes se priorizan según una clasificación acordada para garantizar que los incidentes con el mayor impacto al negocio se resuelvan primero.

## Diseñando la Práctica Gestión de Incidentes

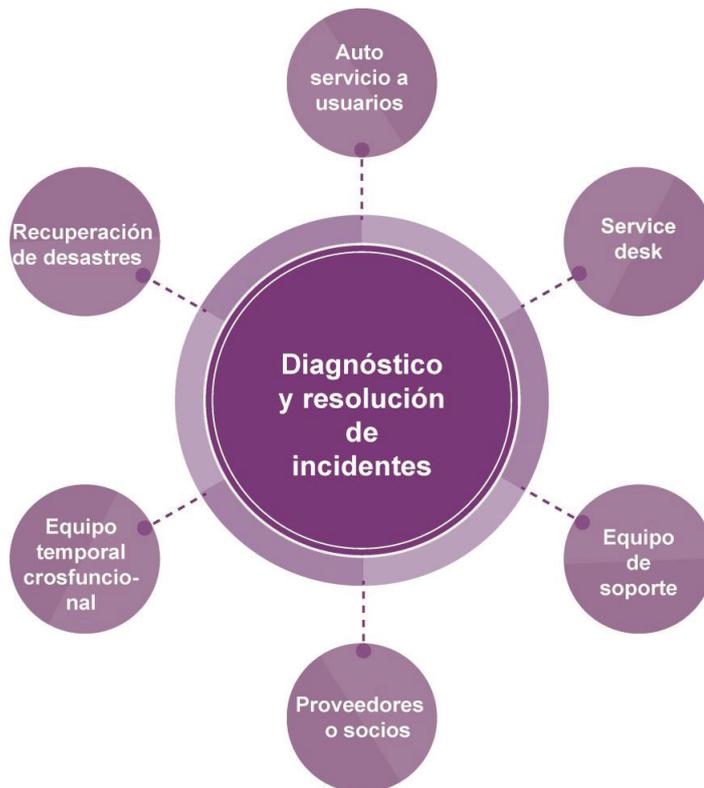
Las organizaciones deben diseñar su práctica de gestión de incidentes:



- Diseñe la práctica de gestión de incidentes para una gestión adecuada y la asignación de recursos a diferentes tipos de incidentes: los incidentes de bajo impacto deben gestionarse de manera eficiente para garantizar que no consuman demasiados recursos. Los incidentes con mayor impacto pueden requerir más recursos y una administración más compleja. Por lo general, existen procesos separados para administrar los incidentes mayores y para administrar los incidentes de seguridad de la información.
- Almacene información sobre incidentes en registros de incidentes: se debe utilizar una herramienta adecuada para almacenar y proporcionar enlaces a elementos de configuración, cambios, problemas, errores conocidos y otros conocimientos para permitir un diagnóstico y recuperación rápidos y eficientes.
- Proporcione actualizaciones de buena calidad sobre incidentes: las personas que trabajan en un incidente deben proporcionar actualizaciones de buena calidad sobre los síntomas, el impacto en el negocio, los elementos de configuración afectados, las acciones completadas y las acciones planificadas. Las actualizaciones deben tener especificado la hora e información sobre las personas involucradas, para que las personas involucradas o interesadas puedan mantenerse informadas.

## Diagnóstico y Resolución de Incidentes

El diagnóstico y resolución de incidentes involucra personas de diferentes grupos/equipos.



Los incidentes pueden ser diagnosticados y resueltos por personas en muchos grupos diferentes, según la complejidad del problema o el tipo de incidente. Los incidentes pueden ser escalados a un equipo de soporte para su resolución. El enrutamiento se basa típicamente en la categoría de incidente. Cualquier persona que trabaje en un incidente debe proporcionar actualizaciones oportunas y de calidad. La gestión de incidentes requiere un alto nivel de colaboración dentro y entre los equipos. Es importante que todos estos grupos comprendan el proceso de gestión de incidentes y cómo su contribución a esto ayuda a administrar el valor, los resultados, los costos y los riesgos de los servicios prestados:

1. Algunos incidentes serán resueltos por los propios usuarios, utilizando la autoayuda.
2. Algunos incidentes serán resueltos por la mesa de servicio.
3. Los incidentes complejos generalmente se escalan a un equipo de soporte para su resolución. En general, el enrutamiento se basa en la categoría de incidentes, lo que debería ayudar a identificar el equipo correcto. Incidents can be escalated to suppliers or partners, who offer support for the products and services they supply.
4. Los incidentes complejos y todos los incidentes mayores a menudo requieren un equipo temporal para trabajar juntos para identificar la resolución. Esto puede incluir representantes de muchas partes interesadas, incluido el proveedor de servicios, proveedores y usuarios.

5. En algunos casos extremos, se pueden invocar planes de recuperación de desastres para resolver un incidente. La recuperación de desastres se describe en la práctica de gestión de la continuidad del servicio.

## The Axle Car Hire Story

### Gestión de incidentes de Axle

**Radhika:** Axle enfrenta muchos incidentes potenciales de TI y no TI. Los coches pueden descomponerse, los accidentes de carretera pueden ocurrir, o nuestros clientes podrían enfrentar desafíos con reglas de carretera desconocidas.

**Marco:** una reserva de coche puede verse afectada por un error en nuestra aplicación, o por un usuario perderse debido a un error de navegación con nuestro software. Cuando ocurren incidentes, tenemos que estar listos para restaurar los servicios a la normalidad tan pronto como sea posible. También tenemos que asegurarnos de que nuestro equipo sepa cómo y cuándo pasar de los procedimientos de recuperación predefinidos a los análisis de enjambre y colectivo.

**Radhika:** también nos aseguramos de que estos casos sean seguidos por investigaciones y mejoras.

**Henri:** Axle ha desarrollado procesos claros para todo tipo de incidentes, con soluciones disponibles para casos que ocurren con frecuencia, como pinchazos de neumáticos o pérdida de conectividad a Internet.

**Radhika:** nuestros equipos trabajan conjuntamente con nuestros proveedores y socios para garantizar una respuesta rápida y eficaz a los incidentes. Desarrollamos y probamos procedimientos de recuperación junto con los socios involucrados en cualquier incidente que experimentamos “.

*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.*

## LA PRÁCTICA GESTIÓN DE PROBLEMAS

### Propósito de Gestión de Problemas

**Problema:** “Problema se refiere a una causa, o causa potencial, de uno o más incidentes”.

“El propósito de gestión de problemas es:

- Reducir la probabilidad e impactos de los incidentes al identificar las causas reales y potenciales de los incidentes
- Gestionar soluciones y errores conocidos”

**Error conocido:** “Un problema que ha sido analizado y no ha sido resuelto”.

*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.*

Ningún servicio está exento de errores, fallas o vulnerabilidades, y esto conduce a incidentes. Los errores pueden ocurrir en cualquiera de las cuatro dimensiones de la administración del servicio y aunque muchos de los errores se identifican y resuelven antes de que el servicio esté activo, algunos permanecen sin identificar o sin resolver. Son estos errores los que pueden y supondrán un riesgo para los servicios en operación. En ITIL, estos errores se conocen como problemas y son gestionados por la práctica de gestión de problemas.

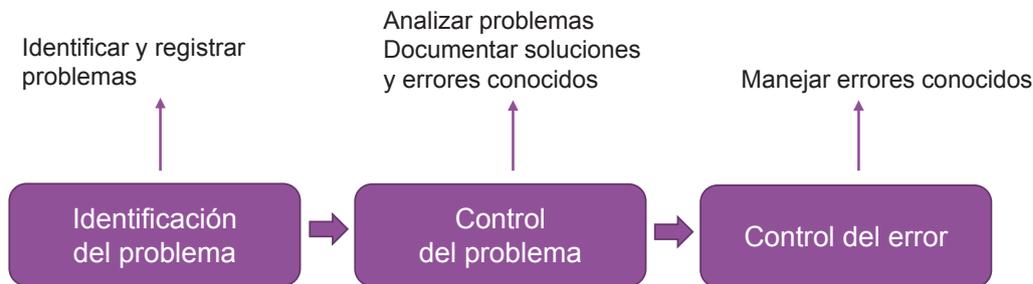
**¿Cómo se diferencia el problema del incidente?**

Los problemas e incidentes están relacionados entre sí, pero deben distinguirse, ya que se gestionan de diferente manera.

Problemas	Incidentes
Son la causa de los incidentes	Tienen un impacto en los usuarios o procesos de negocio
Requiere investigación y análisis para identificar las causas, desarrollar soluciones y recomendar una resolución de largo plazo	Deben resolverse para que la actividad del negocio normal pueda continuar funcionando

**Fases de Gestión de Problemas**

Gestión de problemas involucra tres fases distintas:



**Workaround (Solución temporal)**

“Una solución que reduce o elimina el impacto de un incidente o problema para el cual todavía no se dispone de una resolución completa. Algunas soluciones reducen la probabilidad de incidentes”.

*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.*

La gestión de problemas implica tres fases: identificación de problemas, control de problemas y control de errores.

## Identificación de problemas

Las actividades de identificación de problemas identifican y registran problemas. Esto incluye:

- Realizar análisis de tendencias de registros de incidencias.
- Detectar problemas duplicados y recurrentes por parte de los usuarios, la mesa de servicio y el personal de soporte técnico
- Identificar el riesgo de que un incidente pueda repetirse
- Analizar la información recibida de proveedores y socios.
- Analizar la información recibida de desarrolladores de software internos, equipos de calidad y equipos de proyectos.

## Control de Problemas

Las actividades de control de problemas incluyen analizar problemas y documentar soluciones y errores conocidos.

Los problemas se priorizan para el análisis en función del riesgo que plantean y se gestionan como riesgos, en función de su impacto y probabilidad potenciales. No es necesario analizar cada problema, sino que es más valioso hacer un progreso significativo en los problemas de mayor prioridad.

Los incidentes tienen muchas causas interrelacionadas. El control de problemas debe considerar todas las causas involucradas, tales como las causas que contribuyen a la duración y el impacto de los incidentes. Es necesario analizar los problemas desde la perspectiva de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios: personas, tecnología, socios, procesos.

Cuando un problema no se puede resolver rápidamente, es útil buscar y documentar una solución para incidentes futuros, en función de la comprensión del problema. Las soluciones están documentadas en los registros de problemas. Esto se puede hacer en cualquier etapa, no es necesario esperar a que se complete el análisis. Una solución efectiva de incidentes puede considerarse como una forma permanente de tratar un problema cuando resolverlo no es factible ni rentable. En este caso, el problema permanece en el estado de error conocido, y la solución documentada se aplica siempre y cuando ocurran los incidentes relacionados.

## Control de errores

Las actividades de control de errores gestionan los errores conocidos. Un error conocido se refiere a un problema donde el análisis inicial está completo; por lo general significa que se han identificado componentes defectuosos. El control de errores implica identificar posibles soluciones permanentes. A menudo, estas soluciones permanentes implicarán una solicitud de cambio para la implementación de la solución, pero solo si esto se puede justificar en términos de costo, riesgos y beneficios.

El control de errores reevalúa regularmente el estado de los errores conocidos que no se han resuelto, incluido el impacto general en los clientes, la disponibilidad y el costo de las resoluciones permanentes y la eficacia de las soluciones temporales. La efectividad de las soluciones temporales también debe evaluarse cada vez que se utilizan. Las soluciones temporales pueden mejorarse en base a la evaluación.

### Relaciones de Gestión de Problemas con otras Prácticas



La gestión de problemas está relacionada con las siguientes otras prácticas:

- **Gestión de incidentes:** Las actividades de gestión de problemas están muy estrechamente relacionadas con la gestión de incidentes. Las prácticas deben diseñarse para trabajar juntas dentro de la cadena de valor. Las actividades de estas dos prácticas pueden complementarse entre sí (por ejemplo, identificar las causas de un incidente es una actividad de gestión de problemas que puede llevar a la resolución del incidente), pero también pueden generar conflictos (por ejemplo, investigar la causa de un incidente puede demorar las acciones necesarias para restaurar el servicio).
- **Gestión de riesgos:** Las actividades de gestión de problemas pueden organizarse como un caso específico de gestión de riesgos. Estas actividades identifican, evalúan y controlan los riesgos en cualquiera de las cuatro dimensiones de la administración de servicios. Es útil adoptar herramientas y técnicas de gestión de riesgos para la gestión de problemas.

- **Control de cambios:** La gestión de problemas inicia la resolución a través del control de cambios y participa en la revisión posterior a la implementación; sin embargo, aprobar e implementar cambios está fuera del alcance de la práctica de gestión de problemas.
- **Gestión del conocimiento:** “La gestión de problemas puede utilizar información en un sistema de gestión de conocimiento para investigar, diagnosticar y resolver problemas”.
- **Mejora continua:** Las actividades de gestión de problemas pueden identificar oportunidades de mejora en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. En algunos casos, las soluciones pueden tratarse como oportunidades de mejora, por lo que se incluyen en técnicas de mejora continua.

### **Relación de Gestión de Problemas con Personas, Habilidades y Competencias**

- Las actividades de gestión de problemas dependen en gran medida del conocimiento y la experiencia del personal, en lugar de en procedimientos detallados.
- Para diagnosticar problemas, se requiere entender sistemas complejos y pensar cómo podrían haber ocurrido diferentes fallas. El desarrollo de la combinación de la capacidad analítica y creativa requiere tutoría y tiempo, así como también una capacitación adecuada.

*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.*

## The Axle Car Hire Story

### Gestión de problema de Axle

“**Henri:** Axle participa en programas de retroalimentación con todos nuestros fabricantes de automóviles. Compartimos los datos de mantenimiento y reparación con ellos para ayudarles a mejorar continuamente sus servicios. A cambio, nos alertan de cualquier problema potencial en nuestros vehículos.

**Radhika:** recientemente, nos alertaron de un problema potencial en nuestra flota. Un fabricante de automóviles había enviado a taller a un modelo popular en nuestra flota para arreglar un error encontrado en el sistema de activación de bolsa de aire.

**Su:** Afortunadamente se encontró antes de que Axle experimentara incidentes, pero todavía existía la posibilidad de que se produjeran fallas, lo que significaba que era un problema que teníamos que lidiar.

**Marco:** seguimos una práctica similar para nuestros otros sistemas y servicios, incluyendo todos los componentes de TI que usamos.

**Radhika:** la práctica de manejo de incidentes de Axle es una de nuestras fuentes más importantes de información sobre errores en nuestros sistemas. Cualquier incidente grave que experimentamos es seguido por una investigación sobre las posibles causas. A veces esto nos llevará a encontrar y corregir errores en los sistemas, y a menudo identificamos maneras de reducir el número de incidentes que Axle tendrá en el futuro “.

*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.*

## Actividad Identificar una Práctica

Tiempo de Actividad: 10 minutos

¿Cuál de las siguientes actividades sería típico de la práctica de Gestión de Incidentes haría y cuál sería una actividad de la práctica Gestión de Problemas?

- Reiniciar un servidor para restablecer la conectividad
- Analizar los registros de eventos después de una caída del servidor
- Seleccionar un proveedor para suministrar una pieza de repuesto
- Pedir al usuario que realice una función específica de otra manera para obtener el mismo resultado
- Acceder a la computadora portátil de un usuario y resolver el asunto de forma remota
- Lluvia de ideas con un equipo de ingenieros para comprender por qué nadie puede imprimir un informe específico
- Dirigir a un usuario a un sitio de preguntas frecuentes donde encontrará una guía para configurar su correo
- Realizar análisis de tendencias en incidentes pasados

## LA PRÁCTICA GESTIÓN DE SOLICITUDES DE SERVICIO

### Propósito de Gestión de Solicitudes de Servicio

#### Solicitud de Servicio

“Una solicitud de servicio es la solicitud de un usuario o representante autorizado del usuario que inicia una acción de servicio que se ha acordado como parte normal de la entrega del servicio”.

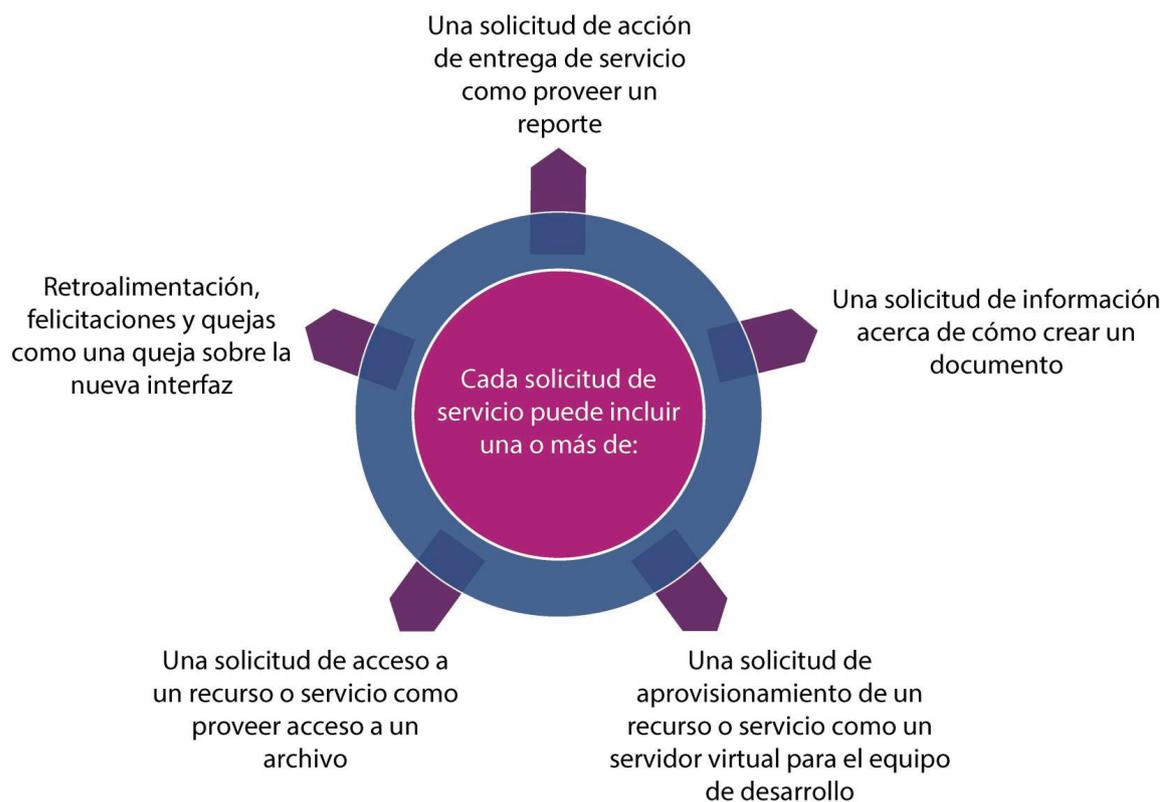
El propósito de la práctica de gestión de solicitud de servicio es:

- Proporcionar la calidad prometida de un servicio manejando todas las solicitudes de servicio predefinidas e iniciadas por el usuario de una manera efectiva y comprensible.

*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 incidentes se refieren a una falla o degradación de un servicio, y las solicitudes de servicio forman una parte normal de la entrega del servicio. Como estas solicitudes están predefinidas y acordadas previamente, deben formalizarse con un procedimiento claro y estándar para la iniciación, aprobación, cumplimiento y gestión.

### Ejemplos de Solicitudes de Servicio



## Entrega de Solicitudes de Servicio

- Las solicitudes de servicio forman una parte normal de la entrega del servicio y no una falla / degradación del servicio
- Como las solicitudes están predefinidas y acordadas, generalmente se pueden formalizar con un procedimiento claro y estándar para:
  - Iniciación
  - Aprobación
  - Cumplimiento
  - Gestión
- Algunas solicitudes son muy simples (como la solicitud de información)
- Algunas solicitudes son complejas (como la configuración para un nuevo empleado) y requieren la participación de otros equipos
- Independientemente de la complejidad, los pasos para cumplir con la solicitud deben ser bien conocidos y probados. Esto permite al proveedor del servicio acordar los tiempos de cumplimiento y proporcionar una comunicación clara del estado de la solicitud a los usuarios

## Guías de Gestión de Solicitud de Servicio

Para ser manejado exitosamente, Gestión de Solicitudes de Servicio debe seguir estas guías:



“Para ser manejada exitosamente, la gestión de solicitudes de servicio debe seguir estas pautas:

- Las solicitudes de servicio y su cumplimiento deben estandarizarse y automatizarse en la mayor medida posible.

- Se deben establecer políticas con respecto a qué solicitudes de servicio se cumplirán con aprobaciones limitadas o incluso sin aprobaciones adicionales para que el cumplimiento se pueda simplificar.
- Las expectativas de los usuarios con respecto a los tiempos de cumplimiento deben establecerse claramente, en función de lo que la organización pueda ofrecer de manera realista.
- Las oportunidades de mejora deben identificarse e implementarse para producir tiempos de cumplimiento más rápidos y aprovechar la automatización.
- Se deben incluir políticas y flujos de trabajo para documentar y redirigir cualquier solicitud que se envíe como solicitud de servicio, sin serlo.

Algunas solicitudes de servicio se pueden cumplir completamente con la automatización desde el envío hasta el cierre, lo que permite una experiencia completa de autoservicio. Ejemplos de tales solicitudes de servicio son la instalación de software de cliente o la provisión de servidores virtuales. La gestión de solicitudes de servicio depende de procesos y procedimientos bien diseñados, que se operan a través de herramientas de seguimiento y automatización para maximizar la eficiencia de la práctica”.

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

## LA PRÁCTICA SERVICE DESK

---

### Service Desk

El propósito de la práctica Service Desk es:

- Comprender la demanda de resolución de incidentes y solicitudes de servicio
- Actuar como el punto de contacto para el proveedor de servicios junto con sus usuarios
- Proporcionar una ruta clara para que los usuarios informen sobre asuntos, consultas y solicitudes, y reconozcan, clasifiquen, posean y tomen medidas al respecto.

Una mesa de servicio actúa como punto de entrada o punto de contacto único para la organización de TI o de servicio. Si bien la apariencia física de la mesa de servicio y su personal pueden variar considerablemente de una organización a otra, la función y el valor de la mesa de servicio siguen siendo los mismos. Las mesas de servicio se utilizan para arreglar, explicar y coordinar los asuntos, en lugar de simplemente arreglar la tecnología fallida. La mesa de servicio se ha convertido en una parte vital de cualquier operación de servicio.

## Aspectos Clave del Service Desk



En estos días, debido a la transición de la tecnología a la automatización, la inteligencia artificial, la automatización de procesos robóticos y los chatbots, las mesas de servicio ofrecen más registro y resolución de autoservicio directamente a través de los portales en línea y de aplicaciones móviles. El impacto de este cambio en la mesa de servicio es menos contacto telefónico, menos trabajo de bajo nivel y una mayor capacidad para enfocarse en la excelente experiencia del cliente cuando se necesita un contacto personal.

## Canales del Service Desk

Las mesas de servicio están cada vez más presionadas para proporcionar una variedad de canales para que los usuarios se comuniquen con ellos, sin embargo, depende mucho de cada organización y de lo que intentan lograr.

Llamada telefónica	Incluye tecnología especializada como IVR, llamadas en conferencia, reconocimiento de voz
Portales de servicios y aplicaciones móviles	Soportado por catálogos de servicio y solicitud y bases de conocimientos.
Chat	Chats en vivo y robots para chat
Correo electrónico	Se utiliza para el registro y actualización, y para las encuestas y confirmaciones de seguimiento.

