



El futuro de la gestión de servicios IT es ágil

Una guía práctica para trabajar con ITIL® v4 y Atlassian



www.gedos.es

Traducción del inglés a cargo de G2, Gobierno y Gestión de TI, S.L.

Introducción

Bienvenidos a un nuevo mundo. A medida que aumenta el papel de lo digital en todas las empresas, la mayoría de los servicios en la actualidad están habilitados por TI. Lo que es aún más emocionante es que los equipos de TI se encuentran en el centro de esta transformación. Desde la computación en nube (Cloud) hasta el blockchain, la Inteligencia Artificial (AI) o la Internet de las Cosas (IoT), nuevas tecnologías han explotado en la última década. Han servido de catalizador para nuevas formas de trabajo, lideradas por profesionales ágiles, “lean” y DevOps.

Para mantenerse al día en este mundo, las organizaciones de TI están encontrando maneras de aumentar su agilidad a la vez que equilibran la necesidad de estabilidad y previsibilidad. Están cambiando a enfoques más ágiles que valoran la facilidad de uso, la colaboración y el intercambio de conocimientos en contraposición a flujos de trabajo complejos e inflexibles.

ITIL 4, desarrollada “para la comunidad, por la comunidad”, es la última actualización de ITIL con la contribución de una multitud de recursos, puntos de vista y las mejores prácticas de más de 2,000 profesionales globales de TI en todos los roles, sectores y comunidades, incluidas las comunidades Agile y DevOps. Los principios de diseño que impulsaron este desarrollo se han centrado en la creación de una guía más ágil y práctica que se adapta a las nuevas tecnologías e incorpora formas emergentes de trabajar junto con las prácticas básicas de Gestión de Servicios de TI (ITSM).

ITIL 4 ayuda a los equipos y a los profesionales de servicios TI a comprender:

- Cómo funciona la economía de servicios en el mundo moderno.
- Cómo mantener una mentalidad de priorizar el valor utilizando los Principios Guía de ITIL
- Cómo integrar las técnicas Lean, Agile y DevOps en ITSM
- Cómo crear flujos de valor simples y prácticos para responder a la demanda de los clientes y co-crear valor para todas las partes interesadas
- Cómo desarrollar prácticas que equilibren los resultados con riesgos.

ITIL 4 es el comienzo de un nuevo cambio de paradigma para los equipos de TI. Guía a los equipos hacia un marco de referencia holístico, centrado en el valor para el cliente y el negocio, y fomenta un enfoque más adaptable basado en lo que su equipo necesita y en cómo funciona. Los Principios Guía de ITIL 4 fomentan la colaboración, la simplicidad y la retroalimentación.

En esta guía, Atlassian y AXELOS (el autor de ITIL® Foundations) se han asociado para impulsar su camino ágil con ITIL 4. De acuerdo con los principios de ITIL 4, aprenderá cómo construir un equipo de servicio de alta velocidad a través del rendimiento. La cultura y las prácticas. Luego nos adentraremos en las principales áreas de práctica que Atlassian ha descubierto que tienen el mayor impacto en la transformación de la forma en que funcionan los equipos de TI. A lo largo del camino, obtendrá consejos sobre cómo incorporar las mejores prácticas Agile y DevOps a la gestión de sus servicios TI.

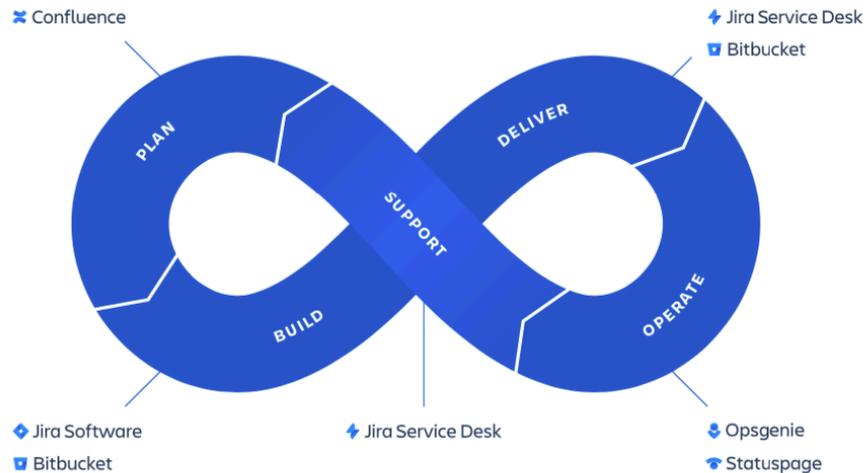


Índice

5	La solución ITSM de Atlassian
	Una aproximación holística al rendimiento, la cultura y las prácticas
6	Unidos alrededor de la correcta estrategia de rendimiento
8	Libera todo el potencial de tu equipo a través de la cultura
10	Cambia el comportamiento adoptando prácticas flexibles
	Prácticas de gestión generales
12	Mejora continua con retrospectivas
15	Gestión ágil para acelerar la entrega de los proyectos
18	Gestión del conocimiento para potenciar la cultura de equipo
	Prácticas de gestión de servicios
20	Service Desk y gestión de peticiones centrados en el cliente
22	Gestión adaptativa de incidencias
26	Racionalizar el control de cambios mediante la automatización y la colaboración
	Prácticas de gestión técnicas
28	Entrega continua para la gestión de despliegues
30	Integrar los equipos de desarrollo de software y de sistemas
31	Conclusión
32	Sobre los autores

La solución ITSM de Atlassian

Atlassian proporciona la tecnología clave con los flujos de trabajo colaborativos más críticos (planificación ágil de proyectos, gestión y respuesta a incidentes, y gestión y soporte de servicios) para ayudar a las organizaciones de TI modernas a planificar, construir y entregar servicios, garantizando que estén siempre disponibles. Los productos de Atlassian dan servicio a más de 119.000 clientes de todas las formas y tamaños, en prácticamente todos los sectores.



Todos los equipos tienen el potencial de hacer cosas increíbles cuando el trabajo es colaborativo. Como parte central de los valores de Atlassian, el concepto de "trabajo colaborativo" está en el ADN de nuestros productos y lo hacemos realidad a través de nuestras prácticas. Mediante nuestra experiencia trabajando con equipos de alto rendimiento, combinada con la investigación y los descubrimientos de la implementación de una manera abierta de trabajar en nuestra propia organización, hemos creado el libro *Team Playbook* de Atlassian. Está compuesto de instrucciones paso a paso para evaluar y hacer un seguimiento del estado de salud de su equipo, con talleres y actividades que transforman la forma en que trabajamos.