Service Desk de atención personalizada	Cada vez es más frecuente en sectores donde hay altos picos de actividad que exigen presencia física, como la educación superior
Mensajes de texto y redes sociales	Útil para enviar notificaciones en caso de incidentes importantes, contactar a grupos específicos de partes interesadas y permitir a los usuarios solicitar soporte
Redes sociales públicas y corporativas y foros de discusión	Contacto con el proveedor de servicios y soporte de persona a persona

### Estructuras de Service Desk

Un Service Desk puede funcionar en una ubicación única o centralizada, lo que requiere varias tecnologías de soporte, tales como:

- Sistemas de telefonía inteligente
- Sistemas de flujo de trabajo para enrutamiento y escalamiento
- Sistemas de gestión de recursos humanos y planificación de recursos
- Bases de conocimiento
- Grabación de llamadas y control de calidad
- Herramientas de acceso remoto
- Tablero de instrumentos y herramientas de monitoreo
- Sistemas de gestión de la configuración

En algunos casos, una mesa de servicio puede actuar como una mesa virtual que permite a los agentes trabajar desde diferentes ubicaciones geográficas. Una mesa de servicio virtual requiere una tecnología de soporte más sofisticada y un enrutamiento y escalamiento más complejos. Estas soluciones suelen estar basadas en la nube.

### Personal del Service Desk

El personal de la mesa de servicio requiere capacitación y competencia en una serie de amplias áreas técnicas y comerciales.



El personal de la mesa de servicio demuestra las excelentes habilidades de servicio al cliente. En particular, necesitan habilidades y conocimientos para comprender y analizar un incidente específico en términos de prioridad de negocio y tomar las medidas adecuadas para resolverlo. Otras habilidades clave que requieren son la empatía y la inteligencia emocional. Es posible que la mesa de servicio no tenga que ser altamente técnica, aunque algunas sí lo son. Incluso si la mesa de servicio es bastante simple, sigue desempeñando un papel vital en la prestación de servicios y debe contar con el apoyo activo de sus grupos de pares. También es esencial comprender que la mesa de servicio tiene una gran influencia en la experiencia del usuario y en cómo el proveedor del servicio es percibido por los usuarios.

## LA PRÁCTICA GESTIÓN DE NIVELES DE SERVICIO

### Gestión de Niveles de Servicio

“El propósito de la práctica gestión de nivel de servicio es establecer objetivos claros basados en el negocio para el desempeño del servicio, de modo que la entrega de un servicio pueda evaluarse, monitorearse y administrarse adecuadamente en función de estos objetivos”.

*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.*

Para lograr este propósito, la práctica de gestión de niveles de servicio define, documenta y gestiona activamente los niveles de servicio.

### Actividades Clave de Gestión de Niveles de Servicio

- La práctica gestión de nivel de servicio implica la definición, documentación y gestión activa de los niveles de servicio.
- Proporciona una visibilidad completa de los servicios de la organización. Para ello, la práctica de gestión de nivel de servicio:
  - Establece una vista compartida de los servicios y objetivo de niveles de servicio con los clientes
  - Asegura que la organización cumple con los niveles de servicio definidos
  - Realiza revisiones de servicio
  - Captura e informa sobre asuntos de servicio, incluido el rendimiento frente a niveles de servicio definidos

### Acuerdo de Niveles de Servicio

- Desde hace años, gestión del nivel de servicio utiliza una herramienta para medir el desempeño de los servicios desde el punto de vista del cliente. Esta herramienta se conoce como acuerdos de nivel de servicio (SLA).
- Esta herramienta se utiliza para acordar el servicio entre el proveedor y el cliente.

Algunos requisitos clave de los SLA incluyen:

- Deben estar relacionados con un servicio definido en el catálogo de servicios. De lo contrario, son métricas individuales que no proporcionan ningún propósito y no reflejan la perspectiva del servicio.
- Deben relacionarse con resultados definidos. Para lograr esto, la gestión de niveles de servicio necesita utilizar un conjunto equilibrado de métricas, tales como la satisfacción del cliente.
- Deben replicar un acuerdo de compromiso y debate entre el proveedor del servicio y el consumidor.
- Deben estar escritos de forma sencilla, fáciles de entender y útiles para todas las partes.

### **El SLA efecto de la sandía**

“En muchos casos, cuando el objetivo es utilizar métricas basadas en un solo sistema puede dar como resultado una desalineación y una desconexión entre los socios del servicio en cuanto al éxito de la entrega del servicio y la experiencia del usuario. Por ejemplo, si un SLA solo se basa en el porcentaje de tiempo de actividad de un servicio, el proveedor puede considerarlo exitoso, pero aún así se pierde una funcionalidad de negocio importante y resultados que son importantes para el consumidor. Esto se conoce como SLA “efecto de la sandía”.

Se dice “efecto de la sandía” cuando algo es verde por fuera y rojo por dentro.

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

### **Requerimientos de Gestión de Niveles de Servicio**

- La práctica gestión de nivel de servicio requiere:
  - Enfoque y esfuerzo para involucrarse y escuchar los requisitos, asuntos, inquietudes y necesidades diarias de los clientes.
  - Compromiso para entender y confirmar las necesidades y requerimientos de los clientes.
  - Escuchar para construir relaciones y confianza para mostrar a los clientes que son valorados y comprendidos.

### **Fuentes para Recopilar y Analizar Información**

La gestión del nivel de servicio implica recopilar y analizar información de diversas fuentes. Éstos incluyen:



La gestión de niveles de servicio implica recopilar y analizar información de diversas fuentes. Éstos incluyen:

- **Involucramiento del cliente:** Implica escuchar, descubrir e información en la que se basan las métricas. Además, involucra mediciones y debates de progreso continuo. En el involucramiento del cliente, puede hacer preguntas simples, tales como:
  - ¿Qué implica su trabajo?
  - ¿Cómo le ayuda la tecnología?
  - ¿Cuáles son sus tiempos, áreas, personas y actividades clave del negocio?
  - ¿Cuáles de estas actividades es más importante para usted?
  - ¿Cuáles son sus metas, objetivos y mediciones para este año?
  - ¿Cómo podemos ayudarle mejor?
- **Retroalimentación del cliente:** Implica recopilar comentarios de varias fuentes, como:
  - **Encuestas:** Incluye comentarios inmediatos, como preguntas de seguimiento, así como comentarios sobre la experiencia general del servicio.
  - **Mediciones clave relacionadas con el negocio:** Incluye medidas acordadas entre el proveedor del servicio y sus clientes según lo que el cliente valora como importante.
- **Métricas operativas:** Estos son los indicadores de bajo nivel de las actividades operativas. Incluyen la disponibilidad del sistema, la respuesta a incidentes y los tiempos de reparación, los tiempos de procesamiento de cambios y solicitudes y los tiempos de respuesta del sistema.

- **Métricas de negocio:** Cualquier actividad de negocio que el cliente considere útil o valiosa y que se utilice como un medio para evaluar el éxito del servicio. Esto puede variar desde algunas simples medidas binarias transaccionales, como la disponibilidad de terminales de cajeros automáticos (ATM) o terminales de punto de venta (POS) durante el horario de negocio(09:00 a 17:00 todos los días) o la finalización exitosa de actividades de negocio, por ejemplo, el registro de pasajeros.

## The Axle Car Hire Story

### Gestión del nivel de servicio de Axle

**Su:** regularmente recopilamos comentarios de nuestros clientes para analizar sus necesidades y requisitos, y actualizar nuestras ofertas de servicio para que coincidan con sus expectativas.

**Radhika:** no podemos poner cada expectativa de cliente en nuestros contratos de alquiler, pero nos preocupamos por todos ellos y hacemos todo lo posible por cumplirlas.

**Su:** también monitoreamos la calidad de los servicios prestados por nuestros socios y proveedores, como el trabajo realizado para nosotros por la limpieza de Craig. Al hacer esto, necesitamos asegurarnos de que la calidad de cada parte de nuestros servicios excedan las expectativas de nuestros usuarios.”

*Quoted text Source is ITIL® Foundation (ITIL® 4 edition), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.*

## PROPÓSITO DE LAS PRÁCTICAS DE ITIL

### Gestión de Seguridad de la Información

El propósito de la práctica gestión de seguridad de la información es:

- Proteger la información utilizada por las organizaciones para dirigir su negocio.
- Comprender y gestionar los riesgos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- Mantener la seguridad de la información para la autenticación y el no repudio.

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



**Prevención:** Procura que los riesgos de seguridad no ocurran



**Detección:** Detectar riesgos que no pueden ser prevenidos



**Corrección:** Recuperación de riesgos después que fueron detectados

## Gestión de Relaciones

El propósito de la práctica gestión de relaciones es:

- Crear y fomentar los vínculos entre la organización y sus partes interesadas a nivel estratégico y táctico.
- Identificar, analizar, monitorear y mejorar continuamente las relaciones con y entre las partes interesadas.

La práctica gestión de relaciones asegura que:

- Se comprenden las necesidades de las partes interesadas y se priorizan los productos y servicios.
- Se establece relación constructiva entre la organización y las partes interesadas.
- Se establecen y mantienen prioridades para productos / servicios nuevos o modificados para los clientes.
- Las quejas y escalamientos de las partes interesadas sean bien manejadas.
- Los productos y servicios facilitan la creación de valor para los consumidores de servicios y organizaciones.
- Las organizaciones facilitan la creación de valor para todos los interesados.

## Gestión de Proveedores

El propósito de la práctica gestión de proveedores es:

- Asegurarse de que el proveedor y su desempeño se gestionen de manera adecuada para respaldar el aprovisionamiento de productos y servicios de calidad.
- Crear más relaciones de colaboración con el proveedor clave.
- Descubrir y darse cuenta de nuevos valores y reducir el riesgo de fracaso.

Las actividades clave de la gestión de proveedores son:

- Creación de un único punto de visibilidad y control para asegurar la consistencia.
- Mantener una estrategia de proveedores, políticas e información de gestión de contratos
- Negociar y acordar contratos y acuerdos.
- Gestión de relaciones y contratos con proveedores internos y externos.
- Gestión del desempeño del proveedor.

### Gestión de Activos de TI

“Activos de TI se refiere a cualquier componente valioso que puede contribuir a la entrega de un producto o servicio de TI”.

- El propósito de la práctica gestión de activos de TI es planificar y administrar el ciclo de vida de todos los activos de TI. Esto a su vez ayuda a la organización a:
  - Maximizar el valor para los clientes
  - Controlar costos y presupuestos
  - Hacer frente a los riesgos
  - Tomar decisiones en términos de compra y reutilización
  - Cumplir con los requisitos vigentes y prometidos

*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.*

La práctica de gestión de activos de TI incluye la gestión de software, hardware, redes, servicios en la nube y dispositivos. También puede incluir activos que no sean de TI, como infraestructura e información, tecnología operativa, como dispositivos que forman parte de Internet de las cosas.

### Gestión de Eventos y Monitoreo

“Un evento puede definirse como cualquier cambio de estado que tenga importancia para la gestión de un elemento de configuración (CI) o servicio de TI. Los eventos generalmente se reconocen a través de notificaciones creadas por un servicio de TI, CI o herramienta de monitoreo”.

- El propósito de la práctica gestión de eventos y monitoreo es:
  - Analizar los componentes del servicio

- Registrar e informar cambios de estado identificados como eventos
- Priorizar la infraestructura, servicios, procesos de negocios y eventos de seguridad de la información
- Gestiona eventos a lo largo de su ciclo de vida

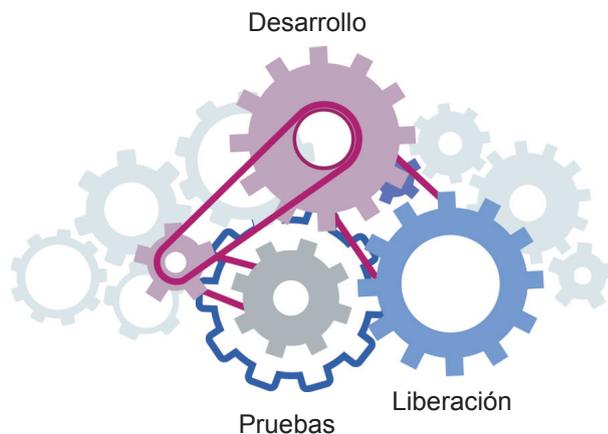
*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

La parte de monitoreo enfatiza en la observación de servicios y CIs. Se puede hacer de forma activa o pasiva, pero se debe realizar de manera altamente automatizada.

La parte de gestión de eventos hace hincapié en registrar y gestionar los cambios monitorizados que se definen como eventos, analizar el significado de los eventos y tomar la acción de control correcta para gestionarlos.

### Gestión de Liberaciones

- “El propósito de la práctica gestión de liberaciones es hacer que los servicios y características nuevas o modificados estén disponibles para su uso”.

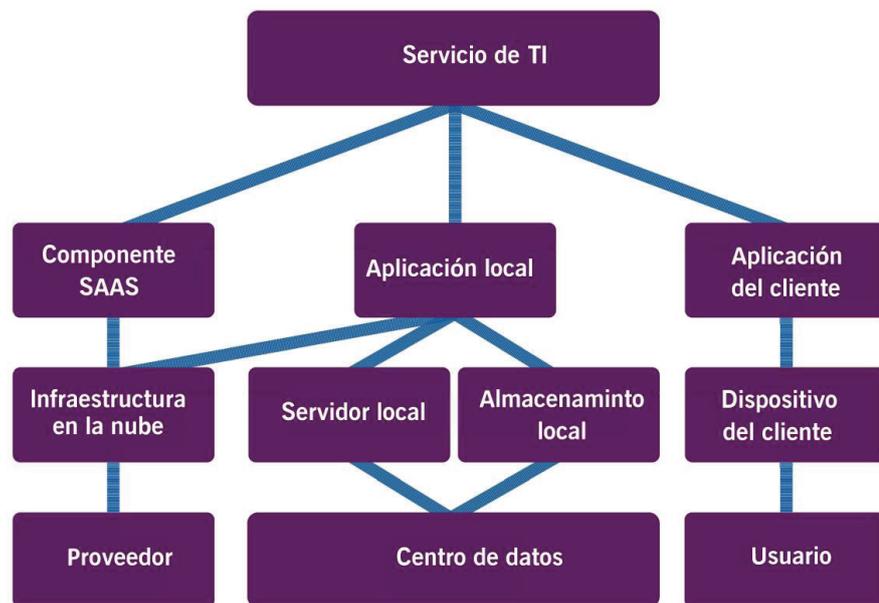


*Fuente del texto citado en ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019. Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.*

Una liberación incluye varios componentes de infraestructura y aplicaciones para entregar un servicio nuevo o modificado. También puede incluir documentación, procesos actualizados o herramientas. Cada elemento de un servicio puede ser desarrollado por el proveedor del servicio, o adquirido de un tercero e integrado por el proveedor del servicio.

## Gestión de Configuración del Servicio

- El propósito de la práctica gestión de configuración del servicio se describe en los siguientes puntos:
  - La información sobre la configuración de servicios y CIs es precisa, confiable y está disponible cuando sea necesario.
  - Recopilar y administrar información sobre diversos CIs, como hardware, software, redes, usuarios y documentos.
  - Proporcionar información acerca de CIs y cómo los CIs interactúan, se relacionan y dependen entre sí para crear valor para los clientes y usuarios.



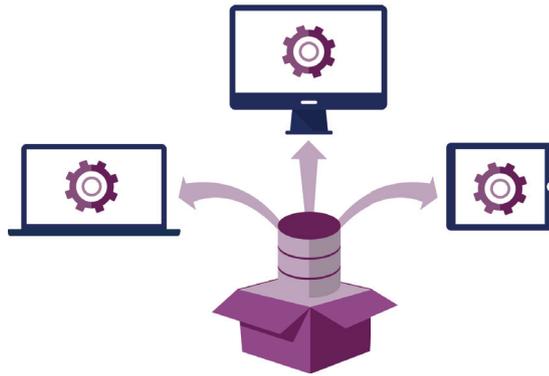
Basado en el material de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019 de AXELOS. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Es importante tener en cuenta que los servicios también se tratan como CI, y la gestión de la configuración ayuda a la organización a comprender cómo los CI que contribuyen a cada servicio trabajan juntos. La figura dada es un diagrama simplificado que muestra cómo múltiples CI contribuyen a un servicio de TI.

## Gestión de Implementación

“El propósito de la práctica gestión de implementación es mover hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente nuevo o modificado a entornos en vivo. También puede involucrarse en el despliegue de componentes en otros entornos para pruebas o almacenamiento provisional”.

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.



La gestión implementaciones es una práctica independiente, aunque trabaja estrechamente con la gestión de liberaciones y el control de cambios. La gestión de implementaciones también se puede referir como “aprovisionamiento”. Sin embargo, el término aprovisionamiento se usa a menudo para describir la implementación de infraestructura, mientras que “implementación” se refiere a la implementación de software.

Dentro de ITIL, la práctica de gestión de implementaciones se refiere tanto al “aprovisionamiento” de la infraestructura como a la “implementación” del software.

### Recapitemos las Prácticas



<https://player.vimeo.com/video/302778814>

*Este video se basa en el caso de estudio Axle Car Hire, extraído del manuscrito de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4) de AXELOS.*

Este módulo está enfocado en las siete prácticas clave de ITIL. Comprendamos cómo una organización, como Axle Car Hire, puede o debe considerar la implementación de estas prácticas.

### Transcripción del vídeo

#### **Radhika (Analista de Negocio de TI) a Henri (CIO):**

Solo quería hablar con usted sobre nuestra transformación adoptando ITIL 4. ¿Tiene unos minutos para conversar?

**Henri:**

Claro, entra, siéntese y dígame, ¿de qué quiere hablar?

**Radhika:**

Sé que Axle se está transformando en una organización de gestión de servicios más eficiente y efectiva. Entiendo que cada compañía es diferente, pero ¿qué prácticas son importantes para nosotros en Axle Car Hire para entender y enfocarnos?

**Henri:**

Buena pregunta. Déjeme mostrarle en qué prácticas deberíamos centrarnos.

En primer lugar, tenemos mejora continua, que debe estar en el ADN de nuestra organización y en todo nuestro personal. Para todo lo que hacemos, debemos mirarnos en el espejo y ver cómo lo estamos haciendo en comparación con lo que deberíamos estar haciendo. También tiene que estar dentro de cada descripción de puesto.

En segundo lugar, necesitamos evitar que las cosas salgan mal cuando cambiamos algo. Para ello tenemos control de cambios. El año pasado, cuando implementamos cambios en el sistema de reservaciones, todo el sistema se cayó debido a algunas fallas.

**Radhika:**

Si lo sé. Y este año estamos planeando algunos cambios en nuestra aplicación de reservaciones y algunos de nuestros sistemas de TI. Por lo tanto, es importante que tengamos el Control de Cambios implementado. ¿Está bien?

**Henri:**

Efectivamente, Radhika. Pero sabe que hay casos en que nuestros clientes enfrentan dificultades para reservar su auto debido a un error en nuestra aplicación o se perdieron debido a un error de navegación en nuestro sistema. << Henri hace clic en su computadora portátil y se muestra la pantalla con la diapositiva 11 >> Para tales casos, es importante que podamos poner las cosas en funcionamiento lo más rápido posible, y para esto tenemos la gestión de incidentes.

**Radhika:**

Cierto ... una práctica importante pero reactiva. Pero también deberíamos tener algo para encontrar la causa raíz, soluciones estructurales a los problemas y mejorar el servicio en general.

**Henri:**

Sí, efectivamente, para eso tenemos gestión de problemas. Esta práctica es realmente importante, especialmente cuando las cosas han ido mal con más frecuencia de la que podemos soportar, debemos encontrar la causa subyacente. Cuando se conoce la causa raíz, es más fácil encontrar la mejor solución para implementar bajo el control de cambios.

A continuación, contamos con la gestión de solicitudes de servicio, lo que facilita que nuestros clientes y usuarios obtengan lo que desean.

**Radhika:**

Pero en caso de que un usuario tenga una pregunta, ¿a quién debe contactar?

**Henri:**

Para ello, es importante que tengamos un único punto de contacto para nuestros clientes y usuarios en caso de que algo salga mal,

como una avería del automóvil o en caso de que los clientes tengan alguna pregunta. Para ello contamos con la mesa de servicio.

Y, finalmente, tenemos una gestión de niveles de servicio, que es una práctica que garantiza que tengamos acuerdos claros con nuestros clientes sobre lo que ofrecemos en función de qué criterios de calidad.

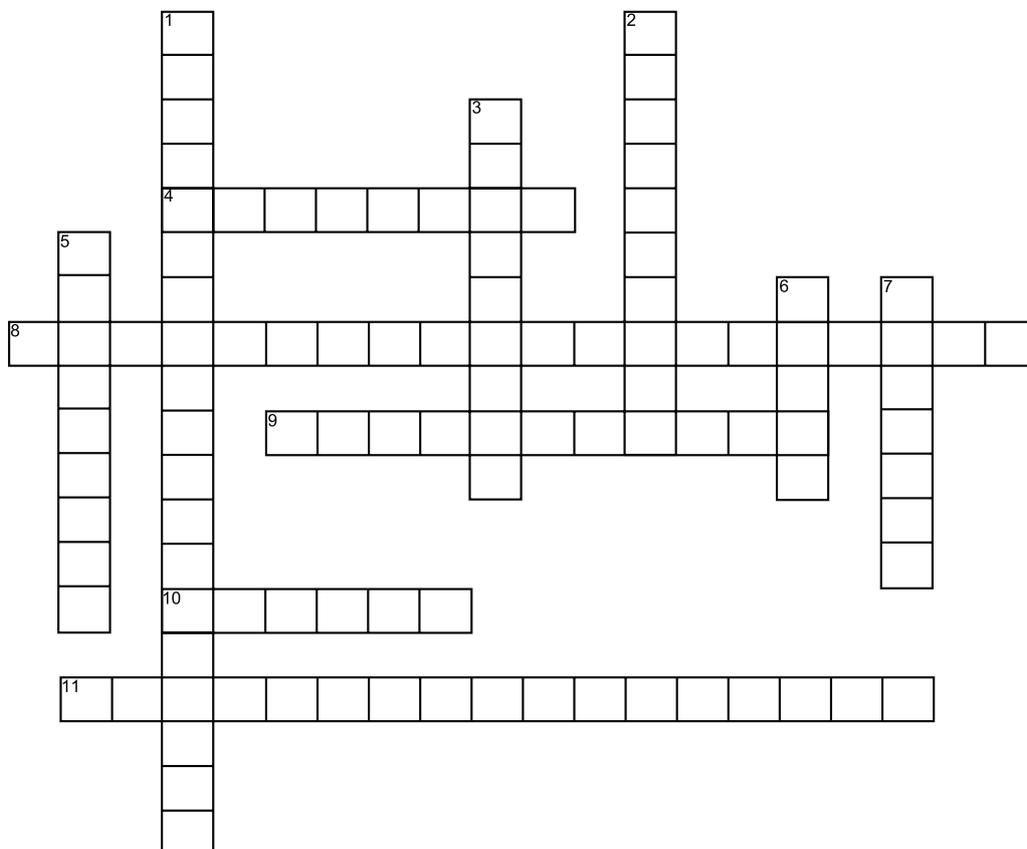
Así que en general 7 prácticas están en nuestra lista en Axle Car Hire. La práctica a implementar o comenzar primero depende en gran medida de nuestra situación actual y deseada. << Se muestra Henri >> Algunas organizaciones comienzan con la mesa de servicio y la gestión de incidentes. Otras organizaciones comienzan con el control de cambios, mientras que otras eligen comenzar con la gestión de niveles de servicio.

No hay un enfoque estándar acerca de con cuál práctica comenzar. Dime, ¿qué piensas cuando miras a Axle Car Hire?

**Radhika:**

Bueno, escuchándolo y observando nuestro estado actual y deseado, deberíamos comenzar con Mejora Continua, ya que, si lo he entendido bien, esa práctica se puede aplicar con todas las demás prácticas.