Nuestra solución ITSM proporciona todo lo esencial listo para comenzar a utilizarla desde el primer día, integrada con un amplio ecosistema de las mejores aplicaciones en cada ámbito. En lugar de herramientas a medida con flujos de trabajo complejos e inflexibles, nuestra solución ITSM se centra en la facilidad de uso, la colaboración y el intercambio de conocimientos, para que los equipos de TI puedan ganar eficiencia, mantenerse ágiles y sobre todo focalizarse en prestar valor a la organización y sus clientes.

Unidos en torno a la estrategia de rendimiento adecuada

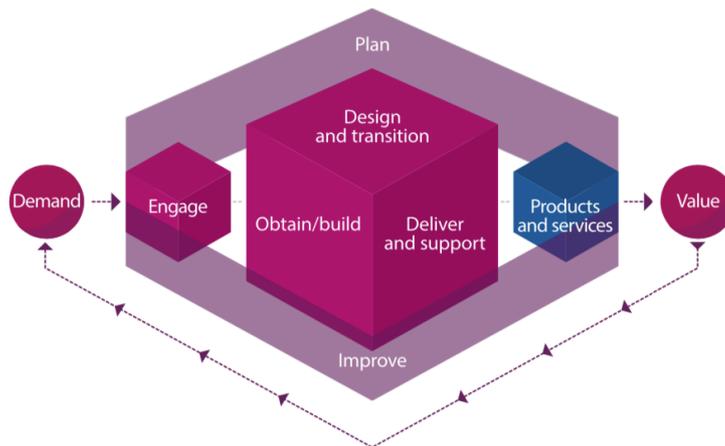
Una estrategia de alto rendimiento es aquella que permite que una organización supere de manera consistente a la competencia a lo largo del tiempo, de los ciclos económicos, en las disrupciones del sector y cuando se producen cambios en el liderazgo. Debe centrarse en aquello que hay que hacer en toda la organización para facilitar la creación de valor.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.12, Strategy management

A medida que los equipos de TI crecen, se enfrentan a un volumen cada vez mayor de trabajo (peticiones, defectos, incidentes y mucho más) que puede atraparlos en una espiral de trabajo reactivo y no planificado. Para pasar de ser un centro de coste a ser un centro de valor, considere su estrategia de rendimiento. Los equipos de alto rendimiento pueden reducir la cantidad de trabajo y hacer que el flujo de trabajo sea más rápido y eficiente, lo que les permite concentrarse en aquellas actividades que son realmente importantes.

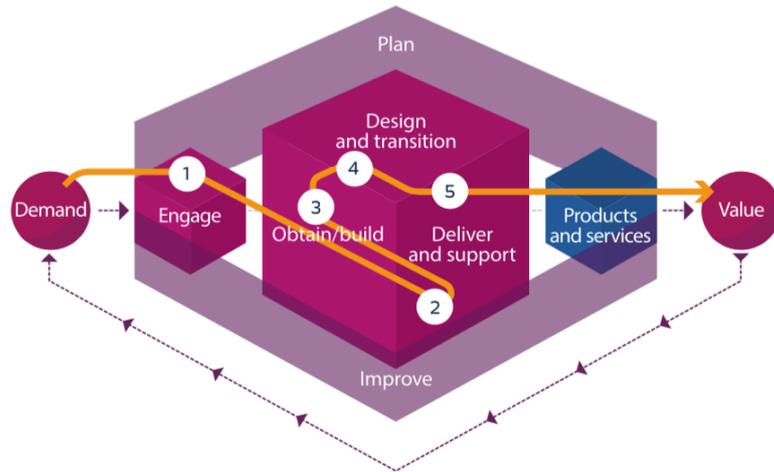
ITIL 4 introduce el concepto de **cadena de valor de servicio**, que representa las actividades que cualquier persona, desde un sólo desarrollador hasta una empresa completa, puede emprender para crear productos y servicios valiosos que los clientes utilizan.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Figure 4.2, The ITIL service value chain



Sobre la base del modelo de cadena de valor del servicio, ITIL recomienda crear **flujos de valor** o “camino” a través de diversas actividades de la cadena de valor, que permiten al proveedor del servicio convertir la demanda en valor. Las organizaciones generalmente tendrán múltiples flujos de valor, uno para cada escenario. Los ejemplos de escenarios de flujo de valor incluyen la entrega de soporte al cliente, la introducción de nuevas funciones en sus aplicaciones o el manejo de alertas de ciberseguridad. Usando un mapa de las actividades, optimice su flujo de valor a lo largo del tiempo encontrando maneras de eliminar las ineficiencias y los cuellos de botella para mejorar la velocidad de la entrega del servicio.

Example of a value stream for customer support that requires a software fix.



La forma en que mida el rendimiento determinará si su equipo está trabajando hacia los objetivos correctos. Pero muchas organizaciones han usado erróneamente indicadores clave de rendimiento (KPI) como objetivos de rendimiento. Cuando los equipos dan prioridad a los KPI como el tiempo de resolución o el volumen de tickets gestionados, se centran en cumplir los objetivos internos en lugar de los resultados del cliente o de la empresa.

Para resolver esto, organizaciones como Atlassian han comenzado a usar Objetivos y Resultados Clave (OKR) además de los KPI. Los OKR están vinculados a los objetivos de más nivel de la empresa y pueden crearse respondiendo: "¿Qué podemos hacer para lograr el mayor impacto en los clientes y en el negocio en el próximo trimestre?" Al identificar de tres a cinco OKR, se pueden priorizar resultados que se alinean con los objetivos de negocio durante el horizonte de planificación.

Liberar todo el potencial de tu equipo a través de la cultura

La cultura es un conjunto de valores compartidos por un grupo de personas, incluidas las expectativas sobre cómo deben comportarse las personas, sus ideas, creencias y prácticas.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.12, Glossary

¿Alguna vez se ha preguntado por qué su organización utiliza las herramientas y los procesos "correctos", pero sigue sin ver resultados? El eslabón perdido es la cultura, que se define por los valores, actitudes y comportamientos compartidos que impulsan la forma en que se realiza el trabajo. La cultura juega un papel importante en desbloquear el potencial de su equipo para que rinda bien e innovar. Para los equipos de TI modernos, una cultura sana, abierta y transparente le permite crear una organización resistente que se pueda adaptar rápidamente al cambio.