**Ejercicio: Crucigrama**



### Horizontal

4. Una práctica de gestión es considerada como un \_\_\_\_\_ organizacional. (9)
8. El progreso iterativo es un principio guía que coincide con la práctica de \_\_\_\_\_. (9, 11)
9. Necesitamos promover la visibilidad si trabajamos juntos y \_\_\_\_\_. (11)
10. ¿Cuál es la práctica que requiere “control”? (6)
11. ¿Qué práctica proporciona un marco para construir la resiliencia de la organización? (7, 10)

### Vertical

- 1 La práctica de gestión \_\_\_\_\_ se relaciona con el uso del Reglamento General de Protección de Datos. (11, 8)
2. Un problema que se ha analizado y no se ha resuelto se denomina \_\_\_\_\_. (5, 5).
3. Hay tres tipos de prácticas: Generales, Servicio y \_\_\_\_\_. (9)
5. Gestión \_\_\_\_\_ aumenta la velocidad y la precisión de las respuestas que se proporcionan a los clientes.
6. Proporciona la visibilidad de extremo a extremo de los servicios de la organización, la Gestión \_\_\_\_\_ del Servicio. (5)
7. Gestión de relaciones es qué tipo de práctica. (7)

## ACTIVIDAD: UN INCIDENTE NECESITA SER RESUELTO

---

### Actividad: Un Incidente Necesita Ser Resuelto

#### Enfoque

El modelo operativo de la cadena de valor del servicio de ITIL y las prácticas de ITIL son genéricas. Sin embargo, en la práctica, se pueden establecer diferentes patrones combinando diferentes actividades de la cadena de valor con prácticas relevantes, basadas en las necesidades en una variedad de escenarios. Estos patrones dentro de la operación de la cadena de valor se denominan flujos de valor. Para llevar a cabo una determinada tarea, o responder a una situación particular, las organizaciones crean flujos de valor de servicio.

#### Tarea

Lea el escenario dado y diseñe el flujo de valor según los requisitos para resolver el incidente. Complete las tablas que figuran en el manual del curso para identificar qué roles y actividades son relevantes para las actividades de la cadena de valor.

**Indicación:** Lea la referencia para comprender qué se requiere y cómo debe resolverse este incidente.

“El WiFi en un almacén no funciona correctamente porque un punto de acceso inalámbrico ha fallado. Esto tiene un impacto significativo en el negocio porque el conductor del montacargas no puede recibir instrucciones lo suficientemente rápido, y como tal existe el riesgo de que se pierda una fecha límite del negocio. Esto puede parecer un incidente relativamente sencillo, sin embargo, no se puede resolver simplemente siguiendo mecánicamente los pasos de un procedimiento de gestión de incidentes predeterminado”.

*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.*

### Solución: Un Incidente Necesita Ser Resuelto

Componente del SVS	Demanda
Roles	Gerente de almacén, conductor del montacargas.
Actividades	Se descubre que no hay cobertura de WiFi en un área del almacén. Esto significa que el conductor del montacargas debe conducir por el almacén para recoger sus instrucciones, lo que provoca demoras y el riesgo de no cumplir con los plazos del negocio.

Actividad de la Cadena de Valor	Vincular
Prácticas	Service Desk, Gestión de Incidentes
Roles	Gerente del almacen, agente del Service Desk
Actividades	El gerente del almacén llama por teléfono al Service Desk y describe el asunto. Se acuerda que este es un incidente de prioridad 2 y se notifica al gerente el tiempo de resolución esperado.  La información sobre este incidente es registrada por el agente del Service Desk.

Actividad de la Cadena de Valor	Entregar y Soportar
Prácticas	Service Desk, Gestión de Incidentes
Roles	Agente del Service Desk, ingeniero de soporte a redes
Actividades	El incidente se escala rápidamente al equipo de soporte a redes.

Actividad de la Cadena de Valor	Entregar y Soportar, mejorar
Prácticas	Gestión de incidentes, control de cambios, gestión de configuración del servicio, gestión de activos de TI, mejora continua
Roles	Ingeniero de soporte a redes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El ingeniero de soporte a redes identifica que el punto de acceso inalámbrico ha fallado y lo reemplaza con un repuesto de la tienda.</li> <li>■ Este es un cambio estándar, por lo que el ingeniero no necesita aprobación adicional. La información requerida para configurar el nuevo punto de acceso se obtiene del CMS. La información de activos de TI se actualiza para mostrar que ésta pieza de repuesto se ha consumido.</li> <li>■ El ingeniero de redes actualiza el sistema de gestión de incidentes y marca el caso como resuelto.</li> <li>■ El ingeniero de redes piensa en lo que sucedió y si podrían haber predicho este asunto o si lo hubieran resuelto más rápidamente.</li> </ul>

Actividad de la Cadena de Valor	Vincular
Prácticas	Service Desk, Gestión de Incidentes
Roles	Gerente del almacén, agente del Service Desk
Actividades	El agente del Service Desk se comunica con el gerente del almacén para verificar que todo funcione correctamente y luego cierra el incidente.

Componente del SVS	Valor
Roles	Gerente del almacén, conductor del montacargas
Actividades	La cobertura de WiFi se restablece y el conductor del montacargas ahora puede trabajar de manera eficiente.

Actividad de la Cadena de Valor	Vincular, mejorar
Prácticas	Service Desk, Gestión de Incidentes y Mejora Continua
Roles	Gerente del almacén, gerente de Service Desk
Actividades	Una breve encuesta de satisfacción se envía por correo electrónico al gerente del almacén, que completa y devuelve. Las respuestas se utilizan para identificar tendencias y los comentarios se pasan al gerente de la mesa de servicio para su consideración.

## RESUMEN DEL MÓDULO

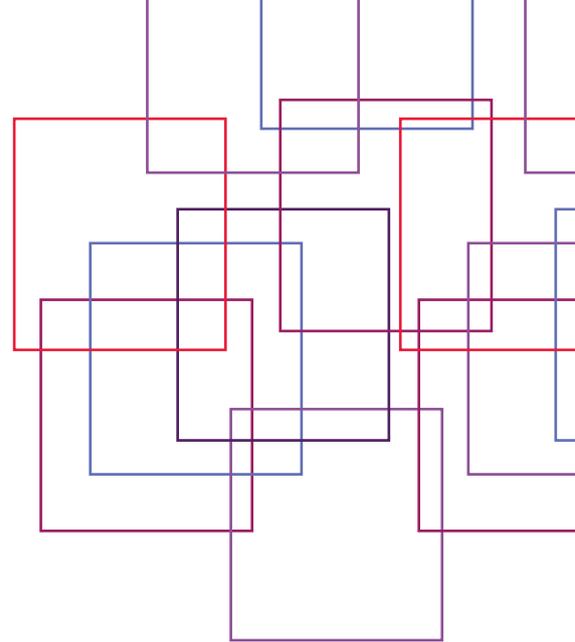
---

En este modulo, aprendió:

- Una práctica de gestión es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo
- La mejora continua se refiere a la práctica de identificar y mejorar los servicios, componentes del servicio o cualquier otro elemento involucrado en la gestión efectiva y eficiente de los productos y servicios para alinear las prácticas y los servicios de la organización con las necesidades cambiantes del negocio
- El propósito de la práctica de control de cambios es maximizar la cantidad de cambios exitosos de TI al confirmar que los riesgos se han gestionado adecuadamente. El alcance del control de cambios está definido por cada organización. Normalmente incluirá toda la infraestructura de TI, aplicaciones, documentación, procesos, relaciones con los proveedores y cualquier otra cosa que pueda afectar directa o indirectamente a un producto o servicio
- La gestión de incidentes reduce el impacto no deseado de los incidentes mediante la restauración de las operaciones normales de servicio tan pronto como sea posible. Las actividades clave que son importantes para resolver incidentes de manera eficiente y efectiva incluyen:
  - Registro y gestión de incidentes
  - Acordar, documentar y comunicar los tiempos objetivo de resolución
  - Priorizar los incidentes con base en una clasificación acordada
- El propósito de gestión de problemas es minimizar la probabilidad y el impacto de los incidentes mediante el análisis de las causas reales y posibles de los incidentes. La gestión de problemas implica tres fases: identificación de problemas, control de problemas y control de errores
- El propósito de la práctica gestión de solicitudes de servicio es proporcionar la calidad prometida de un servicio al manejar todas las solicitudes de servicio predefinidas e iniciadas por el usuario de una manera efectiva y comprensible
- El propósito de la práctica Service Desk es comprender la demanda de resolución de incidentes y solicitudes de servicio. Un Service Desk actúa como punto de entrada / punto único de contacto para la organización de TI o de servicio
- El propósito de la práctica gestión de nivel de servicio es establecer objetivos claros basados en el negocio para el desempeño del servicio, de modo que la prestación de un servicio pueda evaluarse, monitorearse y administrarse adecuadamente en relación con estos objetivos



# Caso de Estudio: Axle Car Hire



Driven by Difference...



Para mostrar cómo los conceptos de ITIL se pueden aplicar de manera práctica a una organización, este curso sigue las hazañas de una compañía ficticia en su viaje de ITIL. Esta empresa, Axle Car Hire, está experimentando una transformación para modernizar sus servicios, mejorar la satisfacción de sus clientes y los niveles de retención, y para esto utiliza ITIL.

## INTRODUCCIÓN

---

Axle Car Hire es una compañía global, con sede en Seattle. Axle se formó hace 10 años, y actualmente emplea aproximadamente 400 empleados en toda Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico.

Inicialmente, la compañía experimentó un fuerte crecimiento y un alto índice de satisfacción del cliente. Durante los primeros seis años, los negocios recurrentes representaron alrededor del 30 por ciento de todas las reservaciones. Los accionistas podrían esperar buenos dividendos trimestrales. Sin embargo, en los últimos cuatro años, la compañía ha experimentado una desaceleración. Los índices de satisfacción del cliente han disminuido constantemente y las reservaciones que repiten son raras. Los competidores están ofreciendo nuevas e innovadoras opciones para el alquiler de vehículos tradicionales. Carros compartidos, viajes compartidos y coches sin conductor son grandes atractivos. Los clientes también esperan contar con interfaces en línea y de aplicaciones como estándar para los servicios de la empresa.

En este mercado en evolución, Axle Car Hire se enfrenta a un futuro incierto. El consejo está dispuesto a mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Quieren atraer y retener clientes, así como mejorar los resultados de la empresa. Han nombrado a un nuevo CIO, Henri Durand. Henri fue elegido por su experiencia en servicios digitalizados y su trayectoria en transformaciones de TI exitosas a gran escala. Entiende bien el impacto de las ofertas de servicios digitales, no sólo para los niveles de satisfacción del cliente, sino también para las tasas de retención de empleados.

La sólida experiencia de Henri en ITIL e ITSM significa que él valora las certificaciones de ITIL, y su política de contratación lo refleja. Habiendo trabajado con Design Thinking, DevOps y metodologías ágiles, cree que las empresas sostenibles requieren un enfoque mixto para ITSM. Henri está interesado en ver cómo su equipo puede redefinir la experiencia de alquiler de coches y asegurarse que Axle Car Hire sea la primera opción para clientes nuevos y existentes.

## CONOZCA A LOS EMPLEADOS DE AXLE

---

Aquí hay cuatro empleados clave de Axle Car Hire:

- **Henri** es el nuevo CIO de Axle Car Hire. Es un exitoso ejecutivo de negocios que está preparado para sacudir las cosas. Él cree en un enfoque integrado a ITSM.
- **Su** es la gerente de producto de Axle Car Hire para experiencia de viaje y ha trabajado para Axle durante los últimos cinco años. Su es inteligente, meticulosa y apasionada por el medio ambiente.
- **Radhika** es la analista de negocios de TI de Axle Car Hire y su trabajo es entender los requerimientos de los usuarios, tanto del personal de Axle Car Hire, como de sus consumidores. Radhika es inquisitiva, enérgica y se esfuerza por mantener una relación positiva con todos sus clientes, tanto internos como externos. Radhika trabaja principalmente en actividades de descubrimiento y planificación, en lugar de en operaciones de TI. Ella hace muchas preguntas y es excelente para detectar patrones y tendencias.
- **Marco** es el gerente de entrega de IT Axle Car Hire. Se basa en los procesos y continuamente hace referencia al marco de ITIL para ayudarlo a administrar las relaciones positivas de servicio. Sin embargo, Marco ha tenido poca exposición a un enfoque mixto o colaborativo para la gestión de servicios

## CLIENTES DE AXLE

---

Aquí hay tres de los clientes frecuentes de Axle Car Hire, a los que conocerá durante esta historia de ITIL:

- **Yoshi** es una estudiante universitaria de vacaciones sin planes fijos. Ella espera visitar festivales de música como parte de su experiencia de viaje. Aparte de eso, su viaje es flexible. Ella es experta en tecnología y se adapta rápidamente a nuevas aplicaciones y soluciones. Ella está interesada en probar nuevos y emocionantes servicios digitales.
- **Faruq** se retiró recientemente y por lo general vacaciona solo. Es reflexivo y disfruta aprender y adoptar nuevas tecnologías. Faruq a menudo hace sus planes de viaje sobre la marcha, ya que sus necesidades pueden cambiar en función de consideraciones personales o de salud.
- **Amelia** es la gerente de instalaciones de una empresa de distribución de alimentos orgánicos llamada Food for Fuel. Su oficina central se encuentra en el centro de Londres, pero muchos consumidores de Food for Fuel se encuentran en áreas regionales. Esto significa que el acceso en transporte público suele ser poco frecuente, poco confiable y costoso. En consecuencia, Food for Fuel proporciona a su personal de ventas vehículos para que puedan visitar de manera cómoda y confiable a clientes existentes y potenciales.

## SOCIOS Y PROVEEDORES DE AXLE

---

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

### Un nuevo proveedor (Craig's Cleaning)

**Su:** Las recientes encuestas de satisfacción del cliente de Axle revelaron constantemente calificaciones bajas para la limpieza de automóviles. Esto obstaculizó la experiencia de viaje de nuestros clientes y fue un factor que contribuyó a las bajas reservas recurrentes.

**Henri:** Axle Car Hire tomó la decisión de subcontratar la limpieza de todos los vehículos a un proveedor de servicios. Anteriormente, la limpieza de nuestra flota de vehículos era realizada por un departamento interno.

El costo y el esfuerzo para mantener el equipo, actualizar calendarios y administrar una fuerza laboral inflexible eran insostenibles. Es importante entender que el riesgo de tercerizar cualquier tarea o servicio es que una organización pierde habilidades y capacidades. Sin embargo, la limpieza de automóviles es un servicio que requiere

equipo especializado y una fuerza laboral flexible y motivada. La inversión continua en este servicio es algo que no es beneficioso para Axle.

Como valor nominal, la subcontratación puede parecer que le cuesta a una organización más que utilizar recursos internos. Inicialmente esto puede ser cierto; sin embargo, con el tiempo y correctamente administrados, los servicios de outsourcing deberían ser beneficiosos tanto para la organización como para el proveedor. El beneficio para Axle es que podemos concentrarnos en nuestro negocio principal. Después de todo, no somos una empresa de limpieza.

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

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

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

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

**Craig:** Axle Car Hire decidió subcontratar su servicio de limpieza de autos, y Craig’s Cleaning fue elegido para asumir esto. Mi organización es ahora responsable de la limpieza de toda la flota de vehículos de Axle.

**Henri:** El servicio que Craig’s Cleaning está brindando, es sólo un componente de la experiencia del cliente de Axle. Los autos limpios son una salida de nuestro servicio general y contribuye directamente a la experiencia de viaje de los clientes. Esto ayuda a los clientes de Axle a lograr sus resultados.

**Su:** ¡Craig’s Cleaning está haciendo un gran trabajo! Los autos nunca han estado más limpios, y nuestros índices de satisfacción del cliente para la limpieza de los autos aumentan constantemente.

Axle y Craig's Cleaning han trabajado juntos en un programa de limpieza, con un enfoque en la limpieza de automóviles durante las horas pico. Axle es responsable de proporcionar a Craig y su equipo una notificación oportuna de cualquier cambio que pueda afectar este calendario. Por ejemplo, es posible que Axle deba ampliar sus requerimientos de limpieza a la luz de las nuevas ofertas de servicio, como la que Marco está desarrollando.

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

## NUEVA TECNOLOGÍA DE AXLE

---

Axle está considerando introducir varias piezas de nueva tecnología en sus autos. El equipo de Axle busca qué nueva tecnología podría introducirse y utiliza los principios guía de ITIL para ayudar a decidir el mejor curso de acción.

**Su:** Un aspecto de nuestro servicio que estamos considerando es la recolección y devolución de vehículos. Este proceso sigue siendo muy manual. Algunos de nuestros depósitos regionales continúan utilizando formularios en papel para registrar clientes. Los clientes no quieren perder tiempo completando formularios de identificación cuando esta información ya se ha proporcionado durante el proceso de reservación en línea. Para mejorar el proceso de identificación del cliente, Axle podría usar tecnología biométrica para identificar a nuestros clientes.

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

**Radhika:** Tenemos que ser conscientes de las regulaciones como GDPR y los posibles riesgos para la seguridad de los datos que esta tecnología podría traer.

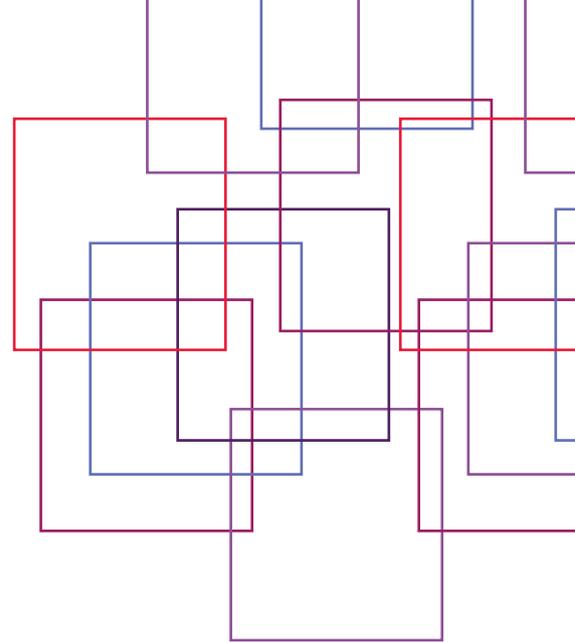
**Marco:** Axle también quiere probar la identificación automatizada de daños en vehículos devueltos, incluidos rasguños, abolladuras y luces rotas. Potencialmente la tecnología podría incluso identificar los niveles de combustible. Esto automatizaría el cálculo de los cargos por combustible incurridos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

**Su:** Nuestros clientes desean simplicidad y velocidad a la vez que mantienen la comodidad y la seguridad en la carretera. La tecnología biométrica y el escaneo de automóviles serían una fuente de oportunidad para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

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

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

# Guía para la Preparación del Examen



## Objetivos de aprendizaje del módulo

- Identificar la estructura del examen.
- Indicar los componentes clave del examen.
- Practicar el examen.

## Temas cubiertos en este módulo

1. Objetivos de aprendizaje de la certificación
2. Nivel de aprendizaje del plan de estudios
3. Certificación
4. Instrucciones para el examen
  - Formato del examen
  - Tipos de preguntas
  - Sistema de puntuación
5. Consejos para presentar el examen

## 1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE LA CERTIFICACIÓN

---

Cuando haya adquirido el conocimiento requerido de este curso, podrá:

- Comprender los conceptos clave de la gestión de servicios de TI.
- Comprender cómo los principios guía de ITIL pueden ayudar a una organización a adoptar y adaptar la gestión de servicios de TI.
- Comprender las cuatro dimensiones de la gestión de servicios de TI.
- Comprender el propósito y los componentes del sistema de valor del servicio ITIL, 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.

## 2. NIVEL DE APRENDIZAJE DEL PLAN DE ESTUDIOS

---

La versión moderna de la taxonomía de aprendizaje de Bloom es un marco de clasificación ampliamente utilizado por los programas de cursos y las evaluaciones para la certificación. La taxonomía clasifica el aprendizaje en seis niveles ascendentes.

- **Nivel 1 (Conocimiento):** Exhibir memoria de materiales aprendidos previamente al recordar hechos, términos, conceptos básicos y respuestas.
- **Nivel 2 (Comprensión):** Demuestra una comprensión de los hechos e ideas al organizar, comparar, traducir, interpretar, describir y exponer ideas principales.
- **Nivel 3 (Aplicación):** Utilizar nuevo conocimiento. Resolver problemas a nuevas situaciones aplicando el conocimiento, hechos, técnicas y reglas adquiridos.
- **Nivel 4 (Análisis):** Examinar y dividir la información en partes, identificando motivos o causas. Hacer inferencias y encontrar evidencia para sustentar generalizaciones.
- **Nivel 5 (Evaluación):** Presentar y defender las opiniones formulando juicios sobre la información, validez de las ideas o calidad del trabajo según un conjunto de criterios.
- **Nivel 6 (Creación):** Recopilar información combinando elementos en un nuevo patrón o proponiendo soluciones alternativas.

Las preguntas del examen para el curso de Fundamentos de ITIL® se basan en los niveles 1 y 2 de la taxonomía de Bloom.

Se espera que el curso de Fundamentos de ITIL® proporcione un nivel básico de competencia para el candidato. Los exámenes evalúan este nivel. El formato de examen ofrece / ofrecerá preguntas de opción múltiple (POM) con una serie de posibles respuestas correspondientes. Sólo una respuesta será correcta.

## 3. CERTIFICACIÓN

---

El propósito de la certificación de Fundamentos de ITIL® es evaluar si el candidato puede demostrar suficiente capacidad de recordar y comprender el marco de gestión de servicios ITIL 4, como se describe en el programa de estudios.

## 4. INSTRUCCIONES PARA EL EXAMEN

### 4.1 Formato del Examen

<b>Requisitos previos</b>	Se recomienda que el participante haya completado la capacitación en Fundamentos de ITIL 4
<b>Supervisado</b>	En vivo o mediante cámara web
<b>Tipo de Examen</b>	En línea (web) o impreso en papel
<b>Duración del Examen</b>	La duración del examen será de 60 minutos (15 minutos adicionales para quienes el inglés no es su idioma nativo).
<b>Puntuación de pase</b>	Para aprobar el examen, una persona debe obtener un puntaje de 65% o mayor.
<b>Libro abierto o cerrado</b>	Libro cerrado
<b>Cantidad de preguntas</b>	40 preguntas de opción múltiple (POMs)

### 4.2 Tipos de preguntas

El examen consiste en Preguntas de Opción Múltiple.

### 4.3 Sistema de calificación

Para todas las preguntas, la puntuación se basa en la respuesta correcta. No hay marcas negativas por respuestas incorrectas.

## 5. SUGERENCIAS PARA PRESENTAR EL EXAMEN

Para poder realizar el examen con éxito, se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:

- Antes de iniciar el examen, respire profundo y relájese en “modo de examen”.
- Lea cada pregunta con mucho cuidado. La mayoría de los errores son causados por no haber leído toda la pregunta completamente.
- Explore todas las opciones de respuesta antes de hacer su selección.
- Cuando sepa cuál de las cuatro opciones de respuesta es la correcta, selecciónela. La mayoría de las veces, la primera impresión es la respuesta correcta.
- En caso de que no esté seguro de cuál es la respuesta correcta, revise todas las opciones e identifique las respuestas candidatas correctas.
- Elimine respuestas incorrectas obvias.
- De las dos restantes, seleccione la mejor respuesta.
- En caso de que no sepa cuál es la mejor respuesta, busque

una respuesta que se refiera a negocios, valor, cliente, etc.

- Aun así, no tiene idea de cuál elegir, busque la respuesta que contenga la mayoría de los términos básicos oficiales.
- Si, aun así no tiene idea, adivine, no hay marcas negativas.
- Sólo cambie una respuesta por otra cuando esté 100% seguro. La mayoría de las veces, los candidatos cambian una respuesta correcta por una respuesta incorrecta.
- Las opciones con palabras como 'siempre', 'nunca', 'debe', 'tienen que' 'solo' ', etc. generalmente no son correctas. Los marcos están ahí para proporcionar pautas y no tendrán requisitos obligatorios. Las respuestas con estas palabras "ABSOLUTAS" probablemente sean incorrectas.
- No se atore en una pregunta. ¿No debería ser evidente la respuesta?, omita esa pregunta y continúe con las siguientes preguntas (Su examen en línea le permitirá "marcar" la pregunta para que pueda recordar regresar a ella).
- Es absolutamente normal que las primeras preguntas se perciban como más difíciles. Estas primeras preguntas no son más complejas, pero es debido a que el nivel de concentración al principio no es tan alto todavía. Se necesita tiempo para construir un buen nivel de concentración.
- Las preguntas del examen real a menudo se perciben como más complejas en comparación con las preguntas del examen de muestra. Las preguntas del examen de muestra también son viejas preguntas del examen, por lo que tienen el mismo nivel de dificultad. Las preguntas del examen real se perciben como más difíciles porque hay más estrés involucrado en un examen real.
- Es un examen de opción múltiple, por lo que la respuesta correcta siempre está ahí, sólo necesita encontrarla.