El Modelo Organizativo de Westrum es un marco de referencia compartido en el Informe del Estado de DevOps de 2018 que nos ayuda a comprender los tipos de comportamientos culturales que impulsan el rendimiento. Los equipos "generadores" u orientados al rendimiento demuestran valores compartidos que a menudo están bien representados en las comunidades DevOps y Agile. Estos equipos de alto rendimiento promueven la cooperación, hacen aflorar rápidamente los problemas, rompen los silos, aceptan el aprendizaje del fracaso y experimentan continuamente para impulsar la mejora. Por otro lado, los equipos orientados hacia el poder y las reglas están marcados por hábitos y actitudes que desalientan la cooperación, las responsabilidades compartidas, el romper las fronteras, aprender de los fallos y la innovación.

Modelo Organizativo Westrum



Patológico

Orientado al poder

- Baja cooperación
- Matar al mensajero
- Eludir responsabilidades
- Desalentar tender puentes
- El fallo conlleva un chivo expiatorio
- Aplastar la innovación



Burocrático

Orientado a las normas

- Moderada cooperación
- No hacer caso al mensajero
- Responsabilidades reducidas
- Se tolera tender puentes
- El fallo conlleva impartir justicia
- La innovación trae problemas



Generador

Orientado al rendimiento

- Alta cooperación
- Se forma al mensajero
- Riesgos compartidos
- Se promueve tender puentes
- El fallo conlleva la investigación
- Se implementa la innovación

Cambiar la cultura de su organización puede intimidar y ser desalentador, y por lo general no sucede de la noche a la mañana. Pero a través de pequeños pasos incrementales, puede comenzar a cambiar la forma en que se realiza el trabajo en su equipo.

1. Utilice los **Principios Guía de ITIL 4** como punto de partida para definir sus propios valores fundamentales. De hecho, puede observar similitudes entre los Principios Guía de ITIL 4 y el Manifiesto Ágil. Por lo tanto, al abrazar principios como "Enfoque en el valor", "Colaborar y promover la visibilidad" y "Pensar y trabajar de manera integral", ¡ya está un paso más cerca de construir una cultura más ágil!

ITIL 4 y AGILE PRINCIPIOS COMPARADOS

ITIL 4 Guía de principios	Manifiesto Agile
<ul style="list-style-type: none">• Foco en el Valor• Empezar donde estas• Progresar iterativamente con retroalimentación• Colaborar y promover la visibilidad• Piensa y trabaja de forma holística.• Mantenerlo simple y práctico• Optimizar y automatizar	<ul style="list-style-type: none">• Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.• Software de trabajo sobre la documentación completa• Colaboración con el cliente mediante la negociación de contratos.• Respondiendo al cambio siguiendo un plan

2. El **Atlassian Team Playbook** ofrece docenas de técnicas para fortalecer la cultura de su equipo y mejorar su estado general, desde el mapeo de roles y responsabilidades hasta la toma de decisiones más efectivas. Para su primera sesión realice un taller de evaluación de la salud del equipo para establecer rápidamente una línea de base, conocer sus fortalezas y sus desafíos. Establezca una frecuencia para repetir con regularidad los puntos de control del monitor de salud del equipo para hacer seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo.



Cambiar el comportamiento adoptando prácticas ágiles

Una práctica es un conjunto de recursos de la organización diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Glossary

Muchos departamentos de TI interpretaron versiones anteriores de ITIL de una manera demasiado prescriptiva, que se volvió burocrática y farragosa para toda la organización de TI. Esta interpretación propició el auge de gran cantidad de complejas herramientas de software y la creación de equipos funcionales aislados, uno para cada proceso, como la gestión de incidentes, la gestión de cambios, la gestión de problemas, etc. Al reconocer esto, ITIL 4 ha pasado de los procesos detallados a las "prácticas" holísticas que incorporan cultura, objetivos de negocio y partes interesadas. Las 34 prácticas se clasifican a alto nivel en prácticas de gestión general, prácticas de gestión de servicios y prácticas de gestión técnica.

PRÁCTICAS ITIL

PRÁCTICAS GENERALES DE GESTIÓN (GENERAL MANAGEMENT PRACTICES)

Gestión de Arquitectura
Mejora Continua
Gestión de la Seguridad de la Información
Gestión del Conocimiento
Medición y Reporting
Gestión del cambio organizativo
Gestión del Portfolio
Gestión de Proyectos
Gestión de Relaciones
Gestión de Riesgos
Gestión Financiera del servicio
Gestión de la Estrategia
Gestión de Proveedores
Gestión del Talento y los recursos humanos

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE SERVICIOS (SERVICES MANGEMENT PRACTICES)

Gestión de la Disponibilidad
Análisis del Negocio
Gestión de la Capacidad y el rendimiento
Control de Cambios
Gestión de Incidencias
Gestión de Eventos y Monitorización
Gestión de Problemas
Gestión de Versiones
Gestión del Catálogo de servicios
Gestión de las Configuraciones
Gestión de la Continuidad
Diseño del Servicio
Service Desk
Gestión de Niveles de servicio
Gestión de Peticiones de servicio
Validación y Pruebas del servicio

PRÁCTICAS DE GESTIÓN TÉCNICA (TECHNICAL MANAGEMENT PRACTICES)

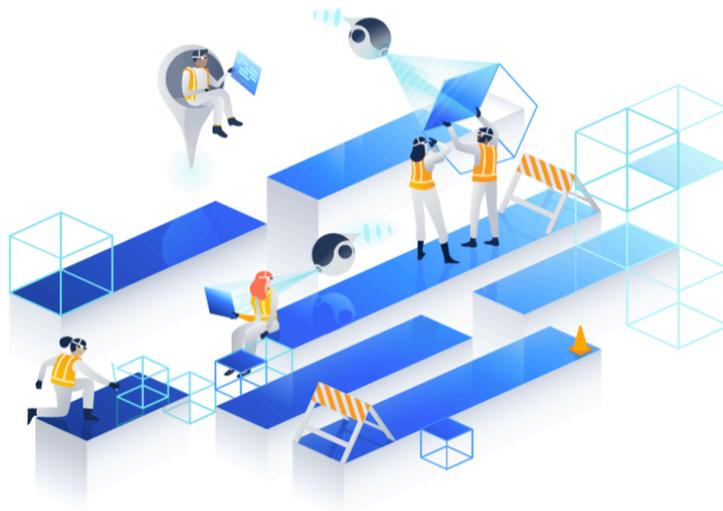
Gestión de Despliegues
Gestión de Infraestructuras y Plataformas
Gestión del Desarrollo de software

Esta lista de prácticas puede resultar abrumadora, pero si se para un momento a comprender el estado actual de los servicios y métodos en su organización comprenderá su utilidad. En lugar de construir algo desde cero, use el principio guía de ITIL 4 “Empezar a partir de la situación actual” para observar y analizar los servicios, procesos, personas y herramientas que ya tiene. Con estas ideas, identifique qué elementos deben continuarse, modificarse o desarrollarse, y cómo puede adaptar las prácticas de ITIL 4 para que su organización avance.

Según la experiencia de Atlassian en la creación de software y el trabajo con miles de equipos de alta velocidad, encontramos que los equipos de TI con el mejor rendimiento suelen utilizar estas prácticas:

- Mejora continua con retrospectivas.
- Gestión ágil para acelerar la entrega de proyectos.
- Gestión del conocimiento para potenciar la cultura de equipo.
- Service Desk y gestión de peticiones centrados en el cliente.
- Gestión adaptativa de incidentes
- Racionalizar el control de cambios mediante la automatización y la colaboración.
- Entrega continua para la gestión de despliegues.
- Integrar los equipos de desarrollo de software y de sistemas.

La siguiente sección cubrirá varios consejos prácticos para poner en marcha estas prácticas en su organización.



Mejora continua con retrospectivas

La mejora continua no solo es una parte integral de Lean IT, sino también de Agile (retrospectivas), DevOps (experimentación y aprendizaje continuo, y dominio), y otros marcos de referencia. Es uno de los componentes clave del Flujo de Sistema de Valor (SVS) de ITIL, que proporciona, junto con los principios guía, una base sólida para la buena gestión del servicio.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 4.6.2, Continual improvement and the guiding principles

Cuando inicie su camino hacia la agilidad, comience con la mejora continua para evaluar dónde se encuentra en la actualidad e identifique a dónde ir a continuación. Recomendamos dos prácticas de mejora continua: la mejora Kata y las retrospectivas. Combinadas, estas prácticas pueden ayudar a su equipo a progresar de forma iterativa hacia metas más grandes, mientras reflexiona sobre el pasado para encontrar nuevas formas de mejorar.

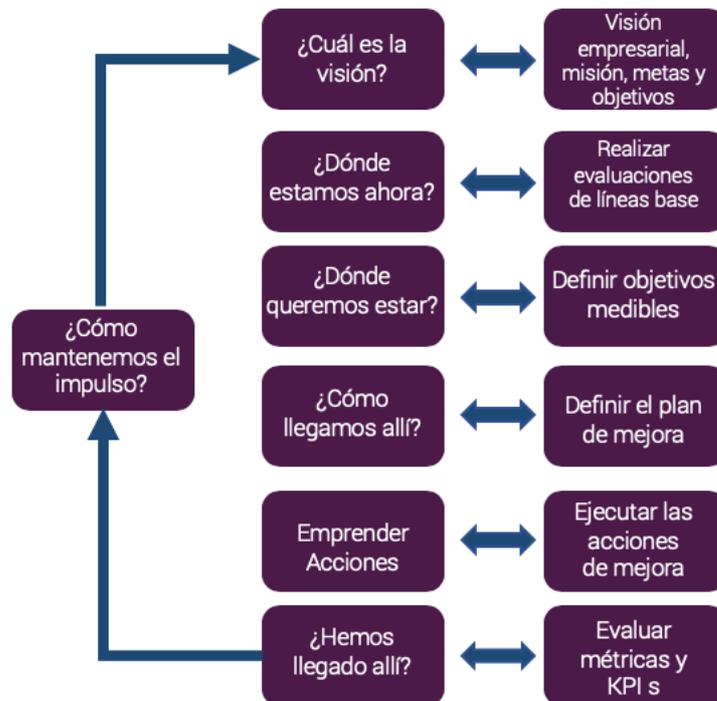
1. Introduzca el Kata de Mejora en la rutina de su equipo. Esta práctica de la metodología Lean de Toyota puede ayudar a movilizar a su equipo hacia un objetivo más amplio, especialmente si el equipo ha perdido impulso o se ha estabilizado. El Kata divide un gran objetivo ambicioso en partes más pequeñas y utiliza cuatro pasos para avanzar progresivamente hacia el estado deseado:

1. Comprender la dirección deseada para obtener una visión clara.
2. Entender la situación actual
3. Establecer el siguiente nivel objetivo.
4. Ir realizando los ciclos de mejora PDCA "Plan-Do-Check-Act", o ciclos de experimentación, hasta alcanzar la condición deseada.

La mejora Kata se centra en el aprendizaje. A medida que va aprendiendo sobre sus procesos tiene una mejor comprensión de dónde se puede mejorar. También fortalece la cultura del equipo al potenciar la comunicación y la colaboración mientras se realiza el ejercicio de mejora.

El modelo de mejora continua de ITIL 4 ofrece una versión del Kata de mejora:

MODELO DE MEJORA CONTINUA



2. Realice una reunión de retrospectiva con su equipo más cercano después de un gran proyecto o de un hito del mismo. Una retro es una práctica común en Agile para comprender cuán bien rindió su equipo e identificar elementos y acciones para mejorar. Las retros más exitosas se centran en la salud del equipo y descubren formas en que su equipo puede trabajar mejor junto. Es un lugar donde los miembros del equipo se sienten seguros para hablar y los problemas se discuten sin culpar ni acusar.