# Sample Paper 1



*The ITIL® 4 Foundation Examination*

*Sample Paper 1*

*Question Booklet*

**Multiple Choice**

**Examination Duration: 1 Hour**

*Instructions*

1. You should attempt all 40 questions. Each question is worth one mark.
2. There is only one correct answer per question.
3. You need to answer 26 questions correctly to pass the exam.
4. Mark your answers on the answer sheet provided. Use a pencil (NOT pen).
5. You have 60 minutes to complete this exam.
6. This is a 'closed book' exam. No material other than the exam paper is allowed.

## The ITIL® 4 Foundation Examination

---

- 1) Which practice is responsible for moving components to live environments?
  - A. Change control
  - B. Release management
  - C. IT asset management
  - D. Deployment management
  
- 2) Which practice includes the classification and ownership of queries and requests from users?
  - A. Service desk
  - B. Incident management
  - C. Change control
  - D. Service level management
  
- 3) Which practice identifies metrics that reflect the customer's experience of a service?
  - A. Continual improvement
  - B. Service desk
  - C. Service level management
  - D. Problem management
  
- 4) What is the PRIMARY use of a change schedule?
  - A. To support 'incident management' and improvement planning
  - B. To manage emergency changes
  - C. To plan changes and help avoid conflicts
  - D. To manage standard changes

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

5) Which service management dimension is focused on activities and how these are coordinated?

- A. Organizations and people
- B. Information and technology
- C. Partners and suppliers
- D. Value streams and processes

6) How does categorization of incidents assist the 'incident management' practice?

- A. It helps direct the incident to the correct support area
- B. It determines the priority assigned to the incident
- C. It ensures that incidents are resolved in timescales agreed with the customer
- D. It determines how the service provider is perceived

7) Identify the missing word(s) in the following sentence.

A service is a means of enabling value co-creation by facilitating [?] that customers want to achieve.

- A. the warranty
- B. outcomes
- C. the utility
- D. outputs

8) Which is a recommendation of the 'continual improvement' practice?

- A. There should at least be a small team dedicated to leading 'continual improvement' efforts
- B. All improvements should be managed as multi-phase projects
- C. 'Continual improvement' should be isolated from other practices
- D. External suppliers should be excluded from improvement initiatives

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 9) Which is a potential benefit of using an IT service management tool to support the 'incident management' practice?
- A. It may ensure that the cause of incidents is identified within agreed times
  - B. It may provide automated matching of incidents to problems or known errors
  - C. It may ensure that supplier contracts are aligned with the needs of the service provider
  - D. It may provide automated resolution and closure of complex incidents
- 10) Which role submits service requests?
- A. The user, or their authorized representative
  - B. The customer, or their authorized representative
  - C. The sponsor, or their authorized representative
  - D. The supplier, or their authorized representative
- 11) Which practice provides a single point of contact for users?
- A. Incident management
  - B. Change control
  - C. Service desk
  - D. Service request management
- 12) Which guiding principle recommends that the four dimensions of service management are considered?
- A. Think and work holistically
  - B. Progress iteratively with feedback
  - C. Focus on value
  - D. Keep it simple and practical

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

13) Which would be supported by the 'service request management' practice?

- A. A request to authorize a change that could have an effect on a service
- B. A request from a user for something which is a normal part of service delivery
- C. A request to restore service after a service interruption
- D. A request to investigate the cause of multiple related incidents

14) Which practice is the responsibility of everyone in the organization?

- A. Service level management
- B. Change control
- C. Problem management
- D. Continual improvement

15) Identify the missing word in the following sentence.

The purpose of the 'information security management' practice is to [?] the organization's information.

- A. store
- B. provide
- C. audit
- D. protect

16) Which guiding principle recommends collecting data before deciding what can be re-used?

- A. Focus on value
- B. Start where you are
- C. Keep it simple and practical
- D. Progress iteratively with feedback

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 17) Which is NOT usually included as part of incident management?
- A. Scripts for collecting initial information about incidents
  - B. Formalized procedures for logging incidents
  - C. Detailed procedures for the diagnosis of incidents
  - D. The use of specialized knowledge for complicated incidents
- 18) Which describes the nature of the guiding principles?
- A. Guiding principles can guide an organization in all circumstances
  - B. Each guiding principle mandates specific actions and decisions
  - C. An organization will select and adopt only one of the seven guiding principles
  - D. Guiding principles describe the processes that all organizations must adopt
- 19) Which statement about a change authority is CORRECT?
- A. A single change authority should be assigned to authorize all types of change and change models
  - B. A change authority should be assigned for each type of change and change model
  - C. Normal changes are pre-authorized and do not need a change authority
  - D. Emergency changes can be implemented without authorization from a change authority
- 20) Which practice has the purpose of making new and changed services and features available for use?
- A. Change control
  - B. Service request management
  - C. Release management
  - D. Deployment management

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 21) Which value chain activity ensures people understand the organization's vision?
- A. Improve
  - B. Plan
  - C. Deliver and support
  - D. Obtain/build
- 22) Which statement about the value chain activities is CORRECT?
- A. Every practice belongs to a specific value chain activity
  - B. A specific combination of value chain activities and practices forms a service relationship
  - C. Service value chain activities form a single workflow that enables value creation
  - D. Each value chain activity contributes to the value chain by transforming specific inputs into outputs
- 23) What is the purpose of the 'supplier management' practice?
- A. To ensure that the organization's suppliers and their performance are managed appropriately to support the seamless provision of quality products and services
  - B. To align the organization's practices and services with changing business needs through the ongoing identification and improvement of services
  - C. To ensure that the organization's suppliers and their performance are managed appropriately at strategic and tactical levels through coordinated marketing, selling, and delivery activities
  - D. To ensure that accurate and reliable information about the configuration of suppliers' services is available when and where it is needed
- 24) What are the two types of cost that a service consumer should evaluate?
- A. The price of the service, and the cost of creating the service
  - B. The costs removed by the service, and the costs imposed by the service
  - C. The cost of provisioning the service, and the cost of improving the service
  - D. The cost of software, and the cost of hardware

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

25) Which is a purpose of the 'service desk' practice?

- A. To reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents
- B. To maximize the number of successful IT changes by ensuring risks are properly assessed
- C. To capture demand for incident resolution and service requests
- D. To set clear business-based targets for service performance

26) How should an organization adopt continual improvement methods?

- A. Use a new method for each improvement the organization handles
- B. Select a few key methods for the types of improvement that the organization handles
- C. Build the capability to use as many improvement methods as possible
- D. Select a single method for all improvements that the organization handles

27) Which ITIL concept describes governance?

- A. The seven guiding principles
- B. The four dimensions of service management
- C. The service value chain
- D. The service value system

28) Which is a recommendation of the 'service desk' practice?

- A. Service desks should avoid the use of automation
- B. Service desks should be highly technical
- C. Service desks should understand the wider organization
- D. Service desks should be a physical team in a single fixed location

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 29) Which guiding principle recommends organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner?
- A. Focus on value
  - B. Start where you are
  - C. Progress iteratively with feedback
  - D. Collaborate and promote visibility
- 30) What is a standard change?
- A. A change that is well understood, fully documented and pre-authorized
  - B. A change that needs to be assessed, authorized, and scheduled by a change authority
  - C. A change that doesn't need a risk assessment because it is required to resolve an incident
  - D. A change that is assessed, authorized, and scheduled as part of 'continual improvement'
- 31) What happens if a workaround becomes the permanent way of dealing with a problem that cannot be resolved cost-effectively?
- A. A change request is submitted to change control
  - B. Problem management restores the service as soon as possible
  - C. The problem remains in the known error status
  - D. The problem record is deleted
- 32) What is the definition of change?
- A. To add, modify or remove anything that could have a direct or indirect effect on services
  - B. To ensure that accurate and reliable information about the configuration of services is available
  - C. To make new and changed services and features available for use
  - D. To move new or changed hardware, software, or any other component to live environments

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

33) What is the definition of an event?

- A. Any change of state that has significance for the management of a service or other configuration item
- B. Any component that needs to be managed in order to deliver an IT service
- C. An unplanned interruption to a service or reduction in the quality of a service
- D. Any financially valuable component that can contribute to the delivery of an IT product or service

34) Which describes outcomes?

- A. Tangible or intangible deliverables
- B. Functionality offered by a product or service
- C. Results desired by a stakeholder
- D. Configuration of an organization's resources

35) Which is NOT a key focus of the 'information and technology' dimension?

- A. Security and compliance
- B. Communication systems and knowledge bases
- C. Workflow management and inventory systems
- D. Roles and responsibilities

36) Which practices are typically involved in the implementation of a problem resolution?

- 1. Continual improvement
  - 2. Service request management
  - 3. Service level management
  - 4. Change control
- 
- A. 1 and 2
  - B. 2 and 3
  - C. 3 and 4
  - D. 1 and 4

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 37) Which is a key consideration for the guiding principle 'keep it simple and practical'?
- A. Try to create a solution for every exception
  - B. Understand how each element contributes to value creation
  - C. Ignore the conflicting objectives of different stakeholders
  - D. Start with a complex solution, then simplify
- 38) What should be done first when applying the 'focus on value' guiding principle?
- A. Identify the outcomes that the service facilitates
  - B. Identify all suppliers and partners involved in the service
  - C. Determine who the service consumer is in each situation
  - D. Determine the cost of providing the service
- 39) A service provider describes a package that includes a laptop with software, licences, and support. What is this package an example of?
- A. Value
  - B. An outcome
  - C. Warranty
  - D. A service offering
- 40) What is the definition of warranty?
- A. A tangible or intangible deliverable that is produced by carrying out an activity
  - B. The assurance that a product or service will meet agreed requirements
  - C. A possible event that could cause harm or loss, or make it more difficult to achieve objectives
  - D. The functionality offered by a product or service to meet a particular need





***The ITIL® 4 Foundation Examination***

***Sample Paper 1***

***Answers and Rationales***

©AXELOS Limited 2019.  
AXELOS®, ITIL® and the swirl logo are registered trade marks of AXELOS Limited.  
Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.  
All rights reserved.

EN\_ITIL4\_FND\_2019\_SamplePaper1\_Rationale\_v1.3

Page 1 of 19

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

For exam paper: EN\_ITIL4\_FND\_2019\_SamplePaper1\_QuestionBk\_v1.3

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
1	D	6.1.h	<p>A. Incorrect. “The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule”. Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. “The purpose of the release management practice is to make new and changed services and features available for use.” Ref 5.2.8</p> <p>C. Incorrect. “The purpose of the IT asset management practice is to plan and manage the full lifecycle of all IT assets”. Ref 5.2.6</p> <p>D. Correct. “The purpose of the deployment management practice is to move new or changed hardware, software, documentation, processes, or any other component to live environments.” Ref 5.3.1</p>
2	A	7.1.f	<p>A. Correct. “Service desks provide a clear path for users to report issues, queries, and requests, and have them acknowledged, classified, owned, and actioned”. Ref 5.2.14</p> <p>B. Incorrect. The ‘incident management’ practice deals only with incidents, not queries and requests. “The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible”. Ref 5.2.5</p> <p>C. Incorrect. The ‘change control’ practice deals only with change requests, not other queries and requests. “The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule”. Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. The ‘service level management’ practice ensures service targets are met. It does not manage queries and requests from users. “The purpose of the service level management practice is to set clear business-based targets for service performance, so that the delivery of a service can be properly assessed, monitored, and managed against these targets”. Ref 5.2.13</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
3	C	7.1.g	<p>A. Incorrect. "The purpose of the continual improvement practice is to align the organization's practices and services with changing business needs through the ongoing improvement of products, services, and practices, or any element involved in the management of products and services." Ref 5.1.2</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the service desk practice is to capture demand for incident resolution and service requests. It should also be the entry point and single point of contact for the service provider with all of its users." Ref 5.2.14</p> <p>C. Correct. "Service level management identifies metrics and measures that are a truthful reflection of the customer's actual experience and level of satisfaction with the whole service," and "Engagement is needed to understand and confirm the actual ongoing needs and requirements of customers, not simply what is interpreted by the service provider or has been agreed several years before." Ref 5.2.15.1</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors". Ref 5.2.8</p>
4	C	7.1.b	<p>A. Incorrect. While it can be used after deploying a change, this is not the main use of the change schedule. "The change schedule is used to help plan changes, assist in communication, avoid conflicts, and assign resources. It can also be used after changes have been deployed to provide information needed for incident management, problem management, and improvement planning." Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. "Emergency changes: These are changes that must be implemented as soon as possible; for example, to resolve an incident or implement a security patch. Emergency changes are not typically included in a change schedule, and the process for assessment and authorization is expedited to ensure they can be implemented quickly." Ref 5.2.4</p> <p>C. Correct. "The change schedule is used to help plan changes, assist in communication, avoid conflicts, and assign resources." Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. Standard changes are already pre-authorized and do not need to be included on a change schedule. "These are low-risk, pre-authorized changes that are well understood and fully documented, and can be implemented without needing additional authorization." Ref 5.2.4</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
5	D	3.1.d	<p>A. Incorrect. The ‘organizations and people’ dimension describes “roles and responsibilities, formal organizational structures, culture, and required staffing and competencies.” Ref 3.1</p> <p>B. Incorrect. The ‘information and technology’ dimension includes “the information and knowledge necessary for the management of services, as well as the technologies required” and “the information created, managed, and used in the course of service provision and consumption, and the technologies that support and enable that service.” Ref 3.2</p> <p>C. Incorrect. “The partners and suppliers dimension encompasses an organization’s relationships with other organizations that are involved in the design, development, deployment, delivery, support and/or continual improvement of services. It also incorporates contracts and other agreements between the organization and its partners or suppliers”. Ref 3.3</p> <p>D. Correct. The ‘value streams and processes’ dimension “focuses on what activities the organization undertakes and how they are organized, as well as how the organization ensures that it is enabling value creation for all stakeholders efficiently and effectively.” Ref 3.4</p>
6	A	7.1.c	<p>A. Correct. “More complex incidents will usually be escalated to a support team for resolution. Typically, the routing is based on the incident category, which should help to identify the correct team.” Ref 5.2.5</p> <p>B. Incorrect. The category is concerned with the type of incident whereas priority is determined by business impact. “Incidents are prioritized based on agreed classification to ensure that incidents with the highest business impact are resolved first.” Ref 5.2.5</p> <p>C. Incorrect. “Every incident should be logged and managed to ensure that it is resolved in a time that meets the expectations of the customer and user.” Categorization by itself will not ensure this. Ref 5.2.5</p> <p>D. Incorrect. Customer and user satisfaction determines how the service provider is perceived. “Incident management can have an enormous impact on customer and user satisfaction, and on how customers and users perceive the service provider.” Ref 5.2.5</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
7	B	1.1.a	<p>A. Incorrect. Warranty is “assurance that a product or service will meet agreed requirements.” Warranty of a service is necessary, but not sufficient to enable value co-creation. Ref 2.5.4</p> <p>B. Correct. A service is “a means of enabling value co-creation by facilitating outcomes that customers want to achieve, without the customer having to manage specific costs and risks”. Ref 2.3.1</p> <p>C. Incorrect. Utility is “the functionality offered by a product or service”. Utility of a service is necessary, but not sufficient to enable value co-creation. Ref 2.5.4</p> <p>D. Incorrect. An output is “a tangible or intangible deliverable of an activity.” The output of a service is necessary, but not sufficient to enable value co-creation. Ref 2.5.1</p>
8	A	7.1.a	<p>A. Correct. “Although everyone should contribute in some way, there should at least be a small team dedicated full-time to leading continual improvement efforts and advocating the practice across the organization.” Ref 5.1.2</p> <p>B. Incorrect. “Different types of improvements may call for different improvement methods. For example, some improvements may be best organized into a multi-phase project, while others may be more appropriate as a single quick effort.” Ref 5.1.2</p> <p>C. Incorrect. “The continual improvement practice is integral to the development and maintenance of every other practice.” Ref 5.1.2</p> <p>D. Incorrect. “When third-party suppliers form part of the service landscape, they should also be part of the improvement effort.” Ref 5.1.2</p>
9	B	7.1.c	<p>A. Incorrect. “Target resolution times are agreed, documented, and communicated to ensure that expectations are realistic.” A good IT service management tool may help the organization to meet these times, but the tool cannot ensure that this happens. Furthermore, identifying the causes of incidents is a ‘problem management’ activity Ref 5.2.5</p> <p>B. Correct. “Modern IT service management tools can provide automated matching of incidents to other incidents, problems or known errors”. Ref 5.2.5</p> <p>C. Incorrect. ‘Incident management’ requires supplier contracts to be correctly aligned, but ensuring that the contracts are aligned is a purpose of the ‘supplier management’ practice. Ref 5.1.13</p> <p>D. Incorrect. “The most complex incidents, and all major incidents, often require a temporary team to work together to identify the resolution”. “Investigation of more complicated incidents often requires knowledge and expertise, rather than procedural steps.” Ref 5.2.5</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
10	A	7.1.e	<p>A. Correct. "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests..." and a service request is defined as "a request from a user or a user's authorized representative that initiates a service action". Ref 5.2.16</p> <p>B. Incorrect. A customer is "a person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption". A customer could also be a user, and in that role they may submit a service request. Ref 2.2.2</p> <p>C. Incorrect. A sponsor is "A person who authorizes budget for service consumption." A sponsor could also be a user, and in that role they may submit a service request. Ref 2.2.2</p> <p>D. Incorrect. "The partners and suppliers dimension encompasses an organization's relationships with other organizations that are involved in the design, development, deployment, delivery, support, and/or continual improvement of services.". This does not include consumption of services, and "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests." Ref 3.3</p>
11	C	7.1.f	<p>A. Incorrect. "The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible." The 'incident management' practice does not provide a single point of contact for service users. Ref 5.2.5</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule." The 'change control' practice does not provide a single point of contact for service users. Ref 5.2.4</p> <p>C. Correct. "The purpose of the service desk practice is to capture demand for incident resolution and service requests. It should also be the entry point and single point of contact for the service provider with all of its users." Ref 5.2.14</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner." The 'service request management' practice does not provide a single point of contact for service users. Ref 5.2.16</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
12	A	2.2.e	<p>A. Correct. The ‘think and work holistically’ guiding principle advises that all aspects of an organization are considered when providing value in the form of services. This includes all four dimensions of service management (organizations and people; information and technology; partners and suppliers; value streams and processes). “Services are delivered to internal and external service consumers through the coordination and integration of the four dimensions of service management.” Ref 4.3.5</p> <p>B. Incorrect. The ‘progress iteratively with feedback’ guiding principle is concerned with breaking initiatives into manageable sections that can be executed more easily. It is not primarily concerned with addressing the four dimensions of service management. Ref 4.3.3</p> <p>C. Incorrect. The ‘focus on value’ guiding principle ensures that everything that the organization does links back to providing value to service consumers. It is not primarily concerned with addressing the four dimensions of service management. Ref 4.3.1</p> <p>D. Incorrect. The ‘keep it simple and practical’ guiding principle focuses on keeping things simple by reducing complexity and eliminating unnecessary activities and steps. It is not primarily concerned with addressing the four dimensions of service management. Ref 4.3.6</p>
13	B	7.1.e	<p>A. Incorrect. This would be supported by the ‘change control’ practice. A change is “the addition, modification, or removal of anything that could have a direct or indirect effect on services.” Normal changes “need to be scheduled, assessed, and authorized”. Ref 5.2.4</p> <p>B. Correct. A service request is “a request from a user or a user’s authorized representative that initiates a service action which has been agreed as a normal part of service delivery.” Ref 5.2.16</p> <p>C. Incorrect. This would be supported by the ‘incident management’ practice. An incident is “an unplanned interruption to a service or reduction in the quality of a service.” Ref 5.2.5</p> <p>D. Incorrect. This would be supported by the ‘problem management’ practice. A problem is “a cause, or potential cause, of one or more incidents”. Ref 5.2.8</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
14	D	7.1.a	<p>A. Incorrect. The 'service level management' practice is not the responsibility of everyone in the organization. A number of roles are required but there is no fixed structure. It is recommended that there is an independent and non-aligned role where possible. Ref 5.2.15</p> <p>B. Incorrect. The 'change control' practice is not the responsibility of everyone in the organization. Many roles can be assigned to change control such as change authority. It also requires input from people with specialist knowledge. Ref 5.2.4</p> <p>C. Incorrect. The 'problem management' practice is not the responsibility of everyone in the organization. Most problem management activity relies on the knowledge and experience of staff. Ref 5.2.8</p> <p>D. Correct. "continual improvement is everyone's responsibility" and "The commitment to and practice of continual improvement must be embedded into every fibre of the organization". Ref 5.1.2</p>
15	D	6.1.a	<p>A. Incorrect. "The purpose of the information security management practice is to protect the information needed by the organization to conduct its business. This includes understanding and managing risks to the confidentiality, integrity, and availability of information, as well as other aspects of information security such as authentication (ensuring someone is who they claim to be) and non-repudiation (ensuring that someone can't deny that they took an action)." Ref 5.1.3</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the information security management practice is to protect the information needed by the organization to conduct its business. This includes understanding and managing risks to the confidentiality, integrity and availability of information, as well as other aspects of information security such as authentication (ensuring someone is who they claim to be) and non-repudiation (ensuring that someone can't deny that they took an action)." Ref 5.1.3</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the information security management practice is to protect the information needed by the organization to conduct its business. This includes understanding and managing risks to the confidentiality, integrity and availability of information, as well as other aspects of information security such as authentication (ensuring someone is who they claim to be) and non-repudiation (ensuring that someone can't deny that they took an action)." Ref 5.1.3</p> <p>D. Correct. "The purpose of the information security management practice is to protect the information needed by the organization to conduct its business. This includes understanding and managing risks to the confidentiality, integrity and availability of information, as well as other aspects of information security such as authentication (ensuring someone is who they claim to be) and non-repudiation (ensuring that someone can't deny that they took an action)." Ref 5.1.3</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
16	B	2.2.b	<p>A. Incorrect. The 'focus on value' guiding principle states that "All activities conducted by the organization should link back, directly or indirectly, to value for itself, its customers, and other stakeholders." Ref 4.3.1</p> <p>B. Correct. The 'start where you are' guiding principle recommends that "Services and methods already in place should be measured and/or observed directly to properly understand their current state and what can be reused from them... Getting data from the source helps to avoid assumptions which, if proven to be unfounded, can be disastrous to timelines, budgets and the quality of results." Ref 4.3.2</p> <p>C. Incorrect. The 'keep it simple and practical' guiding principle states that an organization should "Always use the minimum number of steps needed to accomplish an objective." Ref 4.3.6</p> <p>D. Incorrect. The 'progress iteratively with feedback principle states that "By organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner, the focus on each effort will be sharper and easier to maintain." Ref 4.3.3</p>
17	C	7.1.c	<p>A. Incorrect. "There may be scripts for collecting information from users during initial contact". Ref 5.2.5</p> <p>B. Incorrect. "There should be a formal process for logging and managing incidents." Ref 5.2.5</p> <p>C. Correct. "This process does NOT usually include detailed procedures for how to diagnose, investigate, and resolve incidents." Ref 5.2.5</p> <p>D. Incorrect. "Investigation of more complicated incidents often requires knowledge and expertise, rather than procedural steps." Ref 5.2.5</p>
18	A	2.1	<p>A. Correct. A guiding principle is defined as a recommendation that can guide an organization in all circumstances and will guide organizations when adopting service management. They are not described as prescriptive or mandatory. Ref 4.3</p> <p>B. Incorrect. The guiding principles will be reviewed and adopted by organizations. The guiding principles guide organizations to make decisions and adopt actions. They do not mandate specific actions and decisions. Ref 4.3.8</p> <p>C. Incorrect. Organizations will use the principles relevant to them and are not mandated to use a given number. Ref 4.3</p> <p>D. Incorrect. The guiding principles guide organizations to make decisions and adopt actions. They are not mandatory. Ref 4.3</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
19	B	7.1.b	<p>A. Incorrect. "It is essential that the correct change authority is assigned to each type of change to ensure that change control is both efficient and effective." For normal changes, "change models based on the type of change determine the roles for assessment and authorization". A single change authority is inadequate. Ref 5.2.4</p> <p>B. Correct. "It is essential that the correct change authority is assigned to each type of change to ensure that change control is both efficient and effective." For normal changes, "change models based on the type of change determine the roles for assessment and authorization". Ref 5.2.4</p> <p>C. Incorrect. Normal changes are "changes that need to be scheduled, assessed, and authorized following a process." Thus, all normal changes will be authorized by a change authority. Standard changes can be pre-authorized: "These are low-risk, pre-authorized changes that are well understood and fully documented, and can be implemented without needing additional authorization". Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. "Emergency changes are not typically included in a change schedule, and the process for assessment and authorization is expedited to ensure they can be implemented quickly." Therefore, all emergency changes will be authorized by a change authority. Ref 5.2.4</p>
20	C	6.1.f	<p>A. Incorrect. "The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule." Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner". Ref 5.2.16</p> <p>C. Correct. "The purpose of the release management practice is to make new and changed services and features available for use". Ref 5.2.9</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the deployment management practice is to move new or changed hardware, software, documentation, processes, or any other component to live environments." Ref 5.3.1</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
21	B	5.2.a	<p>A. Incorrect. The purpose of the 'improve' value chain activity is "to ensure continual improvement of products, services, and practices across all value chain activities and the four dimensions of service management." Ref 4.5.2</p> <p>B. Correct. The purpose of the 'plan' value chain activity is "to ensure a shared understanding of the vision, current status, and improvement direction for all four dimensions and all products and services across the organization." Ref 4.5.1</p> <p>C. Incorrect. The purpose of the 'deliver and support' value chain activity is "to ensure that services are delivered and supported according to agreed specifications and stakeholders' expectations." Ref 4.5.6</p> <p>D. Incorrect. The purpose of the 'obtain/build' value chain activity is "to ensure that service components are available when and where they are needed, and meet agreed specifications." Ref 4.5.5</p>
22	D	5.1	<p>A. Incorrect. "Value chain activities use different combinations of ITIL practices". No practice belongs to a single value chain activity. Ref 4.5</p> <p>B. Incorrect. Service value streams are "specific combinations of activities and practices, and each one is designed for a particular scenario" and "Service relationships include service provision, service consumption, and service relationship management." Ref 4.5, 2.4.1</p> <p>C. Incorrect. Service value streams are "specific combinations of activities and practices, and each one is designed for a particular scenario." There can be multiple service value streams within one service value chain. Ref 4.5</p> <p>D. Correct. "These activities represent the steps an organization takes in the creation of value. Each activity transforms inputs into outputs. These inputs can be demand from outside the value chain or outputs of other activities. All the activities are interconnected, with each activity receiving and providing triggers for further action." Ref 4.5</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
23	A	6.1.c	<p>A. Correct. “The purpose of the supplier management practice is to ensure that the organization’s suppliers and their performance are managed appropriately to support the seamless provision of quality products and services”. Ref 5.1.13</p> <p>B. Incorrect. “The purpose of the continual improvement practice is to align the organization’s practices and services with changing business needs through the ongoing improvement of products, services, and practices, or any element involved in the management of products and services.” This is not the purpose of the ‘supplier management’ practice. An organization is unlikely to change its practices to suit a supplier’s needs. Ref 5.1.2</p> <p>C. Incorrect. “The purpose of the relationship management practice is to establish and nurture the links between the organization and its stakeholders at strategic and tactical levels”. This is not the purpose of the ‘supplier management’ practice. Ref 5.1.9</p> <p>D. Incorrect. “The purpose of the service configuration management practice is to ensure that accurate and reliable information about the configuration of services, and the CIs that support them, is available when and where it is needed”. This is not the purpose of the ‘supplier management’ practice. Ref 5.2.11</p>
24	B	1.2.a	<p>A. Incorrect. The price of the service is only part of the costs imposed on the consumer. The cost of creating the service is a concern of the service provider, not the service consumer. The service consumer should also evaluate the costs removed from the consumer. Ref 2.5.2</p> <p>B. Correct. From the service consumer’s perspective, there are two types of costs involved in service relationships:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costs removed from the service consumer by the service (a part of the value proposition). This may include costs of staff, technology, and other resources which are not needed by the consumer.</li> <li>2. Costs imposed on the consumer by the service (the costs of service consumption). The total cost of consuming a service includes the price charged by the service provider (if any), plus other costs such as staff training, costs of network utilization, procurement, etc. Ref 2.5.2</li> </ol> <p>C. Incorrect. C. The cost of provisioning the service, and the cost of improving the service are concerns of the service provider, not the service consumer. The service consumer should evaluate the costs removed from the consumer and the costs imposed on the consumer. Ref 2.5.2</p> <p>D. Incorrect. The two types of cost that a service consumer should evaluate are costs removed from the consumer and costs imposed on consumers. The cost of hardware and software may be included in either of these, but will only be part of that cost. Ref 2.5.2</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
25	C	6.1.n	<p>A. Incorrect. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors." Ref 5.2.8</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule." Ref 5.2.4</p> <p>C. Correct. "The purpose of the service desk practice is to capture demand for incident resolution and service requests. It should also be the entry point and single point of contact for the service provider with all of its users." Ref 5.2.14</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the service level management practice is to set clear business-based targets for service performance, so that the delivery of a service can be properly assessed, monitored, and managed against these targets." Ref 5.2.1.5</p>
26	B	7.1.a	<p>A. Incorrect. The guidance describes how there are many methods that can be used for improvement initiatives and warns against using too many. It further states that "Different types of improvement may call for different improvement methods". Therefore, using a new method each time is inappropriate. Ref 5.1.2</p> <p>B. Correct. The guidance describes how there are many methods that can be used for improvement initiatives and warns against using too many. The guidance states "It is a good idea to select a few key methods that are appropriate to the types of improvement the organization typically handles and to cultivate those methods". Ref 5.1.2</p> <p>C. Incorrect. The guidance describes how there are many methods that can be used for improvement initiatives and warns against using too many. Ref 5.1.2</p> <p>D. Incorrect. The guidance describes how there are many methods that can be used for improvement initiatives and warns against using too many. It further states that "Different types of improvements may call for different improvement methods". Therefore, selecting a single method is inappropriate. Ref 5.1.2</p>
27	D	4.1	<p>A. Incorrect. The seven guiding principles are 'focus on value', 'start where you are', 'progress iteratively with feedback', 'collaborate and promote visibility', 'think and work holistically', 'keep it simple and practical' and 'optimize and automate'. Ref 4.3</p> <p>B. Incorrect. The four dimensions of service management are 'organizations and people', 'information and technology', 'partners and suppliers', and 'value streams and processes'. Ref 3.1-3.4</p> <p>C. Incorrect. The activities of the service value chain are 'plan', 'improve', 'engage', 'design and transition', 'obtain/build', and 'deliver and support'. Ref 4.5</p> <p>D. Correct. The components of the service value system are 'guiding principles', 'governance', 'service value chain', 'practices', and 'continual improvement'. Ref 4.1</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
28	C	7.1.f	<p>A. Incorrect. “With increased automation, AI, robotic process automation (RPA), and chatbots, service desks are moving to provide more self-service logging and resolution directly via online portals and mobile applications.” Ref 5.2.14</p> <p>B. Incorrect. “The service desk may not need to be highly technical, although some are.” Ref 5.2.14</p> <p>C. Correct. “Another key aspect of a good service desk is its practical understanding of the wider organization, the business processes, and the users.” Ref 5.2.14</p> <p>D. Incorrect. “In some cases, the service desk is a tangible team, working in a single location... In other cases, a virtual service desk allows agents to work from multiple locations, geographically dispersed.” Ref 5.2.14</p>
29	C	2.2.c	<p>A. Incorrect. The ‘Focus on value’ guiding principle helps to ensure that you consider all aspects of value for the service consumer, as well as the service provider and other stakeholders. It does not specifically describe organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner. Ref 4.3.1</p> <p>B. Incorrect. The ‘Start where you are’ guiding principle helps to avoid waste and leverage existing services, processes, people, tools, etc. It does not specifically describe organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner. Ref 4.3.2</p> <p>C. Correct. The description of the ‘progress iteratively with feedback’ guiding principle says “by organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner, the focus on each effort will be sharper and easier to maintain.” Ref 4.3.3</p> <p>D. Incorrect. The ‘collaborate and promote visibility’ guiding principle helps to involve the right people and provide better decision-making and greater likelihood of success. It does not specifically describe organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner. Ref 4.3.4</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
30	A	7.1.b	<p>A. Correct. “These are low-risk, pre-authorized changes that are well understood and fully documented, and can be implemented without needing additional authorization. They are often initiated as service requests, but may also be operational changes. When the procedure for a standard change is created or modified, there should be a full risk assessment and authorization as for any other change. This risk assessment does not need to be repeated each time the standard change is implemented; it only needs to be done if there is a modification to the way it is carried out.” Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. Normal changes are “changes that need to be scheduled, assessed, and authorized.” Ref 5.2.4</p> <p>C. Incorrect. An emergency change that is needed to resolve an incident should still be assessed and authorized. “As far as possible, emergency changes should be subject to the same testing, assessment, and authorization as normal changes”. Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. This is a description of a normal change: “changes that need to be scheduled, assessed, and authorized”. Ref 5.2.4</p>
31	C	7.1.d	<p>A. Incorrect. A change request is only raised if it is justified. “Error control also includes identification of potential permanent solutions which may result in a change request for implementation of a solution, but only if this can be justified in terms of cost, risks, and benefits”. Ref 5.2.8</p> <p>B. Incorrect. The ‘incident management’ practice restores service not the ‘problem management’ practice. “The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible.”. Ref 5.2.5</p> <p>C. Correct. “An effective incident workaround can become a permanent way of dealing with some problems when resolving the problem is not viable or cost-effective. In this case, the problem remains in the known error status, and the documented workaround is applied should related incidents occur”. Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. The problem record is not deleted. “Workarounds are documented in problem records”. “. the problem remains in the known error status, and the documented workaround is applied should related incidents occur”. Ref 5.2.8</p>

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**


---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
32	A	6.2.d	<p>A. Correct. A change is the “addition, modification, or removal of anything that could have a direct or indirect effect on services”. Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. “The purpose of the service configuration management practice is to ensure that accurate and reliable information about the configuration of services, and the CIs that support them, is available when and where it is needed.” Ref 5.2.11</p> <p>C. Incorrect. “The purpose of the release management practice is to make new and changed services and features available for use”. Ref 5.2.9</p> <p>D. Incorrect. “The purpose of the deployment management practice is to move new or changed hardware, software, documentation, processes, or any other component to live environments.” Ref 5.3.1</p>
33	A	6.2.b	<p>A. Correct. “An event can be defined as any change of state that has significance for the management of a service or other configuration item (CI)”. Ref 5.2.7</p> <p>B. Incorrect. The definition of a configuration item is “any component that needs to be managed in order to deliver an IT service.” Ref 5.2.11</p> <p>C. Incorrect. An incident is “An unplanned interruption to a service or reduction in the quality of a service.” Ref 5.2.5</p> <p>D. Incorrect. An IT asset is “Any financially valuable component that can contribute to the delivery of an IT product or service.” Ref 5.2.11</p>
34	C	1.2.d	<p>A. Incorrect. “A tangible or intangible deliverable of an activity” is the definition of an output, not an outcome. Ref 2.5.1</p> <p>B. Incorrect. “The functionality offered by a product or service to meet a particular need” is the definition of utility, not an outcome. The utility of the service may facilitate outcomes. Ref 2.5.4</p> <p>C. Correct. An outcome is “a result for a stakeholder enabled by one or more outputs”. The definition of a service describes how the value of a service enables value co-creation by facilitating outcomes that customers want to achieve. Ref 2.5.1</p> <p>D. Incorrect. A product is “a configuration of an organization’s resources designed to offer value for a consumer.” Ref 2.3.1</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
35	D	3.1.b	<p>A. Incorrect. “The challenges of information management, such as those presented by security and regulatory compliance requirements, are also a focus of [the ‘information and technology] dimension”. Ref 3.2</p> <p>B. Incorrect. “The technologies that support service management include, but are not limited to, workflow management systems, knowledge bases, inventory systems, communication systems, and analytical tools”. Ref 3.2</p> <p>C. Incorrect. “The technologies that support service management include, but are not limited to, workflow management systems, knowledge bases, inventory systems, communication systems, and analytical tools.” Ref 3.2</p> <p>D. Correct. “The organizations and people dimension of a service covers roles and responsibilities, formal organizational structures, culture, and required staffing and competencies, all of which are related to the creation, delivery, and improvement of a service.” Ref 3.1</p>
36	D	7.1.d	<p>D. Correct.</p> <p>(1) “Problem management activities can identify improvement opportunities in all four dimensions of service management. Solutions can in some cases be treated as improvement opportunities, so they are included in a continual improvement register (CIR), and continual improvement techniques are used to prioritize and manage them.”</p> <p>(4) “Error control also includes identification of potential permanent solutions which may result in a change request for implementation of a solution.” Ref 5.2.8</p> <p>A, B C. Incorrect.</p> <p>(2) “The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner.” Ref 5.2.16</p> <p>(3) “The purpose of the service level management practice is to set clear business-based targets for service levels, and to ensure that delivery of services is properly assessed, monitored, and managed against these targets.”</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
37	B	2.2.f	<p>A. Incorrect. "Trying to provide a solution for every exception will often lead to over-complication. When creating a process or a service, designers need to think about exceptions, but they cannot cover them all. Instead, rules should be designed that can be used to handle exceptions generally." Ref 4.3.6</p> <p>B. Correct. The 'keep it simple and practical' guiding principle states: "When analyzing a practice, process, service, metric, or other improvement target, always ask whether it contributes to value creation." Ref 4.3.6.1</p> <p>C. Incorrect. "When designing, managing, or operating practices, be mindful of conflicting objectives ... the organization should agree on a balance between its competing objectives." Ref 4.3.6.2</p> <p>D. Incorrect. "It is better to start with an uncomplicated approach and then carefully add controls, activities, or metrics when it is seen that they are truly needed." Ref 4.3.6.1</p>
38	C	2.2.a	<p>A. Incorrect. It is essential to determine who the service consumer is, and what they value. The outcomes should be based on this understanding, rather than determining them. "The first step in focusing on value is knowing who is being served. In each situation the service provider must, therefore, determine who the service consumer is". Ref 4.3.1.1</p> <p>B. Incorrect. Suppliers and partners are possible stakeholders, but it is important to identify the service consumer first. "The first step in focusing on value is knowing who is being served. In each situation the service provider must, therefore, determine who the service consumer is". Ref 4.3.1.1</p> <p>C. Correct. "The first step in focusing on value is knowing who is being served. In each situation the service provider must, therefore, determine who the service consumer is". Ref 4.3.1.1</p> <p>D. Incorrect. The cost of providing the service may have some impact on the value from the perspective of the service provider. But "The first step in focusing on value is knowing who is being served. In each situation the service provider must, therefore, determine who the service consumer is". Ref 4.3.1.1</p>

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**


---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
39	D	1.3.a	<p>A. Incorrect. The combination of things described in this option may help to create value, but it is not an example of value. Value is “the perceived benefits, usefulness and importance of something.” Ref 2.1</p> <p>B. Incorrect. The combination of things described in this option may help to create an outcome, but it is not an example of an outcome. Outcome is “a result for a stakeholder enabled by one or more outputs.” Ref 2.5.1</p> <p>C. Incorrect. Warranty is “assurance that a product or service will meet agreed requirements.” New functionality may or may not affect warranty. Ref 2.5.4</p> <p>D. Correct. Service providers define combinations of goods, access to resources and service actions, to address the needs of different consumer groups. These combinations are called service offerings. Ref 2.3.2</p>
40	B	1.1.c	<p>A. Incorrect. An output is “A tangible or intangible deliverable of an activity”. Ref 2.5.1</p> <p>B. Correct. Warranty is “assurance that a product or service will meet agreed requirements.” Ref 2.5.4</p> <p>C. Incorrect. A risk is “a possible event that could cause harm or loss, or make it more difficult to achieve objectives”. Ref 2.5.3</p> <p>D. Incorrect. Utility is “the functionality offered by a product or service to meet a particular need”. Ref 2.5.4</p>



# Sample Paper 2



***The ITIL® 4 Foundation Examination***

***Sample Paper 2***

***Question Booklet***

**Multiple Choice**

**Examination Duration: 1 hour**

***Instructions***

1. You should attempt all 40 questions. Each question is worth one mark.
2. There is only one correct answer per question.
3. You need to answer 26 questions correctly to pass the exam.
4. Mark your answers on the answer sheet provided. Use a pencil (NOT pen).
5. You have 1 hour to complete this exam.
6. This is a 'closed book' exam. No material other than the exam paper is allowed.

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 1) What is the effect of increased automation on the 'service desk' practice?
  - A. Greater ability to focus on customer experience when personal contact is needed
  - B. Decrease in self-service incident logging and resolution
  - C. Increased ability to focus on fixing technology instead of supporting people
  - D. Elimination of the need to escalate incidents to support teams
  
- 2) Which term describes the functionality offered by a service?
  - A. Cost
  - B. Utility
  - C. Warranty
  - D. Risk
  
- 3) Which is the purpose of the 'monitoring and event management' practice?
  - A. To ensure that accurate and reliable information about the configuration of services is available when and where it is needed
  - B. To systematically observe services and service components, and record and report selected changes of state
  - C. To protect the information needed by the organization to conduct its business
  - D. To minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible
  
- 4) What should all 'continual improvement' decisions be based on?
  - A. Details of how services are measured
  - B. Accurate and carefully analysed data
  - C. An up-to-date balanced scorecard
  - D. A recent maturity assessment

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

5) How do all value chain activities transform inputs to outputs?

- A. By determining service demand
- B. By using a combination of practices
- C. By using a single functional team
- D. By implementing process automation

6) How does customer engagement contribute to the 'service level management' practice?

- 1. It captures information that metrics can be based on
- 2. It ensures the organization meets defined service levels
- 3. It defines the workflows for service requests
- 4. It supports progress discussions

- A. 1 and 2
- B. 2 and 3
- C. 3 and 4
- D. 1 and 4

7) What is the starting point for optimization?

- A. Securing stakeholder engagement
- B. Understanding the vision and objectives of the organization
- C. Determining where the most positive impact would be
- D. Standardizing practices and services

8) Identify the missing words in the following sentence.

The purpose of the [?] is to ensure that the organization continually co-creates value with all stakeholders in line with the organization's objectives.

- A. 'focus on value' guiding principle
- B. four dimensions of service management
- C. service value system
- D. 'service request management' practice

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

9) Which practice provides support for managing feedback, compliments and complaints from users?

- A. Change control
- B. Service request management
- C. Problem management
- D. Incident management

10) Which joint activity performed by a service provider and service consumer ensures continual value co-creation?

- A. Service provision
- B. Service consumption
- C. Service offering
- D. Service relationship management

11) Which practice may involve the initiation of disaster recovery?

- A. Incident management
- B. Service request management
- C. Service level management
- D. IT asset management

12) What type of change is MOST likely to be managed by the 'service request management' practice?

- A. A normal change
- B. An emergency change
- C. A standard change
- D. An application change

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

13) Which guiding principle emphasizes the need to understand the flow of work in progress, identify bottlenecks, and uncover waste?

- A. Focus on value
- B. Collaborate and promote visibility
- C. Think and work holistically
- D. Keep it simple and practical

14) What is a means of enabling value co-creation by facilitating outcomes that customers want to achieve?

- A. A service
- B. An output
- C. A practice
- D. Continual improvement

15) Which statement about change authorization is CORRECT?

- A. A change authority should be assigned to each type of change and change model
- B. Centralizing change authorization to a single person is the most effective means of authorization
- C. The authorization of normal changes should be expedited to ensure they can be implemented quickly
- D. Standard changes are high risk and should be authorized by the highest level of change authority

16) Which dimension of service management considers governance, management, and communication?

- A. Organizations and people
- B. Information and technology
- C. Partners and suppliers
- D. Value streams and processes

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

17) Identify the missing word in the following sentence.

A known error is a problem that has been [?] and has not been resolved.

- A. logged
- B. analysed
- C. escalated
- D. closed

18) Which statement about known errors and problems is CORRECT?

- A. Known error is the status assigned to a problem after it has been analysed
- B. A known error is the cause of one or more problems
- C. Known errors cause vulnerabilities, problems cause incidents
- D. Known errors are managed by technical staff, problems are managed by service management staff

19) What does the 'service request management' practice depend on for maximum efficiency?

- A. Compliments and complaints
- B. Self-service tools
- C. Problem management
- D. Incident management

20) Which statement about the 'service desk' practice is CORRECT?

- A. It provides a link with stakeholders at strategic and tactical levels
- B. It carries out change assessment and authorization
- C. It investigates the cause of incidents
- D. It needs a practical understanding of the business processes

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

21) Which practice ensures that accurate and reliable information is available about configuration items and the relationships between them?

- A. Service configuration management
- B. Service desk
- C. IT asset management
- D. Monitoring and event management

22) Which practice has a purpose that includes restoring normal service operation as quickly as possible?

- A. Supplier management
- B. Deployment management
- C. Problem management
- D. Incident management

23) Identify the missing word in the following sentence.

A customer is a person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the [?] of service consumption.

- A. outputs
- B. outcomes
- C. costs
- D. risks

24) Which guiding principle describes the importance of doing something, instead of spending a long time analysing different options?

- A. Optimize and automate
- B. Start where you are
- C. Focus on value
- D. Progress iteratively with feedback

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

25) What should be done for every problem?

- A. It should be diagnosed to identify possible solutions
- B. It should be prioritized based on its potential impact and probability
- C. It should be resolved so that it can be closed
- D. It should have a workaround to reduce the impact

26) How should an organization include third-party suppliers in the continual improvement of services?

- A. Ensure suppliers include details of their approach to service improvement in contracts
- B. Require evidence that the supplier uses agile development methods
- C. Require evidence that the supplier implements all improvements using project management practices
- D. Ensure that all supplier problem management activities result in improvements

27) What considerations influence the supplier strategy of an organization?

- A. Contracts and agreements
- B. Type of cooperation with suppliers
- C. Corporate culture of the organization
- D. Level of formality

28) What is a problem?

- A. An addition or modification that could have an effect on services
- B. Any change of state that has significance for the management of a configuration item
- C. A cause or potential cause of one or more incidents
- D. An unplanned reduction in the quality of a service

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 29) What is the purpose of the 'relationship management' practice?
- A. To align the organization's practices and services with changing business needs
  - B. To establish and nurture the links between the organization and its stakeholders at strategic and tactical levels
  - C. To reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors
  - D. To minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible
- 30) Which is intended to help an organization adopt and adapt ITIL guidance?
- A. The four dimensions of service management
  - B. The guiding principles
  - C. The service value chain
  - D. Practices
- 31) What is an output?
- A. A change of state that has significance for the management of a configuration item
  - B. A possible event that could cause harm or loss
  - C. A result for a stakeholder
  - D. Something created by carrying out an activity
- 32) What is the reason for using a balanced bundle of service metrics?
- A. It reduces the number of metrics that need to be collected
  - B. It reports each service element separately
  - C. It provides an outcome-based view of services
  - D. It facilitates the automatic collection of metrics

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

33) Why should incidents be prioritized?