A continuación, se muestra una actividad básica de Retrospectivas del Atlassian Team Playbook:

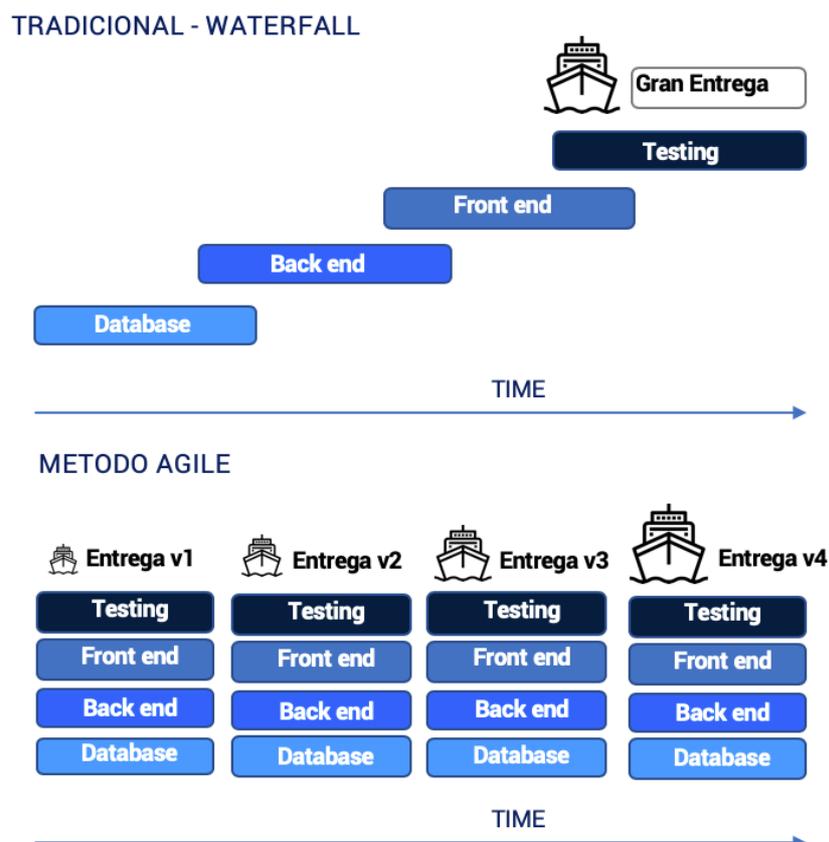
Pasos	Actividades
1. Establezca el entorno de la retro	Establezca reglas de relación, incluyendo un espíritu positivo de mejora continua y de comunicación abierta. En la pizarra, escriba “¿Qué hemos hecho bien?” y “¿Qué deberíamos haber hecho mejor?”
2. ¿Qué hemos hecho bien?	Celebre qué fue bien usando notas en post-it. Un miembro del equipo puede ayudar a agrupar notas similares en temas.
3. ¿Qué necesitamos mejorar?	Usando otros post-it diferente, añada cosas que pudieran haber ido mejor. Recuerde al equipo que se trata de acciones y de resultados, no de personas concretas.
4. Sigüentes pasos	Pregunte qué acciones concretas puede llevar a cabo el equipo para mejorar lo que no fue del todo bien. Apunte las ideas en notas post-it y agrúpelas por temas. Como equipo, acuerden qué acciones emprender, asignen responsables y fechas objetivo para finalizarlas.

Gestión ágil para acelerar la entrega de los proyectos

La buena gestión del proyecto es importante ya que la organización debe equilibrar su necesidad de mantener las operaciones actuales del negocio de manera efectiva y eficiente, a la vez que transforma esas operaciones para cambiar, sobrevivir y competir en el mercado y mejora continuamente sus productos y servicios.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.8, Project management

A medida que los mercados se vuelven más competitivos, la velocidad es un aspecto crítico. Las organizaciones de alto rendimiento entregan productos y servicios más rápido y administran el flujo de trabajo y los recursos de manera más eficiente. Si bien los equipos de TI han usado tradicionalmente el modelo de cascada de fases fijas y secuenciales para la gestión de proyectos, muchos equipos están cambiando a la gestión ágil. De acuerdo con el Project Management Institute, casi tres cuartas partes (71%) de las organizaciones dicen usar enfoques ágiles para gestionar proyectos. En lugar de hacer un solo despliegue de alto riesgo, estos equipos se enfocan al valor y dividen el trabajo en pequeños incrementos e iteraciones. Están abiertos a los cambios y la evolución de los requisitos, en función de los comentarios recibidos, la retroalimentación y las pruebas.



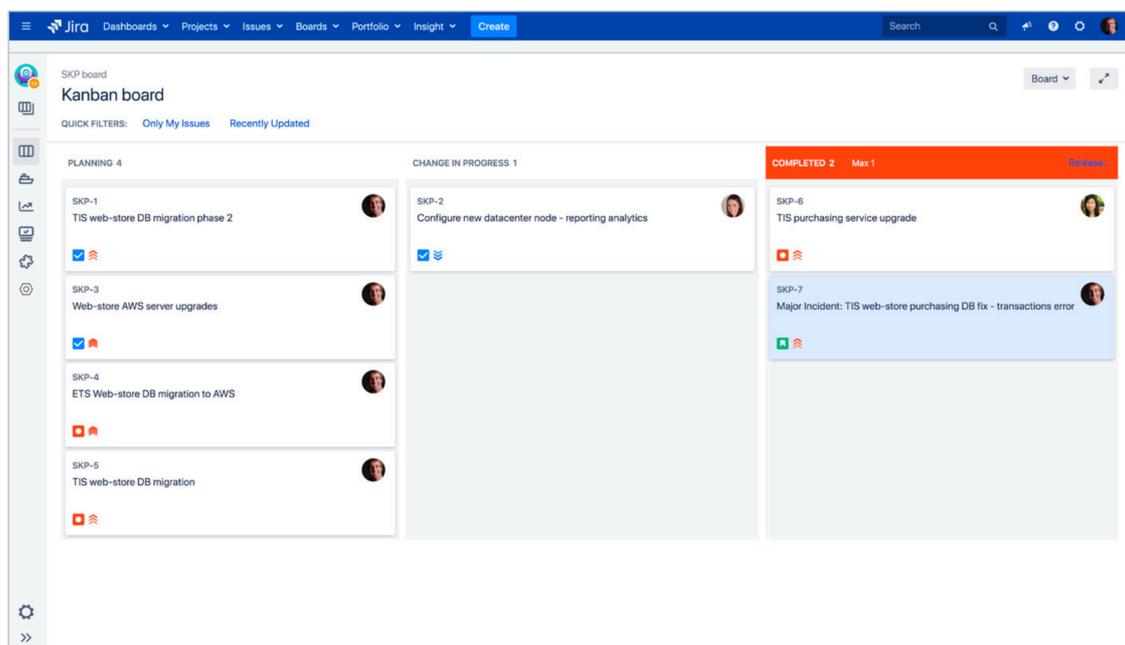
Es posible que no pueda cambiar de golpe y por completo a Agile, pero un enfoque híbrido para la gestión de proyectos es beneficioso. De acuerdo con los benchmark internos de PwC, los equipos ágiles experimentan una mejora del 20% en el time to market, una mejora de la productividad de hasta el 95%, una reducción de costes de hasta un 29% y

menores tasas de defectos. Considere empezar a probar estas mejores prácticas ágiles desde hoy mismo:

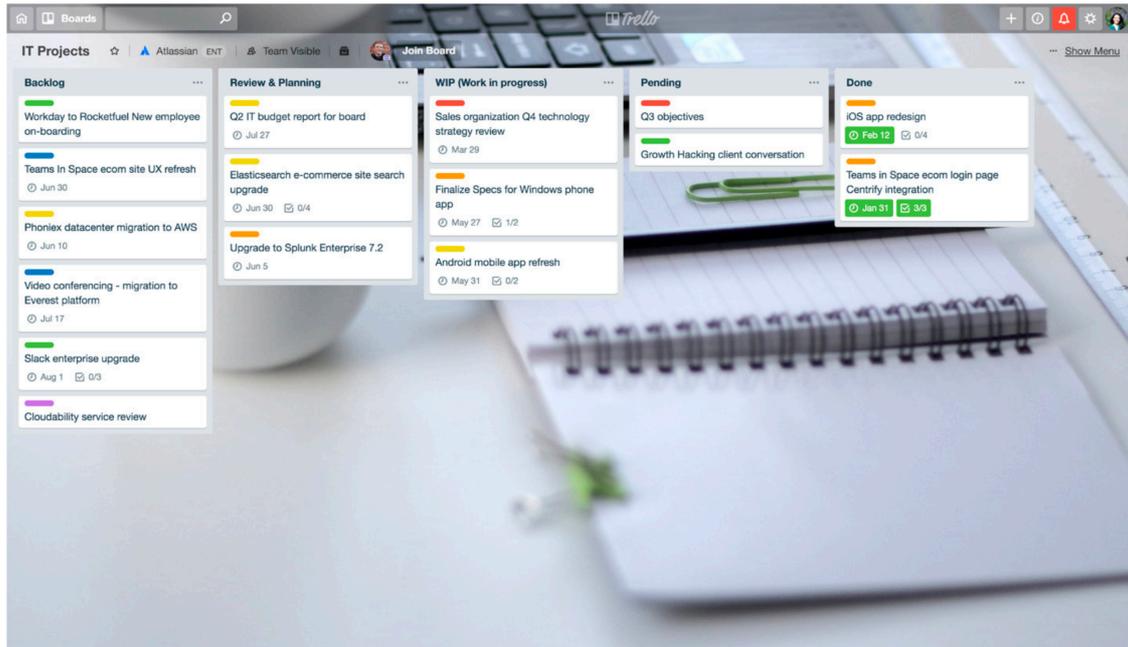
- **Dividir el trabajo del proyecto en piezas más pequeñas.** En lugar de detallar desde el principio todos los requisitos y querer completarlos en una versión "big bang", planifique en bloques de trabajo organizados según sus flujos de valor. Pruebe un producto mínimo viable (MVP) y trabaje de forma iterativa. Recopile comentarios en cada fase que sea la retroalimentación que le permita aprender, ajustar y desarrollar las capacidades para la siguiente fase.
- **Use tableros visuales para ver el flujo de trabajo y los cuellos de botella.** Un tablero kanban está diseñado para ayudar a visualizar el trabajo, comunicar la capacidad del equipo y maximizar la eficiencia (o el flujo). Una pizarra kanban digital, como Jira Software, mantiene las tarjetas, las columnas y los límites de trabajo en curso actualizados y accesibles para los equipos de sistemas y de desarrollo en cualquier momento. Desde el punto de vista empresarial, una herramienta de colaboración visual, como Trello, es una forma rápida y sencilla para que los equipos de TI se comuniquen y alineen sus proyectos con las partes interesadas del negocio.
- **Realice reuniones diarias.** Comience cada día con una actualización rápida del estado del proyecto donde los miembros del equipo puedan mantenerse informados sobre el progreso de los demás, marcar los impedimentos que bloquean el avance y compartir éxitos individuales. Para los equipos distribuidos, las presentaciones en videoconferencia o el chat funcionan igualmente bien.

Simplemente hay que lanzar estas tres preguntas:

1. ¿En qué trabajé ayer?
2. ¿En qué estoy trabajando hoy?
3. ¿Qué problemas me están bloqueando?



Los tableros Kanban de Jira Software pueden ayudar a los equipos a gestionar el flujo de peticiones de cambio sobre el producto.



Los tableros de gestión de proyectos, como Trello, proporcionan funcionalidades para mover tarjetas fácilmente por parte de cualquier miembro de la organización.

Gestión del conocimiento para potenciar la cultura de equipo

La gestión del conocimiento tiene como objetivo garantizar que las partes interesadas obtengan la información pertinente, en el formato adecuado, al nivel correcto y en el momento preciso, de acuerdo con su nivel de acceso y otras políticas relevantes.

Esto requiere un procedimiento para la adquisición de conocimiento, incluido el desarrollo, la captura y la recolección del conocimiento no estructurado, ya sea formal y documentado o informal y tácito.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.4, Knowledge management

El conocimiento es uno de los activos más valiosos de la organización de TI, y el intercambio abierto de conocimientos puede ayudar a su equipo a mantenerse al día, colaborar y tomar decisiones mejores y más rápidas. A medida que la tecnología en el lugar de trabajo evoluciona, el conocimiento ahora existe en lugares cada vez más dispares: a través del correo electrónico, los tickets de la herramienta de soporte y en la mente de los miembros individuales del equipo. Juntar los conocimientos de su equipo en un único repositorio es un excelente primer paso, pero las herramientas por sí solas no son suficientes. El conocimiento es más poderoso cuando se comparte, cuando ya no es el conocimiento de un individuo sino el conocimiento de la comunidad.

The screenshot shows a Confluence page with a blue header. The main content area is titled "Policy brief & purpose" and contains text about an "employee mobile device policy". It lists "Policy elements" such as getting distracted, security issues, and prudent use of cellphones. A comment thread on the right shows a question from Alana Grant about e-readers and a response from Mitch Davis.