- A. To help automated matching of incidents to problems or known errors
- B. To identify which support team the incident should be escalated to
- C. To ensure that incidents with the highest business impact are resolved first
- D. To encourage a high level of collaboration within and between teams

34) Which practice has a purpose that includes helping the organization to maximize value, control costs and manage risks?

- A. Relationship management
- B. IT asset management
- C. Release management
- D. Service desk

35) Why should service desk staff detect recurring issues?

- A. To help identify problems
- B. To escalate incidents to the correct support team
- C. To ensure effective handling of service requests
- D. To engage the correct change authority

36) Which value chain activity communicates the current status of all four dimensions of service management?

- A. Improve
- B. Engage
- C. Obtain/build
- D. Plan

---

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

- 37) Which guiding principle is PRIMARILY concerned with consumer's revenue and growth?
- A. Keep it simple and practical
  - B. Optimize and automate
  - C. Progress iteratively with feedback
  - D. Focus on value
- 38) Which practice provides visibility of the organization's services by capturing and reporting on service performance?
- A. Service desk
  - B. Service level management
  - C. Service request management
  - D. Service configuration management
- 39) Which is the BEST example of an emergency change?
- A. The implementation of a planned new release of a software application
  - B. A low-risk computer upgrade implemented as a service request
  - C. The implementation of a security patch to a critical software application
  - D. A scheduled major hardware and software implementation
- 40) Which guiding principle recommends assessing the current state and deciding what can be reused?
- A. Focus on value
  - B. Start where you are
  - C. Collaborate and promote visibility
  - D. Progress iteratively with feedback

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



***The ITIL® 4 Foundation Examination***

***Sample Paper 2***

***Answers and Rationales***

©AXELOS Limited 2019.  
AXELOS®, ITIL® and the swirl logo are registered trade marks of AXELOS Limited.  
Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.  
All rights reserved.

EN\_ITIL4\_FND\_2019\_SamplePaper2\_Rationale\_v1.0

Page 1 of 18

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

For exam paper: EN\_ITIL4\_FND\_2019\_SamplePaper2\_QuestionBk\_v1.0

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
1	A	7.1.f	<p>A. Correct. "With increased automation... The impact on service desks is reduced phone contact, less low-level work, and a greater ability to focus on excellent CX when personal contact is needed". Ref 5.2.14</p> <p>B. Incorrect. The effect of automation is to increase self-service, not to decrease it. "With increased automation, AI, robotic process automation (RPA), and chatbots, service desks are moving to provide more self-service logging and resolution directly via online portals and mobile applications". Ref 5.2.14</p> <p>C. Incorrect. The opposite is true. "With increased automation and the gradual removal of technical debt, the focus of the service desk is to provide support for 'people and business' rather than simply technical issues". Ref 5.2.14</p> <p>D. Incorrect. The use of automation will not eliminate the need to escalate incidents. "A key point to be understood is that, no matter how efficient the service desk and its people are, there will always be issues that need escalation and underpinning support from other teams". Ref 5.2.14</p>
2	B	1.2.g	<p>A. Incorrect. Cost is "The amount of money spent on a specific activity or resource." Ref 2.5.2</p> <p>B. Correct. Utility is "The functionality offered by a product or service." Ref 2.5.4</p> <p>C. Incorrect. Warranty is "Assurance that a product or service will meet agreed requirements". Ref 2.5.4</p> <p>D. Incorrect. A risk is "A possible event that could cause harm or loss, or make it more difficult to achieve objectives". Ref 2.5.3</p>
3	B	6.1.e	<p>A. Incorrect. "The purpose of the service configuration management practice is to ensure that accurate and reliable information about the configuration of services, and the CIs that support them, is available when and where it is needed". Ref 5.2.11</p> <p>B. Correct. "The purpose of the monitoring and event management practice is to systematically observe services and service components, and record and report selected changes of state identified as events". Ref 5.2.7</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the information security management practice is to protect the information needed by the organization to conduct its business". Ref 5.1.3</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible". Ref 5.2.5</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
4	B	7.1.a	<p>A. Incorrect. How services are measured is important; however, only accurate data can drive fact-based decisions for improvement. Ref 5.1.2</p> <p>B. Correct. "Accurate data, carefully analysed and understood, is the foundation of fact-based decision-making for improvement." The 'continual improvement' practice should be supported by relevant data sources and by skilled data analytics to ensure that each potential improvement situation is sufficiently understood. Ref 5.1.2</p> <p>C. Incorrect. A balanced scorecard is one input to making a decision, but on its own it does not serve as the foundation for fact-based decisions. Ref 5.1.2</p> <p>D. Incorrect. Maturity assessments are useful but they provide only one piece of information, as opposed to providing the foundations for decision-making in the continual improvement practice. Ref 5.1.2</p>
5	B	5.1	<p>A. Incorrect. Demand is the input to the service value chain. Value chain activities "represent the steps an organization takes in the creation of value. Each activity contributes to the value chain by transforming specific inputs into outputs." Ref 4.5</p> <p>B. Correct. "To convert inputs into outputs, the value chain activities use different combinations of ITIL practices." Ref 4.5</p> <p>C. Incorrect. It uses various resources from different practices when needed. "To convert inputs into outputs, the value chain activities use different combinations of ITIL practices (sets of resources for performing certain types of work), drawing on internal or third-party resources, processes, skills, and competencies as required. Ref 4.5</p> <p>D. Incorrect. The 'optimize and automate' guiding principle recommends that activities should be automated where this is practical but the service value chain does not require automation. "Technology should not always be relied upon without the capability of human intervention, as automation for automation's sake can increase costs and reduce organizational robustness and resilience." Ref 4.3.7</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
6	D	7.1.g	<p>D. Correct.</p> <p>(1) (4) "Customer engagement: This involves initial listening, discovery, and information capture on which to base metrics, measurement, and ongoing progress discussions." Ref 5.2.15</p> <p>A, B, C. Incorrect.</p> <p>(2) Service level management "ensures the organization meets the defined service levels through the collection, analysis, storage, and reporting of the relevant metrics for the identified services," not just through customer engagement. Ref 5.2.15</p> <p>(3) It may define the requirements for service requests but defining the workflow is part of service request management. "When new service requests need to be added to the service catalogue, existing workflow models should be leveraged whenever possible." Ref 5.2.16</p>
7	B	2.2.g	<p>A. Incorrect. This is step 4 of the principle 'optimize and automate': "Ensure the optimization has the appropriate level of stakeholder engagement and commitment." Ref 4.3.7.1</p> <p>B. Correct. The first step of the principle 'optimize and automate' is: "Understand and agree the context in which the proposed optimization exists. This includes agreeing the overall vision and objectives of the organization." Ref 4.3.7.1</p> <p>C. Incorrect. This is step 2 of the principle 'optimize and automate': "Assess the current state of the proposed optimization. This will help to understand where it can be improved and which improvement opportunities are likely to produce the biggest positive impact." Ref 4.3.7.1</p> <p>D. Incorrect. This is step 3 of the principle 'optimize and automate': "Agree what the future state and priorities of the organization should be, focusing on simplification and value. This typically also includes standardization of practices and services, which will make it easier to automate or optimize further at a later point." Ref 4.3.7.1</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
8	C	4.1	<p>A. Incorrect. The 'focus on value' guiding principle guides an organization to consider the needs of the service consumer. It cannot ensure that the organization continually co-creates value with all stakeholders. Ref 4.3.1</p> <p>B. Incorrect. The four dimensions "represent perspectives which are relevant to the whole SVS, including the entirety of the service value chain and all ITIL practices." They do not ensure that the organization continually co-creates value with all stakeholders. Ref 3</p> <p>C. Correct. "The purpose of the SVS is to ensure that the organization continually co-creates value with all stakeholders through the use and management of products and services." Ref 4.1</p> <p>D. Incorrect. The purpose of the 'service request management' practice is to "support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner." It doesn't ensure that the organization continually co-creates value with all stakeholders. Ref 5.2.16</p>
9	B	7.1.e	<p>A. Incorrect. "The purpose of the change control practice is to maximize the number of successful service and product changes by ensuring that risks have been properly assessed, authorizing changes to proceed, and managing the change schedule." Ref 5.2.4</p> <p>B. Correct. "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner," and "Each service request may include one or more of the following: ... feedback, compliments, and complaints (for example, complaints about a new interface or compliments to a support team)." Ref 5.2.16</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors." Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible." Ref 5.2.5</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
10	D	1.3.b	<p>A. Incorrect. Service provision is not a joint activity; it is performed by a service provider. Ref 2.4.1</p> <p>B. Incorrect. Service consumption is not a joint activity; it is performed by a service consumer. Ref 2.4.1</p> <p>C. Incorrect. Service offering is not an activity; it is "A description of one or more services, designed to address the needs of a target consumer group. A service offering may include goods, access to resources, and service actions". Ref 2.4.1</p> <p>D. Correct. Service relationship management is "Joint activities performed by a service provider and a service consumer to ensure continual value co-creation based on agreed and available service offerings". Ref 2.4.1</p>
11	A	7.1.c	<p>A. Correct. "In some extreme cases, disaster recovery plans may be invoked to resolve an incident." Ref 5.2.5</p> <p>B. Incorrect. "Service requests are a normal part of service delivery and are not a failure or degradation of service, which are handled as incidents." Ref 5.2.16</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the service level management practice is to set clear business-based targets for service levels, and to ensure that delivery of services is properly assessed, monitored, and managed against these targets." Ref 5.2.15</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the IT asset management practice is to plan and manage the full lifecycle of all IT assets." Asset management "includes the acquisition, operation, care and disposal of organizational assets." Ref 5.2.6</p>
12	C	7.1.e	<p>A. Incorrect. "Normal changes: These are changes that need to be scheduled, assessed, and authorized". This is supported by the 'change control' practice, not by 'service request management'. Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. "As far as possible, emergency changes should be subject to the same testing, assessment, and authorization as normal changes." This is supported by the 'change control' practice, not by 'service request management'. Ref 5.2.4</p> <p>C. Correct. "Fulfilment of service requests may include changes to services or their components; usually these are standard changes." and "Standard changes: These are low-risk, pre-authorized changes that are well understood and fully documented, and can be implemented without needing additional authorization. They are often initiated as service requests". Ref 5.2.16, 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. "The scope of change control is defined by each organization. It will typically include all IT infrastructure, applications, documentation, processes". Some application changes may be managed as standard changes, but others will be normal or emergency changes and will be supported by the 'change control' practice. Ref 5.2.4</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
13	B	2.2.d	<p>A. Incorrect. 'Focus on value' states that all improvement work should deliver measurable value for customers and other stakeholders, but it does not specifically highlight the need to understand the flow of work, identify bottlenecks, and uncover waste. Ref 4.3.1</p> <p>B. Correct. 'Collaborate and promote' visibility states "Insufficient visibility of work leads to poor decision-making, which in turn impacts the organization's ability to improve internal capabilities. It will then become difficult to drive improvements as it will not be clear which ones are likely to have the greatest positive impact on results. To avoid this, the organization needs to perform such critical analysis activities as: understanding the flow of work in progress; identifying bottlenecks, as well as excess capacity; and uncovering waste". Ref 4.3.4.3</p> <p>C. Incorrect. 'Think and work holistically' states that the organization should work in an integrated way on the whole, not just on the parts, but it does not specifically highlight the need to understand the flow of work, identify bottlenecks, and uncover waste. Ref 4.3.5</p> <p>D. Incorrect. 'Keep it simple and practical' states that the organization should use the minimum number of steps, and eliminate steps that produce no useful outcome. This does imply that you should uncover waste, but it does not specifically highlight the need to understand the flow of work and identify bottlenecks. Ref 4.3.6</p>
14	A	1.1.a	<p>A. Correct. A service is "A means of enabling value co-creation by facilitating outcomes that customers want to achieve, without the customer having to manage specific costs and risks." Ref 2.3.1</p> <p>B. Incorrect. An output is "A tangible or intangible deliverable of an activity." Ref 2.5.1</p> <p>C. Incorrect. Practices are "Sets of organizational resources designed for performing work or accomplishing an objective." Ref 4.1</p> <p>D. Incorrect. 'Continual improvement' is a practice "to align the organization's practices and services with changing business needs." Ref 5.1.2</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
15	A	7.1.b	<p>A. Correct. "It is essential that the correct change authority is assigned to each type of change to ensure that change control is both efficient and effective." Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. There is no rule that centralizing change authority is the most effective method. In some cases decentralizing decision-making is better: "In high-velocity organizations, it is a common practice to decentralize change approval, making the peer review a top predictor of high performance." Ref 5.2.4</p> <p>C. Incorrect. This answer confuses normal changes with emergency changes. "Emergency changes are not typically included in a change schedule, and the process for assessment and authorization is expedited to ensure they can be implemented quickly." Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. Standard changes are usually low risk and pre-authorized. "These are low-risk, pre-authorized changes that are well understood and fully documented, and can be implemented without needing additional authorization." Ref 5.2.4</p>
16	A	3.1.a	<p>A. Correct. "It is important to ensure that the way an organization is structured and managed, as well as its roles, responsibilities, and systems of authority and communication, is well defined and supports its overall strategy and operating model." Ref 3.1</p> <p>B. Incorrect. The 'information and technology' dimension "includes the information and knowledge necessary for the management of services, as well as the technologies required. It also incorporates the relationships between different components of the SVS, such as the inputs and outputs of activities and practices." Ref 3.2</p> <p>C. Incorrect. "The partners and suppliers dimension encompasses an organization's relationships with other organizations that are involved in the design, development, deployment, delivery, support and/or continual improvement of services. It also incorporates contracts and other agreements between the organization and its partners or suppliers." Ref 3.3</p> <p>D. Incorrect. The 'value streams and processes' dimension "is concerned with how the various parts of the organization work in an integrated and coordinated way to enable value creation through products and services." Ref 3.4</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
17	B	6.2.g	<p>A. Incorrect. A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved". If a problem has been logged but not analysed, it would not be considered a known error. Ref 5.2.8</p> <p>B. Correct. A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved". Ref 5.2.8</p> <p>C. Incorrect. A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved" – it may or may not be escalated. Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved". If a problem has been closed, it would not be considered a known error. Ref 5.2.8</p>
18	A	7.1.d	<p>A. Correct. Known errors "are problems where initial analysis has been completed; it usually means that faulty components have been identified... the problem remains in the known error status, and the documented workaround is applied". Ref 5.2.8</p> <p>B. Incorrect. A problem is "A cause, or potential cause, of one or more incidents." A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved." Known errors do not cause problems; they are problems that have been analysed but not yet resolved. Ref 5.2.8</p> <p>C. Incorrect. Both known errors and problems cause incidents. A problem is "A cause, or potential cause, of one or more incidents." A known error is "A problem that has been analysed but has not been resolved." Both problems and known errors may be vulnerabilities: "Every service has errors, flaws, or vulnerabilities that may cause incidents." Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. "Many problem management activities rely on the knowledge and experience of staff, rather than on following detailed procedures. People responsible for diagnosing problems often need the ability to understand complex systems, and to think about how different failures might have occurred. Developing this combination of analytic and creative ability requires mentoring and time, as well as suitable training." These people might work in a technical role, or in a service management role. Ref 5.2.8</p>
19	C	7.1.e	<p>A. Incorrect. Compliments and complaints are examples of service requests. The efficiency of the practice does not depend on them. Ref 5.2.16</p> <p>B. Incorrect. Many service requests are initiated and fulfilled using self-service tools, but not all are appropriate for this approach. Ref 5.2.16</p> <p>C. Correct. "Service request management is dependent upon well-designed processes and procedures, which are operationalized through tracking and automation tools to maximize the efficiency of the practice." Ref 5.2.16</p> <p>D. Incorrect. "Service requests are a normal part of service delivery and are not a failure or degradation of service, which are handled as incidents." Ref 5.2.16</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
20	D	7.1.f	<p>A. Incorrect. This is a purpose of 'relationship management': "to establish and nurture the links between the organization and its stakeholders at strategic and tactical levels." Ref 5.1.9</p> <p>B. Incorrect. "Service desks provide a clear path for users to report issues, queries, and requests, and have them acknowledged, classified, owned, and actioned." This does not include the assessment and authorization of changes. This will be provided by the 'change control' practice. Ref 5.2.14</p> <p>C. Incorrect. Investigating the cause of incidents is a purpose of 'problem management'. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents." Ref 5.2.8</p> <p>D. Correct. "Another key aspect of a good service desk is its practical understanding of the wider organization, the business processes, and the users." Ref 5.2.14</p>
21	A	6.1.g	<p>A. Correct. "The purpose of the service configuration management practice is to ensure that accurate and reliable information about the configuration of services, and the CIs that support them, is available when and where it is needed. This includes information on how CIs are configured and the relationships between them". Ref 5.2.11</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the service desk practice is to capture demand for incident resolution and service requests". Ref 5.2.14</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the IT asset management practice is to plan and manage the full lifecycle of all IT assets, to help the organization: maximize value, control costs, manage risks, support decision-making about purchase, re-use, and disposal of assets". Ref 5.2.6</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the monitoring and event management practice is to systematically observe services and service components, and record and report selected changes of state identified as events". Ref 5.2.7</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
22	D	6.1.k	<p>A. Incorrect. "The purpose of the supplier management practice is to ensure that the organization's suppliers and their performances are managed appropriately to support the seamless provision of quality products and services." Ref 5.1.13</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the deployment management practice is to move new or changed hardware, software, documentation, processes, or any other component to live environments. It may also be involved in deploying components to other environments, for testing or staging." Ref 5.3.1</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors." Ref 5.2.8</p> <p>D. Correct. "The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible." Ref 5.2.5</p>
23	B	1.1.d	<p>A. Incorrect. "Customer: A person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption." Ref 2.2.2</p> <p>B. Correct. "Customer: A person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption." Ref 2.2.2</p> <p>C. Incorrect. "Customer: A person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption." Ref 2.2.2</p> <p>D. Incorrect. "Customer: A person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption." Ref 2.2.2</p>
24	D	2.2.c	<p>A. Incorrect. 'Optimize and automate' says that you should understand and optimize something before you automate it. "Attempting to automate something that is complex or suboptimal is unlikely to achieve the desired outcome." Ref 4.3.7.3</p> <p>B. Incorrect. 'Start where you are' says that you should understand the current situation before making changes. "Services and methods already in place should be measured and/or observed directly to properly understand their current state and what can be re-used from them. Decisions on how to proceed should be based on information that is as accurate as possible." Ref 4.3.2.1</p> <p>C. Incorrect. 'Focus on value' says that each improvement iteration should create value for stakeholders "All activities conducted by the organization should link back, directly or indirectly, to value for itself, its customers, and other stakeholders." Ref 4.3.1</p> <p>D. Correct. 'Progress iteratively with feedback' recommends comprehending "the whole, but do something: Sometimes the greatest enemy to progressing iteratively is the desire to understand and account for everything. This can lead to what has sometimes been called 'analysis paralysis', in which so much time is spent analyzing the situation that nothing ever gets done about it." Ref 4.3.3.3</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
25	B	7.1.d	<p>A. Incorrect. "It is not essential to analyse every problem; it is more valuable to make significant progress on the highest-priority problems than to investigate every minor problem that the organization is aware of." Ref 5.2.8</p> <p>B. Correct. "Problems are prioritized for analysis based on the risk that they pose, and are managed as risks based on their potential impact and probability." Ref 5.2.8</p> <p>C. Incorrect. "Error control also includes identification of potential permanent solutions which may result in a change request for implementation of a solution, but only if this can be justified in terms of cost, risks, and benefits." Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. "When a problem cannot be resolved quickly, it is often useful to find and document a workaround for future incidents, based on an understanding of the problem." Ref 5.2.8</p>
26	A	7.1.a	<p>A. Correct "When contracting for a supplier's service, the contract should include details of how they will measure, report on, and improve their services over the life of the contract." Ref 5.1.2</p> <p>B. Incorrect. Agile methods do take an incremental approach, as they "focus on making improvements incrementally at a cadence"; however, this alone would not guarantee a supplier is committed to continual improvement. Ref 5.1.2</p> <p>C. Incorrect. Many improvement initiatives use project management practices, but it may not be practical to do so for some. "Many improvement initiatives will use project management practices to organize and manage their execution", but not all improvement initiatives. Ref 5.1.2</p> <p>D. Incorrect. Many 'problem management' activities will result in improvements, however not all supplier problems will result in improvements, so this is not a sensible approach. "It is not essential to analyse every problem; it is more valuable to make significant progress on the highest-priority problems than to investigate every minor problem that the organization is aware of." Ref 5.2.8</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
27	C	3.1.c	<p>A. Incorrect. "The partners and suppliers dimension encompasses an organization's relationships with other organizations that are involved in the design, development, deployment, delivery, support and/or continual improvement of services. It also incorporates contracts and other agreements between the organization and its partners or suppliers." These considerations depend on the supplier strategy, rather than influence it. Ref 3.3</p> <p>B. Incorrect. The type of cooperation with suppliers depends on the supplier strategy, rather than influence it. The forms of cooperation "are not fixed but exist as a spectrum. An organization acting as a service provider will have a position on this spectrum, which will vary depending on its strategy and objectives for customer relationships." Ref 3.3</p> <p>C. Correct. "Corporate culture: some organizations have a historical preference for one approach over another. Long-standing cultural bias is difficult to change without compelling reasons." Ref 3.3</p> <p>D. Incorrect. The level of formality depends on the form of cooperation, which in turn depends on the supplier strategy. The forms of cooperation "are not fixed but exist as a spectrum. An organization acting as a service provider will have a position on this spectrum, which will vary depending on its strategy and objectives for customer relationships." Ref 3.3</p>
28	C	6.2.f	<p>A. Incorrect. Change is "The addition, modification, or removal of anything that could have a direct or indirect effect on services." Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. An event is "Any change of state that has significance for the management of a service or other configuration item (CI). Events are typically recognized through notifications created by an IT service, CI, or monitoring tool." Ref 5.2.7</p> <p>C. Correct. A problem is "a cause, or potential cause, of one or more incidents." Ref 5.2.8</p> <p>D. Incorrect. An incident is "An unplanned interruption to a service or reduction in the quality of a service." Ref 5.2.5</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
29	B	6.1.b	<p>A. Incorrect. "The purpose of the service configuration management practice is to ensure that accurate and reliable information about the configuration of services, and the CIs that support them, is available when and where it is needed." Ref 5.1.2</p> <p>B. Correct. "The purpose of the relationship management practice is to establish and nurture the links between the organization and its stakeholders at strategic and tactical levels. It includes the identification, analysis, monitoring, and continual improvement of relationships with and between stakeholders." Ref 5.1.9</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the problem management practice is to reduce the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors." Ref 5.2.8</p> <p>D. Correct. "The purpose of the incident management practice is to minimize the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible." Ref 5.2.5</p>
30	B	2.1	<p>A. Incorrect. "To support a holistic approach to service management, ITIL defines four dimensions that collectively are critical to the effective and efficient facilitation of value for customers and other stakeholders in the form of products and services." Adopting ITIL to address these four dimensions of ITSM helps to facilitate value but does not help the organization to adapt ITIL guidance to its organization. Ref 3</p> <p>B. Correct. The guiding principles can "guide organizations in their work as they adopt a service management approach and adapt ITIL guidance to their own specific needs and circumstances." Ref 4.3</p> <p>C. Incorrect. "Service value chain: A set of interconnected activities that an organization performs to deliver a valuable product or service to its consumers and to facilitate value realization." Adopting a service value chain helps to facilitate value but does not help the organization to adapt ITIL guidance to its organization. Ref 4.1</p> <p>D. Incorrect. Practices are sets of organizational resources designed for performing work or accomplishing an objective. They do not help the organization to adapt ITIL guidance to its organization. Ref 4.1</p>
31	D	1.2.e	<p>A. Incorrect. An event is: "Any change of state that has significance for the management of a service or other configuration item (CI). Events are typically recognized through notifications created by an IT service, CI, or monitoring tool." Ref 5.2.7</p> <p>B. Incorrect. Risk is "A possible event that could cause harm or loss, or make it more difficult to achieve objectives." Ref 2.5.3</p> <p>C. Incorrect. An outcome is "A result for a stakeholder enabled by one or more outputs." Ref 2.5.1</p> <p>D. Correct. An output is "A tangible or intangible deliverable of an activity". Ref 2.5.1</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
32	C	7.1.g	<p>A. Incorrect. There would not be fewer metrics gathered, although it would combine and aggregate them to provide clearer information. "The practice requires pragmatic focus on the whole service and not simply its constituent parts; for example, simple individual metrics (such as percentage system availability) should not be taken to represent the whole service." Ref 5.2.15</p> <p>B. Incorrect. The reason is to reduce reporting of the individual system-based metrics which are not meaningful to the customer. "They should relate to defined outcomes and not simply operational metrics. This can be achieved with balanced bundles of metrics." Ref 5.2.15.1</p> <p>C. Correct. "They should relate to defined outcomes and not simply operational metrics. This can be achieved with balanced bundles of metrics." Ref 5.2.15.1</p> <p>D. Incorrect. This does not affect the mechanism for metric collection. "The practice requires pragmatic focus on the whole service and not simply its constituent parts; for example, simple individual metrics (such as percentage system availability) should not be taken to represent the whole service." Ref 5.2.15</p>
33	C	7.1.c	<p>A. Incorrect. "Modern IT service management tools can provide automated matching of incidents to other incidents, problems or known errors," but this is not dependent on the incident priority, which is used to ensure that incidents with the highest business impact are resolved first. Ref 5.2.5</p> <p>B. Incorrect. "More complex incidents will usually be escalated to a support team for resolution. Typically, the routing is based on the incident category, which should help to identify the correct team." Ref 5.2.5</p> <p>C. Correct. "Incidents are prioritized based on an agreed classification to ensure that incidents with the highest business impact are resolved first." Ref 5.2.5</p> <p>D. Incorrect. "Effective incident management often requires a high level of collaboration within and between teams." However, this is not dependent on the incident priority, which is used to "ensure that incidents with the highest business impact are resolved first". Ref 5.2.5</p>
34	B	6.1.d	<p>A. Incorrect. "The purpose of the relationship management practice is to establish and nurture the links between the organization and its stakeholders at strategic and tactical levels." Ref 5.1.9</p> <p>B. Correct. "The purpose of the IT asset management practice is to plan and manage the full lifecycle of all IT assets, to help the organization: maximize value, control costs, manage risks." Ref 5.2.6</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the release management practice is to make new and changed services and features available for use." Ref 5.2.9</p> <p>D. Incorrect. "The purpose of the service desk practice is to capture demand for incident resolution and service requests." Ref 5.2.14</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
35	A	7.1.d	<p>A. Correct. "Problem identification activities identify and log problems. These include:... detection of duplicate and recurring issues by users, service desk, and technical support staff." Ref 5.2.8</p> <p>B. Incorrect. Identifying the correct team for escalating an incident is based on incident category, not recurring incidents. "More complex incidents will usually be escalated to a support team for resolution. Typically, the routing is based on the incident category, which should help to identify the correct team." Ref 5.2.5</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the service request management practice is to support the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner." Detection of recurring issues by the service desk is not required to do this. Ref 5.2.16</p> <p>D. Incorrect. "The person or group who authorizes a change is known as a change authority. It is essential that the correct change authority is assigned to each type of change to ensure that change control is both efficient and effective." This assignment is based on the type of change, and detection of recurring issues by the service desk is not required to do this. Ref 5.2.4</p>
36	D	5.2.a	<p>A. Incorrect. "The purpose of the improve value chain activity is to ensure continual improvement of products, services, and practices across all value chain activities and the four dimensions of service management." Ref 4.5.2</p> <p>B. Incorrect. "The purpose of the engage value chain activity is to provide a good understanding of stakeholder needs, transparency, and continual engagement and good relationships with all stakeholders." Ref 4.5.3</p> <p>C. Incorrect. "The purpose of the obtain/build value chain activity is to ensure that service components are available when and where they are needed, and meet agreed specifications." Ref 4.5.5</p> <p>D. Correct. "The purpose of the plan value chain activity is to ensure a shared understanding of the vision, current status, and improvement direction for all four dimensions and all products and services across the organization." Ref 4.5.1</p>