Aumente la transparencia con información abierta y compartida. En lugar de mantener los documentos separados en correos electrónicos y carpetas, o bloquear la configuración de permisos, invierta en tecnología que conecte y unifique el conocimiento, como Confluence. El conocimiento debe ser fácil de buscar, encontrar y crear para toda su organización. Aliente a los miembros del equipo a editar páginas de contenidos de manera colaborativa, dar feedback a través de comentarios en línea, o mencionar a compañeros de equipo para la revisión por pares (peer review).

Haga visible el trabajo con un póster del proyecto. Para cada iniciativa importante, cree un póster del proyecto para compartir sus objetivos y avanzar con el resto del equipo y

todas las partes interesadas. Este es un documento vivo y accesible que puede ayudarlo a explorar el entorno del problema a resolver, definir su alcance y obtener retroalimentación.

Concéntrese en artículos breves y respuestas. La documentación compartida no siempre significa comprensión compartida. En lugar de crear documentos extensos y complejos, adapte su contenido a su equipo. Todo su equipo puede aprender y absorber información más rápido cuando es ágil de consumir, utiliza un lenguaje fácil de entender y se publica de manera oportuna.

Promueva de una cultura de intercambio de conocimientos. Recompense a los principales contribuyentes con un programa de reconocimiento continuo que valore tanto la calidad como la cantidad. Su equipo líder puede avanzar mucho estableciendo un ejemplo positivo al contribuir regularmente con información como las actualizaciones importantes de la organización. También pueden incluir a todo el personal en su herramienta y usarla para interactuar con los equipos directamente.

Service Desk centrado en el cliente y gestión de peticiones

Con el aumento de la automatización y la eliminación gradual de la deuda técnica, el foco del centro de soporte es prestar apoyo a las "personas y al negocio" en lugar de simplemente resolver los problemas técnicos.

Los centros de soporte se utilizan cada vez más para organizar, explicar y coordinar diversos asuntos, en lugar de simplemente reparar la tecnología que ha fallado, convirtiéndose en una parte vital de cualquier organización de servicios.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.14, Service desk

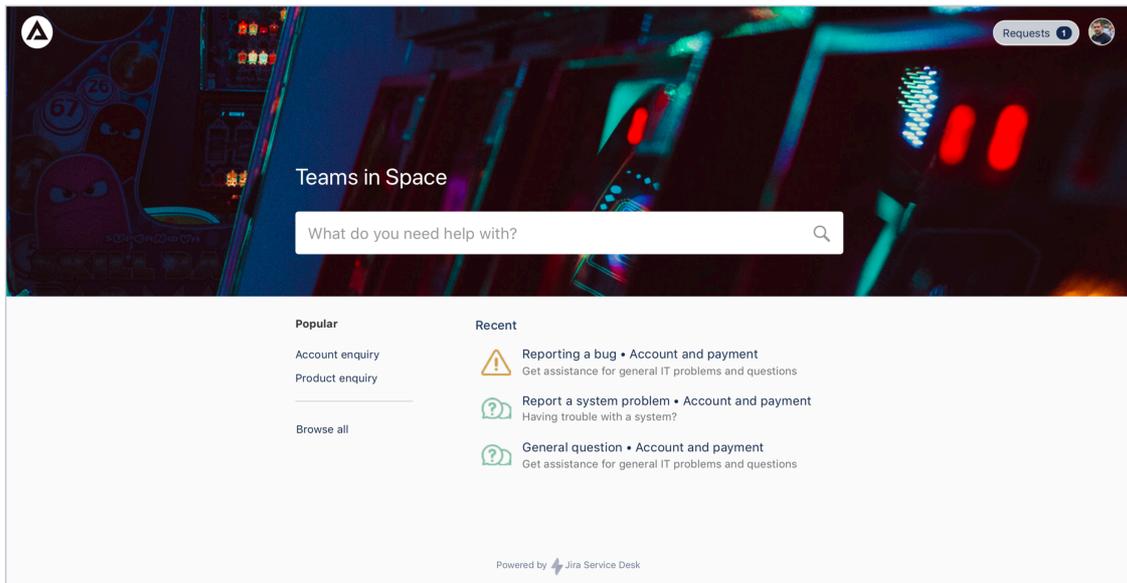
Como la cara de la organización de TI, el centro de servicios sirve de importante punto de encuentro entre usuarios y servicios. Es donde los usuarios buscan ayuda, se responden las preguntas y se gestionan las expectativas. Sin embargo, el personal de soporte de primera línea puede tener dificultades con las colas de trabajo sobrecargadas y los retrasos provocados por estructuras de soporte organizadas en diferentes niveles. Los equipos no técnicos, desde RR.HH. hasta Legal o Infraestructuras, también están comenzando a adoptar prácticas de gestión de servicios. Cuando empiezan a implementar un centro de servicios, están buscando soluciones de TI para administrar grandes volúmenes de solicitudes y tratar de manejar adecuadamente procesos que requieren velocidad y precisión.

Para gestionar mejor el flujo de trabajo, aplique el concepto de flujo de valor a su centro de servicios para identificar y eliminar cuellos de botella. Mediante la automatización y el autoservicio podrá desviar parte de las solicitudes entrantes para que los agentes de soporte puedan centrarse en el trabajo de mayor valor.

CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR HACIA LEAN y AGILE



- **"Shift Left" o llevar la resolución del problema lo más cerca posible del cliente.** Un portal de autoservicio amigable, como Jira Service Desk, permite a los clientes pedir ayuda y obtener respuestas rápidamente. Avance hacia el "nivel cero de soporte" poniendo a disposición de los usuarios una base de conocimientos y respuestas a sus problemas directamente en el portal para desviar las solicitudes antes de que incluso lleguen a acumularse en el centro de soporte. Para el personal de soporte, tener fácil acceso a una base de conocimientos acorta el tiempo de cumplimiento y mejora la experiencia del cliente.



Aplicar la automatización donde sea posible. En DevOps, los equipos con mejor rendimiento encuentran nuevas formas de eliminar tareas repetitivas y que requieren mucho tiempo a través de la automatización, para centrarse en el trabajo con más impacto positivo y que aporta más valor. De la misma forma, las reglas de automatización pueden acelerar el servicio al realizar un seguimiento y clasificación automáticos de las solicitudes que entran por el correo electrónico, escalar los SLA urgentes y mantener actualizados los incidentes relacionados. La automatización también ayuda a la mejora continua mediante la monitorización proactiva de las solicitudes, destacando los puntos problemáticos comunes e implementando soluciones.