**The ITIL® 4 Foundation Examination**

---

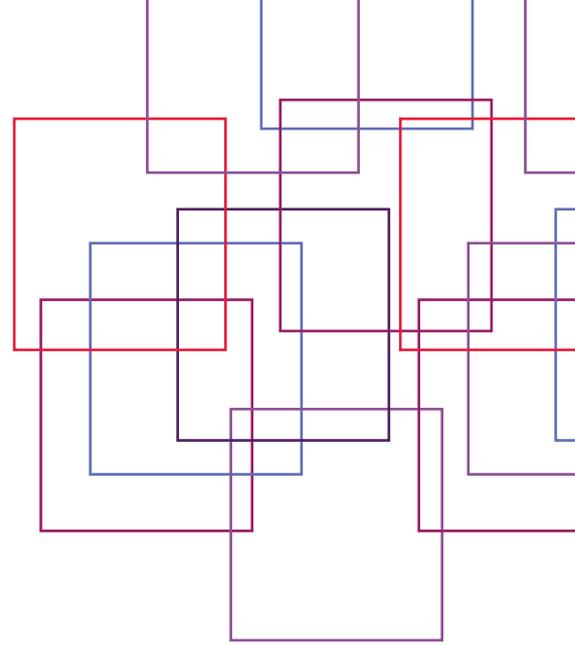
Q	A	Syllabus Ref	Rationale
37	D	2.2.a	<p>A. Incorrect. The emphasis of this principle is on how to approach activities: "Always use the minimum number of steps to accomplish an objective. Outcome-based thinking should be used to produce practical solutions that deliver valuable outcomes." Ref 4.3.6</p> <p>B. Incorrect. This principle is focused on increased effectiveness and efficiency. "Organizations must maximize the value of the work carried out by their human and technical resources." Ref 4.3.7</p> <p>C. Incorrect. This shows how to approach making changes. "Resist the temptation to do everything at once. Even huge initiatives must be accomplished iteratively. By organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner, the focus on each effort will be sharper and easier to maintain." Ref 4.3.3</p> <p>D. Correct. "This section is mostly focused on the creation of value for service consumers... This value may come in various forms, such as revenue, customer loyalty, lower cost, or growth opportunities." Ref 4.3.1</p>
38	B	7.1.g	<p>A. Incorrect. "Service desks provide a clear path for users to report issues, queries, and requests, and have them acknowledged, classified, owned, and actioned." Ref 5.2.14</p> <p>B. Correct. "Service level management provides the end-to-end visibility of the organization's services. To achieve this, service level management:... captures and reports on service issues, including performance against defined service levels." Ref 5.2.14</p> <p>C. Incorrect. "A request from a user or a user's authorized representative that initiates a service action which has been agreed as a normal part of service delivery." Ref 5.2.15</p> <p>D. Incorrect. "Service configuration management collects and manages information about a wide variety of CIs, typically including hardware, software, networks, buildings, people, suppliers, and documentation." Ref 5.2.11</p>

The ITIL® 4 Foundation Examination

Q	A	Syllabus Ref	Rationale
39	C	7.1.b	<p>A. Incorrect. Emergency changes "are changes that must be implemented as soon as possible; for example, to resolve an incident or implement a security patch." The implementation of a planned new release of a software application does not fall into this category and would be planned and implemented as a normal change. Ref 5.2.4</p> <p>B. Incorrect. Emergency changes "are changes that must be implemented as soon as possible; for example, to resolve an incident or implement a security patch." A low-risk computer upgrade implemented as a service request does not fall into this category. Using a service request implies that this is a standard change, as standard changes "are often initiated as service requests." Ref 5.2.4</p> <p>C. Correct. Emergency changes are "Changes that must be implemented as soon as possible; for example, to resolve an incident or implement a security patch." Ref 5.2.4</p> <p>D. Incorrect. Emergency changes "must be implemented as soon as possible; for example, to resolve an incident or implement a security patch. Emergency changes are not typically included in a change schedule, and the process for assessment and authorization is expedited to ensure they can be implemented quickly." A scheduled major hardware and software implementation does not fall into this category and would be planned and implemented as a normal change. Ref 5.2.4</p>
40	B	2.2.b	<p>A. Incorrect. The guiding principle 'focus on value' advises "All activities conducted by the organization should link back, directly or indirectly, to value for itself, its customers, and other stakeholders." This is not the main concern of the guiding principle 'start where you are'. Ref 4.3.1</p> <p>B. Correct. The guiding principle 'start where you are' advises "Having a proper understanding of the current state of services and methods is important to selecting which elements to re-use, alter, or build upon." Ref 4.3.2.3</p> <p>C. Incorrect. The focus of the guiding principle 'collaborate and promote visibility' is on involving the right stakeholders and communicating with them. "When initiatives involve the right people in the correct roles, efforts benefit from better buy-in, more relevance (because better information is available for decision-making) and increased likelihood of long-term success". This is not the main concern of the guiding principle 'start where you are'. Ref 4.3.4</p> <p>D. Incorrect. The main concern of the guiding principle 'progress iteratively with feedback' is breaking initiatives into smaller parts. "By organizing work into smaller, manageable sections that can be executed and completed in a timely manner, the focus on each effort will be sharper and easier to maintain." This is not the main concern of the guiding principle 'start where you are'. Ref 4.3.3</p>

# Appendix A

## SYLLABUS





ITIL® 4 Foundation  
Candidate Syllabus

January 2019

---

## Introduction

The ITIL 4 Foundation qualification is intended to introduce candidates to the management of modern IT-enabled services, to provide them with an understanding of the common language and key concepts, and to show them how they can improve their work and the work of their organization with ITIL 4 guidance. Furthermore, the qualification will provide the candidate with an understanding of the ITIL 4 service management framework and how it has evolved to adopt modern technologies and ways of working.

The ITIL 4 Foundation examination is intended to assess whether the candidate can demonstrate sufficient recall and understanding of the ITIL 4 service management framework, as described in the syllabus below, to be awarded the ITIL 4 Foundation qualification. The ITIL 4 Foundation qualification is a prerequisite for the ITIL 4 higher level qualifications, which assess the candidate's ability to apply their understanding of the relevant parts of the ITIL framework in context.

## Exam Overview

Material allowed	None	This is a 'closed book' exam. The <i>ITIL Foundation</i> publication, ITIL 4 edition, should be used for study, but is NOT permitted to be used in the exam.
Exam duration	60 minutes	Candidates taking the exam in a language that is not their native or working language may be awarded 25% extra time, i.e. 75 minutes in total.
Number of marks	40 marks	There are 40 questions, each worth 1 mark. There is no negative marking.
Provisional Pass mark	26 marks	You will need to get 26 questions correct (65%) to pass the exam.
Level of thinking	Bloom's levels 1 & 2	"Bloom's level" describes the type of thinking needed to answer the question. For Bloom's level 1 questions, you need to <u>recall</u> information about the ITIL 4 service management framework. For Bloom's 2 questions, you need to show <u>understanding</u> of these concepts.
Question types	Classic, Negative, Missing word, & List	The questions are all 'multiple choice'. For the 'standard' questions, you have a question and four answer options. 'Negative' questions are 'standard' question in which the stem is negatively worded. For the 'missing word' questions, there is a sentence with a word missing and you have to select the missing word from four options. For the 'list' questions, there is a list of four statements and you have to select two correct statements from the list.

## Question Types

### Example 'standard' OTQ:

Which is a source of best practice?

- a) Q
- b) P
- c) R
- d) S

### Example 'list' OTQ:

Which statement about service asset and configuration management is CORRECT?

1. It does Q
2. It does P
3. It does R
4. It does S

- a) 1 and 2
- b) 2 and 3
- c) 3 and 4
- d) 1 and 4

NOTE: Two of the list items are correct. List style questions are never negative.

Please see the sample paper for an example of the exam format and content.

### Example 'missing word' OTQ

Identify the missing word(s) in the following sentence.

A [?] defines requirements for services and takes responsibility for outcomes from service consumption.

- a) Role Q
- b) Role P
- c) Role R
- d) Role S

### Example 'negative' standard OTQ:

Which is NOT a defined area of value?

- a) Q
- b) P
- c) R
- d) S

NOTE: Negative questions are **only used as an exception**, where part of the learning outcome is to know that something is not done or should not occur.

## Syllabus

The table below gives a summary of the concepts that are tested in the exam, and the main parts of the manual in which these are described. The book references refer to the section stated, but not the subsections within that section, unless stated. The verb for each assessment criterion indicates the Bloom's level (BL): 'Recall'/'Define' indicates Level 1 basic recall and recognition, 'Describe'/'Explain', indicates Level 2 understanding/comprehension.

Learning Outcome	Assessment Criteria	Book References	Bloom's Level	No. marks
1. Understand the key concepts of service management	1.1 Recall the definition of: a) Service b) Utility c) Warranty d) Customer e) User f) Service management g) Sponsor	2.0, 2.2.2, 2.3.1, 2.5.4	BL1	2
	1.2 Describe the key concepts of creating value with services: a) Cost b) Value c) Organization d) Outcome e) Output f) Risk g) Utility h) Warranty	2.1, 2.1.1, 2.2 and all subsections of 2.5	BL2	2
	1.3 Describe the key concepts of service relationships: a) Service offering b) Service relationship management c) Service provision d) Service consumption	2.3.2, 2.4, 2.4.1	BL2	1
2. Understand how the ITIL guiding principles can help an organization adopt and adapt service management	2.1 Describe the nature, use and interaction of the guiding principles	4.3, 4.3.8	BL2	1
	2.2 Explain the use of the guiding principles (4.3): a) Focus on value (4.3.1 - 4.3.1.4) b) Start where you are (4.3.2 - 4.3.2.3) c) Progress iteratively with feedback (4.3.3 - 4.3.3.3) d) Collaborate and promote visibility (4.3.4 - 4.3.4.4) e) Think and work holistically (4.3.5 - 4.3.5.1) f) Keep it simple and practical (4.3.6 - 4.3.6.3) g) Optimize and automate (4.3.7 - 4.3.7.3)	4.3, 4.3.1-4.3.7.3	BL2	5
3. Understand the four dimensions of service management	3.1 Describe the four dimensions of service management (3): a) Organizations and people (3.1) b) Information and technology (3.2) c) Partners and suppliers (3.3) d) Value streams and processes (3.4-3.4.2)	3, 3.1-3.4.2	BL2	2
4. Understand the purpose and components of the ITIL service value system	4.1 Describe the ITIL service value system (4.1)	4.1	BL2	1
5. Understand the activities of the service value chain, and how they interconnect	5.1 Describe the interconnected nature of the service value chain and how this supports value streams (4.5)	4.5	BL2	1

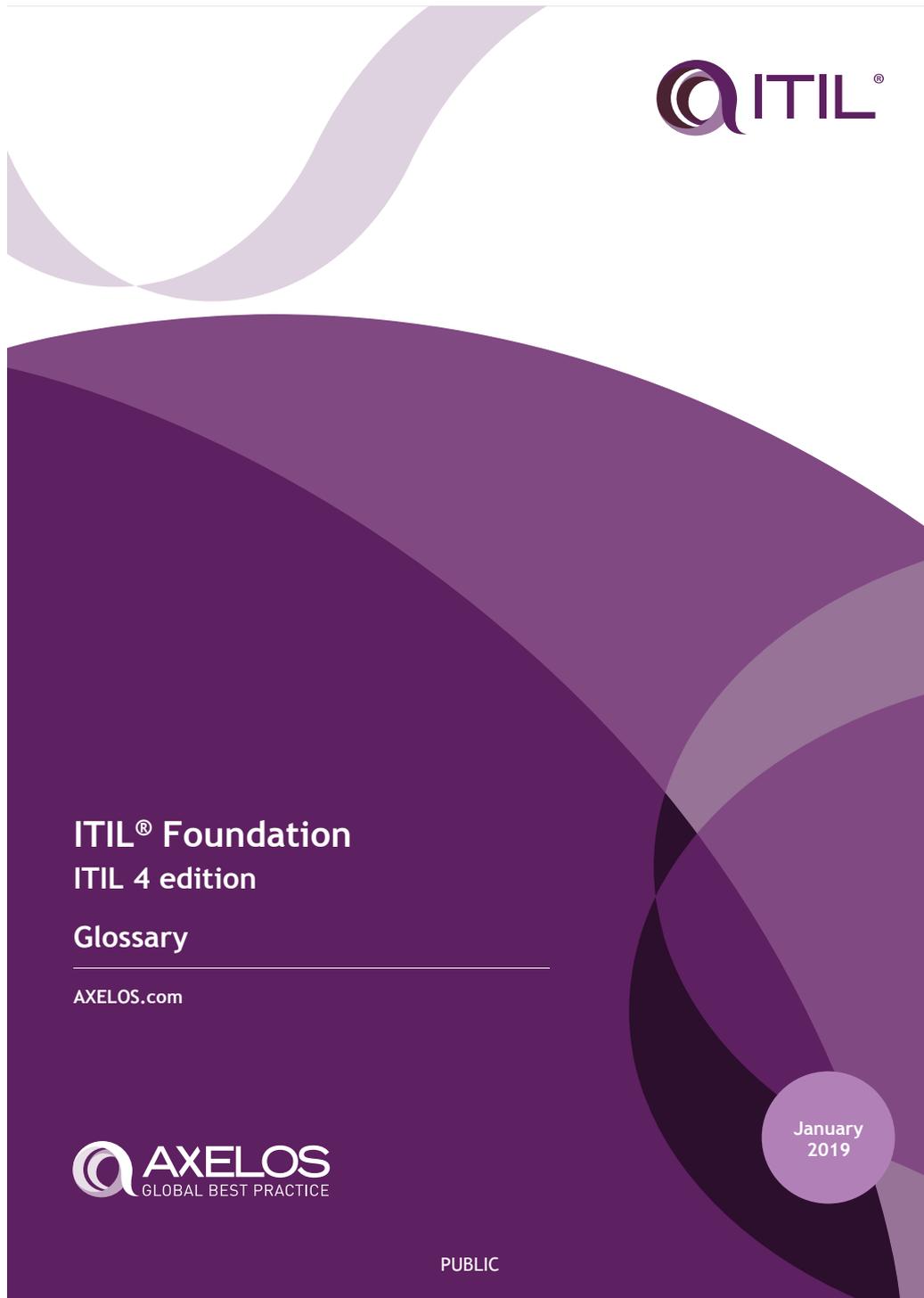
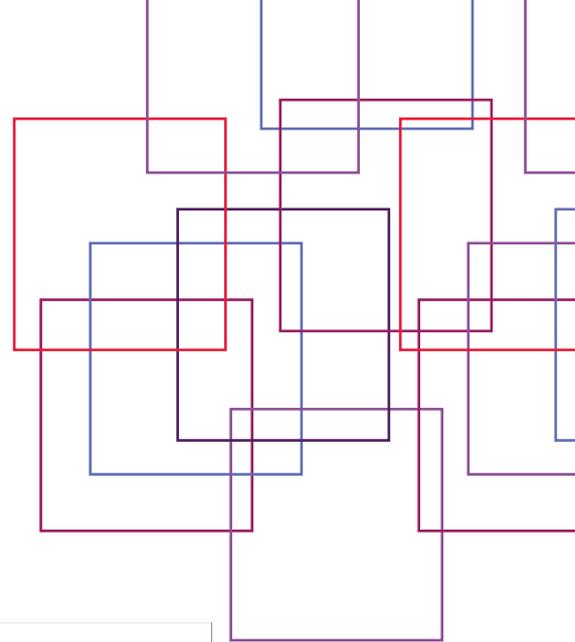
5

Learning Outcome	Assessment Criteria	Book References	Bloom's Level	No. marks
	5.2 Describe the purpose of each value chain activity: a) Plan b) Improve c) Engage d) Design & transition e) Obtain/build f) Deliver & support	4.5.1-4.5.6	BL2	1
6. Know the purpose and key terms of 15 ITIL practices	6.1 Recall the purpose of the following ITIL practices: a) Information security management (5.1.3) b) Relationship management (5.1.9) c) Supplier management (5.1.13) d) IT asset management (5.2.6) e) Monitoring and event management (5.2.7) f) Release management (5.2.9) g) Service configuration management (5.2.11) h) Deployment management (5.3.1) i) Continual improvement (5.1.2) j) Change control (5.2.4) k) Incident management (5.2.5) l) Problem management (5.2.8) m) Service request management (5.2.16) n) Service desk (5.2.14) o) Service level management (5.2.15)	5.1.2, 5.1.3, 5.1.9, 5.1.13, 5.2.4, 5.2.5, 5.2.6, 5.2.7, 5.2.8, 5.2.9, 5.2.11, 5.2.14, 5.2.15, 5.2.16, 5.3.1,	BL1	5
	6.2 Recall definitions of the following ITIL terms: a) IT asset b) Event c) Configuration item d) Change e) Incident f) Problem g) Known error	5.2.4, 5.2.5, 5.2.6, 5.2.7, 5.2.8, 5.2.11	BL1	2
7. Understand 7 ITIL practices	7.1 Explain the following ITIL practices in detail, excluding how they fit within the service value chain: a) Continual improvement (5.1.2) including: - The continual improvement model (4.6, fig 4.3) b) Change control (5.2.4) c) Incident management (5.2.5) d) Problem management (5.2.8) e) Service request management (5.2.16) f) Service desk (5.2.14) g) Service level management (5.2.15 - 5.2.15.1)	4.6, fig 4.3, 5.1.2, 5.2.4, 5.2.5, 5.2.8, 5.2.16, 5.2.14, 5.2.15, 5.2.15.1	BL2	17



# Appendix B

## GLOSSARY



ITIL® Foundation  
ITIL 4 edition

Glossary

AXELOS.com



January  
2019

PUBLIC

## Glossary terms and definitions

Term	Definition
acceptance criteria	A list of minimum requirements that a service or service component must meet for it to be acceptable to key stakeholders.
Agile	An umbrella term for a collection of frameworks and techniques that together enable teams and individuals to work in a way that is typified by collaboration, prioritization, iterative and incremental delivery, and timeboxing. There are several specific methods (or frameworks) that are classed as Agile, such as Scrum, Lean, and Kanban.
architecture management practice	The practice of providing an understanding of all the different elements that make up an organization and how those elements relate to one another.
asset register	A database or list of assets, capturing key attributes such as ownership and financial value.
availability	The ability of an IT service or other configuration item to perform its agreed function when required.
availability management practice	The practice of ensuring that services deliver agreed levels of availability to meet the needs of customers and users.
baseline	A report or metric that serves as a starting point against which progress or change can be assessed.
best practice	A way of working that has been proven to be successful by multiple organizations.
big data	The use of very large volumes of structured and unstructured data from a variety of sources to gain new insights.
business analysis practice	The practice of analysing a business or some element of a business, defining its needs and recommending solutions to address these needs and/or solve a business problem, and create value for stakeholders.
business case	A justification for expenditure of organizational resources, providing information about costs, benefits, options, risks, and issues.
business impact analysis (BIA)	A key activity in the practice of service continuity management that identifies vital business functions and their dependencies.
business relationship manager (BRM)	A role responsible for maintaining good relationships with one or more customers.
call	An interaction (e.g. a telephone call) with the service desk. A call could result in an incident or a service request being logged.
call/contact centre	An organization or business unit that handles large numbers of incoming and outgoing calls and other interactions.
capability	The ability of an organization, person, process, application, configuration item, or IT service to carry out an activity.
capacity and performance management practice	The practice of ensuring that services achieve agreed and expected performance levels, satisfying current and future demand in a cost-effective way.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
capacity planning	The activity of creating a plan that manages resources to meet demand for services.
change	The addition, modification, or removal of anything that could have a direct or indirect effect on services.
change authority	A person or group responsible for authorizing a change.
change control practice	The practice of ensuring that risks are properly assessed, authorizing changes to proceed and managing a change schedule in order to maximize the number of successful service and product changes.
change model	A repeatable approach to the management of a particular type of change.
change schedule	A calendar that shows planned and historical changes.
charging	The activity that assigns a price for services.
cloud computing	A model for enabling on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources that can be rapidly provided with minimal management effort or provider interaction.
compliance	The act of ensuring that a standard or set of guidelines is followed, or that proper, consistent accounting or other practices are being employed.
confidentiality	A security objective that ensures information is not made available or disclosed to unauthorized entities.
configuration	An arrangement of configuration items (CIs) or other resources that work together to deliver a product or service. Can also be used to describe the parameter settings for one or more CIs.
configuration item (CI)	Any component that needs to be managed in order to deliver an IT service.
configuration management database (CMDB)	A database used to store configuration records throughout their lifecycle. The CMDB also maintains the relationships between configuration records.
configuration management system (CMS)	A set of tools, data, and information that is used to support service configuration management.
configuration record	A record containing the details of a configuration item (CI). Each configuration record documents the lifecycle of a single CI. Configuration records are stored in a configuration management database.
continual improvement practice	The practice of aligning an organization's practices and services with changing business needs through the ongoing identification and improvement of all elements involved in the effective management of products and services.
continuous deployment	An integrated set of practices and tools used to deploy software changes into the production environment. These software changes have already passed pre-defined automated tests.
continuous integration / continuous delivery	An integrated set of practices and tools used to merge developers' code, build and test the resulting software, and package it so that it is ready for deployment.
control	The means of managing a risk, ensuring that a business objective is achieved, or that a process is followed.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
cost	The amount of money spent on a specific activity or resource.
cost centre	A business unit or project to which costs are assigned.
critical success factor (CSF)	A necessary precondition for the achievement of intended results.
culture	A set of values that is shared by a group of people, including expectations about how people should behave, ideas, beliefs, and practices.
customer	A person who defines the requirements for a service and takes responsibility for the outcomes of service consumption.
customer experience (CX)	The sum of functional and emotional interactions with a service and service provider as perceived by a service consumer.
dashboard	A real-time graphical representation of data.
deliver and support	The value chain activity that ensures services are delivered and supported according to agreed specifications and stakeholders' expectations.
demand	Input to the service value system based on opportunities and needs from internal and external stakeholders.
deployment	The movement of any service component into any environment.
deployment management practice	The practice of moving new or changed hardware, software, documentation, processes, or any other service component to live environments.
design and transition	The value chain activity that ensures products and services continually meet stakeholder expectations for quality, costs, and time to market.
design thinking	A practical and human-centred approach used by product and service designers to solve complex problems and find practical and creative solutions that meet the needs of an organization and its customers.
development environment	An environment used to create or modify IT services or applications.
DevOps	An organizational culture that aims to improve the flow of value to customers. DevOps focuses on culture, automation, Lean, measurement, and sharing (CALMS).
digital transformation	The evolution of traditional business models to meet the needs of highly empowered customers, with technology playing an enabling role.
disaster	A sudden unplanned event that causes great damage or serious loss to an organization. A disaster results in an organization failing to provide critical business functions for some predetermined minimum period of time.
disaster recovery plans	A set of clearly defined plans related to how an organization will recover from a disaster as well as return to a pre-disaster condition, considering the four dimensions of service management.
driver	Something that influences strategy, objectives, or requirements.
effectiveness	A measure of whether the objectives of a practice, service or activity have been achieved.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
efficiency	A measure of whether the right amount of resources have been used by a practice, service, or activity.
emergency change	A change that must be introduced as soon as possible.
engage	The value chain activity that provides a good understanding of stakeholder needs, transparency, continual engagement, and good relationships with all stakeholders.
environment	A subset of the IT infrastructure that is used for a particular purpose, for example a live environment or test environment. Can also mean the external conditions that influence or affect something.
error	A flaw or vulnerability that may cause incidents.
error control	Problem management activities used to manage known errors.
escalation	The act of sharing awareness or transferring ownership of an issue or work item.
event	Any change of state that has significance for the management of a service or other configuration item.
external customer	A customer who works for an organization other than the service provider.
failure	A loss of ability to operate to specification, or to deliver the required output or outcome.
feedback loop	A technique whereby the outputs of one part of a system are used as inputs to the same part of the system.
four dimensions of service management	The four perspectives that are critical to the effective and efficient facilitation of value for customers and other stakeholders in the form of products and services.
goods	Tangible resources that are transferred or available for transfer from a service provider to a service consumer, together with ownership and associated rights and responsibilities.
governance	The means by which an organization is directed and controlled.
identity	A unique name that is used to identify and grant system access rights to a user, person, or role.
improve	The value chain activity that ensures continual improvement of products, services, and practices across all value chain activities and the four dimensions of service management.
incident	An unplanned interruption to a service or reduction in the quality of a service.
incident management	The practice of minimizing the negative impact of incidents by restoring normal service operation as quickly as possible.
information and technology	One of the four dimensions of service management. It includes the information and knowledge used to deliver services, and the information and technologies used to manage all aspects of the service value system.
information security management practice	The practice of protecting an organization by understanding and managing risks to the confidentiality, integrity, and availability of information.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
information security policy	The policy that governs an organization's approach to information security management.
infrastructure and platform management practice	The practice of overseeing the infrastructure and platforms used by an organization. This enables the monitoring of technology solutions available, including solutions from third parties.
integrity	A security objective that ensures information is only modified by authorized personnel and activities.
internal customer	A customer who works for the same organization as the service provider.
Internet of Things	The interconnection of devices via the internet that were not traditionally thought of as IT assets, but now include embedded computing capability and network connectivity.
IT asset	Any financially valuable component that can contribute to the delivery of an IT product or service.
IT asset management practice	The practice of planning and managing the full lifecycle of all IT assets.
IT infrastructure	All of the hardware, software, networks, and facilities that are required to develop, test, deliver, monitor, manage, and support IT services.
IT service	A service based on the use of information technology.
ITIL	Best-practice guidance for IT service management.
ITIL guiding principles	Recommendations that can guide an organization in all circumstances, regardless of changes in its goals, strategies, type of work, or management structure.
ITIL service value chain	An operating model for service providers that covers all the key activities required to effectively manage products and services.
Kanban	A method for visualizing work, identifying potential blockages and resource conflicts, and managing work in progress.
key performance indicator (KPI)	An important metric used to evaluate the success in meeting an objective.
knowledge management practice	The practice of maintaining and improving the effective, efficient, and convenient use of information and knowledge across an organization.
known error	A problem that has been analysed but has not been resolved.
Lean	An approach that focuses on improving workflows by maximizing value through the elimination of waste.
lifecycle	The full set of stages, transitions, and associated statuses in the life of a service, product, practice, or other entity.
live	Refers to a service or other configuration item operating in the live environment.
live environment	A controlled environment used in the delivery of IT services to service consumers.
maintainability	The ease with which a service or other entity can be repaired or modified.
major incident	An incident with significant business impact, requiring an immediate coordinated resolution.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
management system	Interrelated or interacting elements that establish policy and objectives and enable the achievement of those objectives.
maturity	A measure of the reliability, efficiency and effectiveness of an organization, practice, or process.
mean time between failures (MTBF)	A metric of how frequently a service or other configuration item fails.
mean time to restore service (MTRS)	A metric of how quickly a service is restored after a failure.
measurement and reporting	The practice of supporting good decision-making and continual improvement by decreasing levels of uncertainty.
metric	A measurement or calculation that is monitored or reported for management and improvement.
minimum viable product (MVP)	A product with just enough features to satisfy early customers, and to provide feedback for future product development.
mission statement	A short but complete description of the overall purpose and intentions of an organization. It states what is to be achieved, but not how this should be done.
model	A representation of a system, practice, process, service, or other entity that is used to understand and predict its behaviour and relationships.
modelling	The activity of creating, maintaining, and utilizing models.
monitoring	Repeated observation of a system, practice, process, service, or other entity to detect events and to ensure that the current status is known.
monitoring and event management practice	The practice of systematically observing services and service components, and recording and reporting selected changes of state identified as events.
obtain/build	The value chain activity that ensures service components are available when and where they are needed, and that they meet agreed specifications.
operation	The routine running and management of an activity, product, service, or other configuration item.
operational technology	The hardware and software solutions that detect or cause changes in physical processes through direct monitoring and/or control of physical devices such as valves, pumps, etc.
organization	A person or a group of people that has its own functions with responsibilities, authorities, and relationships to achieve its objectives.
organizational change management practice	The practice of ensuring that changes in an organization are smoothly and successfully implemented and that lasting benefits are achieved by managing the human aspects of the changes.
organizational resilience	The ability of an organization to anticipate, prepare for, respond to, and adapt to unplanned external influences.
organizational velocity	The speed, effectiveness, and efficiency with which an organization operates. Organizational velocity influences time to market, quality, safety, costs, and risks.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
organizations and people	One of the four dimensions of service management. It ensures that the way an organization is structured and managed, as well as its roles, responsibilities, and systems of authority and communication, is well defined and supports its overall strategy and operating model.
outcome	A result for a stakeholder enabled by one or more outputs.
output	A tangible or intangible deliverable of an activity.
outsourcing	The process of having external suppliers provide products and services that were previously provided internally.
partners and suppliers	One of the four dimensions of service management. It encompasses the relationships an organization has with other organizations that are involved in the design, development, deployment, delivery, support, and/or continual improvement of services.
partnership	A relationship between two organizations that involves working closely together to achieve common goals and objectives.
performance	A measure of what is achieved or delivered by a system, person, team, practice, or service.
pilot	A test implementation of a service with a limited scope in a live environment.
plan	The value chain activity that ensures a shared understanding of the vision, current status, and improvement direction for all four dimensions and all products and services across an organization.
policy	Formally documented management expectations and intentions, used to direct decisions and activities.
portfolio management practice	The practice of ensuring that an organization has the right mix of programmes, projects, products, and services to execute its strategy within its funding and resource constraints.
post-implementation review (PIR)	A review after the implementation of a change, to evaluate success and identify opportunities for improvement.
practice	A set of organizational resources designed for performing work or accomplishing an objective.
problem	A cause, or potential cause, of one or more incidents.
problem management practice	The practice of reducing the likelihood and impact of incidents by identifying actual and potential causes of incidents, and managing workarounds and known errors.
procedure	A documented way to carry out an activity or a process.
process	A set of interrelated or interacting activities that transform inputs into outputs. A process takes one or more defined inputs and turns them into defined outputs. Processes define the sequence of actions and their dependencies.
product	A configuration of an organization's resources designed to offer value for a consumer.
production environment	See live environment.
programme	A set of related projects and activities, and an organization structure created to direct and oversee them.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
project	A temporary structure that is created for the purpose of delivering one or more outputs (or products) according to an agreed business case.
project management practice	The practice of ensuring that all an organization's projects are successfully delivered.
quick win	An improvement that is expected to provide a return on investment in a short period of time with relatively small cost and effort.
record	A document stating results achieved and providing evidence of activities performed.
recovery	The activity of returning a configuration item to normal operation after a failure.
recovery point objective (RPO)	The point to which information used by an activity must be restored to enable the activity to operate on resumption.
recovery time objective (RTO)	The maximum acceptable period of time following a service disruption that can elapse before the lack of business functionality severely impacts the organization.
relationship management practice	The practice of establishing and nurturing links between an organization and its stakeholders at strategic and tactical levels.
release	A version of a service or other configuration item, or a collection of configuration items, that is made available for use.
release management practice	The practice of making new and changed services and features available for use.
reliability	The ability of a product, service, or other configuration item to perform its intended function for a specified period of time or number of cycles.
request catalogue	A view of the service catalogue, providing details on service requests for existing and new services, which is made available for the user.
request for change (RFC)	A description of a proposed change used to initiate change control.
resolution	The action of solving an incident or problem.
resource	A person, or other entity, that is required for the execution of an activity or the achievement of an objective. Resources used by an organization may be owned by the organization or used according to an agreement with the resource owner.
retire	The act of permanently withdrawing a product, service, or other configuration item from use.
risk	A possible event that could cause harm or loss, or make it more difficult to achieve objectives. Can also be defined as uncertainty of outcome, and can be used in the context of measuring the probability of positive outcomes as well as negative outcomes.
risk assessment	An activity to identify, analyse, and evaluate risks.
risk management practice	The practice of ensuring that an organization understands and effectively handles risks.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
service	A means of enabling value co-creation by facilitating outcomes that customers want to achieve, without the customer having to manage specific costs and risks.
service action	Any action required to deliver a service output to a user. Service actions may be performed by a service provider resource, by service users, or jointly.
service architecture	A view of all the services provided by an organization. It includes interactions between the services, and service models that describe the structure and dynamics of each service.
service catalogue	Structured information about all the services and service offerings of a service provider, relevant for a specific target audience.
service catalogue management practice	The practice of providing a single source of consistent information on all services and service offerings, and ensuring that it is available to the relevant audience.
service configuration management practice	The practice of ensuring that accurate and reliable information about the configuration of services, and the configuration items that support them, is available when and where needed.
service consumption	Activities performed by an organization to consume services. It includes the management of the consumer's resources needed to use the service, service actions performed by users, and the receiving (acquiring) of goods (if required).
service continuity management practice	The practice of ensuring that service availability and performance are maintained at a sufficient level in case of a disaster.
service design practice	The practice of designing products and services that are fit for purpose, fit for use, and that can be delivered by the organization and its ecosystem.
service desk	The point of communication between the service provider and all its users.
service desk practice	The practice of capturing demand for incident resolution and service requests.
service financial management practice	The practice of supporting an organization's strategies and plans for service management by ensuring that the organization's financial resources and investments are being used effectively.
service level	One or more metrics that define expected or achieved service quality.
service level agreement (SLA)	A documented agreement between a service provider and a customer that identifies both services required and the expected level of service.
service level management practice	The practice of setting clear business-based targets for service performance so that the delivery of a service can be properly assessed, monitored, and managed against these targets.
service management	A set of specialized organizational capabilities for enabling value for customers in the form of services.
service offering	A formal description of one or more services, designed to address the needs of a target consumer group. A service offering may include goods, access to resources, and service actions.
service owner	A role that is accountable for the delivery of a specific service.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
service portfolio	A complete set of products and services that are managed throughout their lifecycles by an organization.
service provider	A role performed by an organization in a service relationship to provide services to consumers.
service provision	Activities performed by an organization to provide services. It includes management of the provider's resources, configured to deliver the service; ensuring access to these resources for users; fulfilment of the agreed service actions; service level management; and continual improvement. It may also include the supply of goods.
service relationship	A cooperation between a service provider and service consumer. Service relationships include service provision, service consumption, and service relationship management.
service relationship management	Joint activities performed by a service provider and a service consumer to ensure continual value co-creation based on agreed and available service offerings.
service request	A request from a user or a user's authorized representative that initiates a service action which has been agreed as a normal part of service delivery.
service request management practice	The practice of supporting the agreed quality of a service by handling all pre-defined, user-initiated service requests in an effective and user-friendly manner.
service validation and testing practice	The practice of ensuring that new or changed products and services meet defined requirements.
service value system (SVS)	A model representing how all the components and activities of an organization work together to facilitate value creation.
software development and management practice	The practice of ensuring that applications meet stakeholder needs in terms of functionality, reliability, maintainability, compliance, and auditability.
sourcing	The activity of planning and obtaining resources from a particular source type, which could be internal or external, centralized or distributed, and open or proprietary.
specification	A documented description of the properties of a product, service, or other configuration item.
sponsor	A person who authorizes budget for service consumption. Can also be used to describe an organization or individual that provides financial or other support for an initiative.
stakeholder	A person or organization that has an interest or involvement in an organization, product, service, practice, or other entity.
standard	A document, established by consensus and approved by a recognized body, that provides for common and repeated use, mandatory requirements, guidelines, or characteristics for its subject.
standard change	A low-risk, pre-authorized change that is well understood and fully documented, and which can be implemented without needing additional authorization.
status	A description of the specific states an entity can have at a given time.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
strategy management practice	The practice of formulating the goals of an organization and adopting the courses of action and allocation of resources necessary for achieving those goals.
supplier	A stakeholder responsible for providing services that are used by an organization.
supplier management practice	The practice of ensuring that an organization's suppliers and their performance levels are managed appropriately to support the provision of seamless quality products and services.
support team	A team with the responsibility to maintain normal operations, address users' requests, and resolve incidents and problems related to specified products, services, or other configuration items.
system	A combination of interacting elements organized and maintained to achieve one or more stated purposes.
systems thinking	A holistic approach to analysis that focuses on the way that a system's constituent parts work, interrelate, and interact over time, and within the context of other systems.
technical debt	The total rework backlog accumulated by choosing workarounds instead of system solutions that would take longer.
test environment	A controlled environment established to test products, services, and other configuration items.
third party	A stakeholder external to an organization.
throughput	A measure of the amount of work performed by a product, service, or other system over a given period of time.
transaction	A unit of work consisting of an exchange between two or more participants or systems.
use case	A technique using realistic practical scenarios to define functional requirements and to design tests.
user	A person who uses services.
utility	The functionality offered by a product or service to meet a particular need. Utility can be summarized as 'what the service does' and can be used to determine whether a service is 'fit for purpose'. To have utility, a service must either support the performance of the consumer or remove constraints from the consumer. Many services do both.
utility requirements	Functional requirements which have been defined by the customer and are unique to a specific product.
validation	Confirmation that the system, product, service, or other entity meets the agreed specification.
value	The perceived benefits, usefulness, and importance of something.
value stream	A series of steps an organization undertakes to create and deliver products and services to consumers.
value streams and processes	One of the four dimensions of service management. It defines the activities, workflows, controls, and procedures needed to achieve the agreed objectives.
vision	A defined aspiration of what an organization would like to become in the future.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited

Term	Definition
warranty	Assurance that a product or service will meet agreed requirements. Warranty can be summarized as 'how the service performs' and can be used to determine whether a service is 'fit for use'. Warranty often relates to service levels aligned with the needs of service consumers. This may be based on a formal agreement, or it may be a marketing message or brand image. Warranty typically addresses such areas as the availability of the service, its capacity, levels of security, and continuity. A service may be said to provide acceptable assurance, or 'warranty', if all defined and agreed conditions are met.
warranty requirements	Typically non-functional requirements captured as inputs from key stakeholders and other practices.
waterfall method	A development approach that is linear and sequential with distinct objectives for each phase of development.
work instruction	A detailed description to be followed in order to perform an activity.
workaround	A solution that reduces or eliminates the impact of an incident or problem for which a full resolution is not yet available. Some workarounds reduce the likelihood of incidents.
workforce and talent management practice	The practice of ensuring that an organization has the right people with the appropriate skills and knowledge and in the correct roles to support its business objectives.

© AXELOS Limited 2019

All rights reserved.

Reproduction of this material requires the permission of AXELOS Limited.

Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited

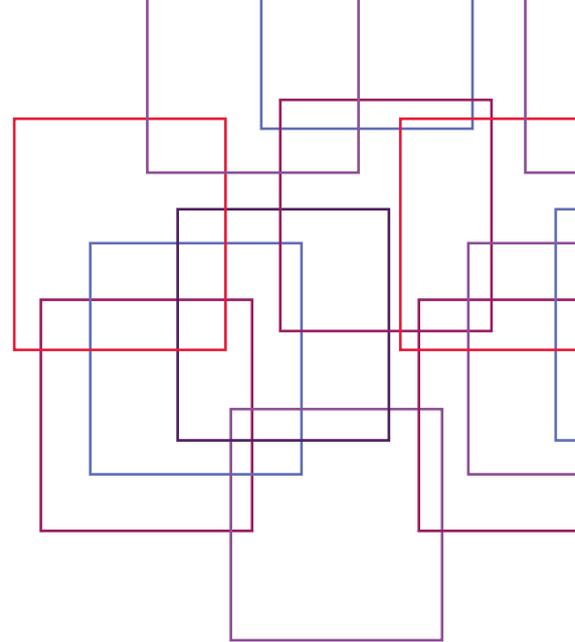
ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited



PUBLIC

# Appendix C

## RELEASE NOTES



### ITIL® Foundation - Pro

Liberación	No. versión	Fecha
Previa	1.0.0	Enero, 2019
Vigente	1.1.0	Marzo, 2019
Siguiente	NA	NA

<b>Descripción del curso</b>	<p>Duración del curso: 2 días</p> <p>Cantidad de módulos: 7</p> <p>Basado en caso de estudio: Sí</p> <p>Certificación asociada: ITIL® Fundamentos</p>
<b>Componentes liberados</b>	Presentaciones, Manual del Curso y Guía de Instructor
<b>Características</b>	<p>El curso se basa en la especificación del examen ITIL 4 Fundamentos v1.3. Los siguientes cambios importantes se hacen en esta versión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo 5: El contenido relacionado con las entradas relacionadas con cada cadena de valor del servicio, se elimina</li> <li>• Módulo 7: Contenido y términos específicos relacionados con las siguientes prácticas de ITIL, eliminadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de la Disponibilidad</li> <li>○ Gestión de la Capacidad y Desempeño</li> <li>○ Gestión de la Continuidad del Servicio</li> </ul> </li> <li>• Módulo 7: Contenido que explica cómo las prácticas específicas de ITIL encajan dentro de la cadena de valor del servicio, eliminado</li> </ul>

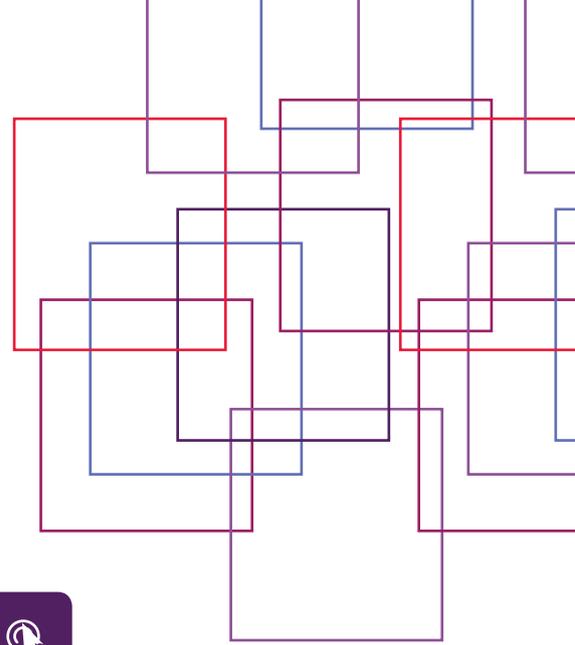
Fallas Reportadas	Acciones Tomadas
NA	NA

Situaciones Conocidas	Arreglo Esperado
NA}	NA

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Appendix D

## PARTICIPANT FEEDBACK FORM



[Click here to complete the online feedback form](#) 

TRAINEE ..... COMPANY .....

E-MAIL ..... COURSE .....

DATE ..... INSTRUCTOR .....

### Course Content

- The content presented in this course was at the correct level. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree
- The content met the stated objective and expectations. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree
- The content was presented in a clear and concise manner. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree

### Group Exercises

- Reinforced how I might use the skills taught in the training. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree
- Directly relate to the content. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree
- Were engaging for the learners. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree

### About the Instructor

- Communicated the content effectively. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree
- Addressed learner questions effectively. Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree

What did the instructor do well and what can be improved?

Did Well:

.....  
.....  
.....

Could improve:

.....  
.....  
.....

**Overall**

Communicated the content effectively. Yes      No

---

---

Comments on course effectiveness:

---

---

---

---

---

---

---

---

What element of this course can be improved? (This could include any specific module/topic/exercise.)

---

---

---

---

What are your overall impressions of this course?

---

---

---

---

---

---

---

---

Additional Comments:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

The stated prerequisite requirements were appropriate and sufficient? Yes      No

---

The course materials were relevant and contributed to the achievement of the learning objectives? Yes      No

---

The time allotted to the course was appropriate for understanding the learning objectives? Yes      No

---

Disclaimer: ITpreneurs may use this information as a reference. Yes      No

---





Published By



**ITpreneurs**™  
Effective Learning Solutions