Considerar alternativas al modelo de soporte de múltiples niveles. Los procesos formales de escalado, que pasan problemas complejos de agente a agente, a menudo resultan en retrasos y frustración para el cliente. En cambio, un enfoque de colaboración, como el modelo en enjambre o “swarming”, pone las necesidades del cliente en el centro. Deje que el agente inicial maneje la interacción de extremo a extremo y use el chat virtual para consultar a un grupo de expertos que puedan ayudarlo a resolver el problema.

Capacitar a los equipos que no son de TI en la gestión del servicio. A medida que más equipos adoptan centros de servicios para sus propias necesidades, TI puede ayudarles a hacerlo con éxito. Lleve a cabo sesiones de capacitación práctica, comparta documentación e incluso distribuya pegatinas o propaganda para ayudar a promover los nuevos centros de servicios. Y lo más importante, hacer escalable un servicio es más fácil con un centro de servicios intuitivo que los equipos no técnicos puedan configurar y usar por sí mismos.

Gestión adaptativa de incidencias

La gestión efectiva de incidencias a menudo requiere un alto nivel de colaboración dentro del equipo y entre diferentes equipos. Estos equipos pueden incluir el centro de soporte, el soporte técnico, el soporte funcional de aplicaciones y a los proveedores. La colaboración puede facilitar el intercambio de información y el aprendizaje, así como ayudar a resolver las incidencias de manera más eficiente y efectiva.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.5, Incident management

Una interrupción en el servicio puede tomar muchas formas. Desde el acceso lento a la red hasta la interrupción de un servicio de negocio crítico, los incidentes tienen un impacto directo en los clientes. Los incidentes importantes que afectan la seguridad y el cumplimiento regulatorio pueden resultar en demandas legales o actuaciones reglamentarias. A medida que los servicios crecen en complejidad, ocurrirán incidencias, y la forma en que su equipo responde ante ellos es tan importante como lo que hace para prevenirlos. Atlassian descubrió que los equipos de TI de alto rendimiento adoptan un enfoque colaborativo y proactivo para planificar, responder y aprender de cada incidencia.

El [Manual de Gestión de Incidencias de Atlassian](#) ofrece un punto de partida para desarrollar una práctica completa de respuesta ante incidentes.

1. Crear estrategias para la respuesta ante incidentes.

Cree un manual de instrucciones a seguir de principio a fin para responder una vez que se detecte un incidente. Al planificar por adelantado, puede eliminar el estrés que la situación provoca en los equipos de soporte, mantener al equipo concentrado y acortar el tiempo de resolución. Su manual de instrucciones debe incluir las siguientes prácticas operativas y funcionales, así como contar con el esfuerzo y la colaboración de todo el equipo:

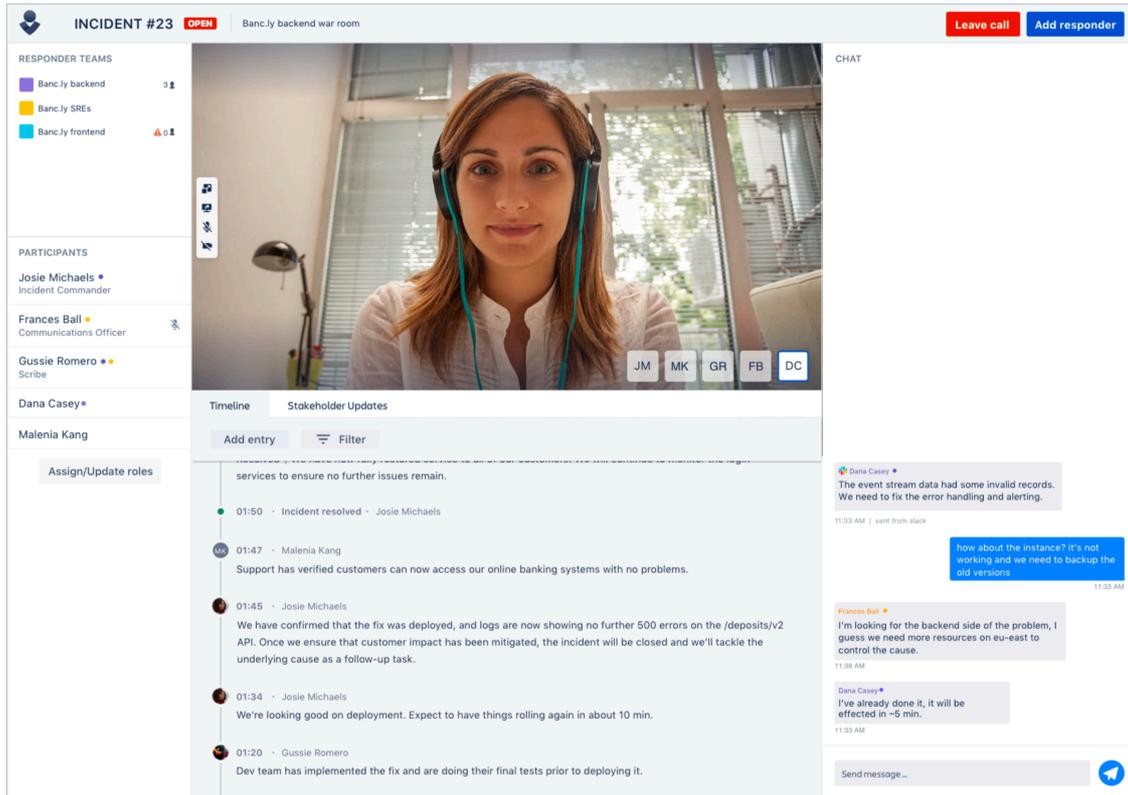
- Identifique los valores de su equipo relacionados con la gestión de incidencias, como la colaboración, la comunicación y la capacidad de hacer análisis sin buscar culpables.
- Definir claramente lo que califica un incidente como mayor.
- Documentar sus principales prácticas de gestión de incidencias.
- Establecer sus comunicaciones en respuesta a incidencias, como plantillas de respuesta y comunicaciones para las partes interesadas, tanto externas como internas.
- Determinar los miembros principales de su equipo que participarán en la coordinación de varios equipos de respuesta a incidentes.
- Establecer sus prácticas de Revisión Post Incidente (PIR).
- Conducir PIRs para todos los incidentes mayores, sin buscar a quién echar las culpas.
- Publicar y compartir los aprendizajes de las PIRs.
- Realizar ejercicios de simulacro ante incidentes mayores.

2. Mantener el control mediante colaboración y comunicación.

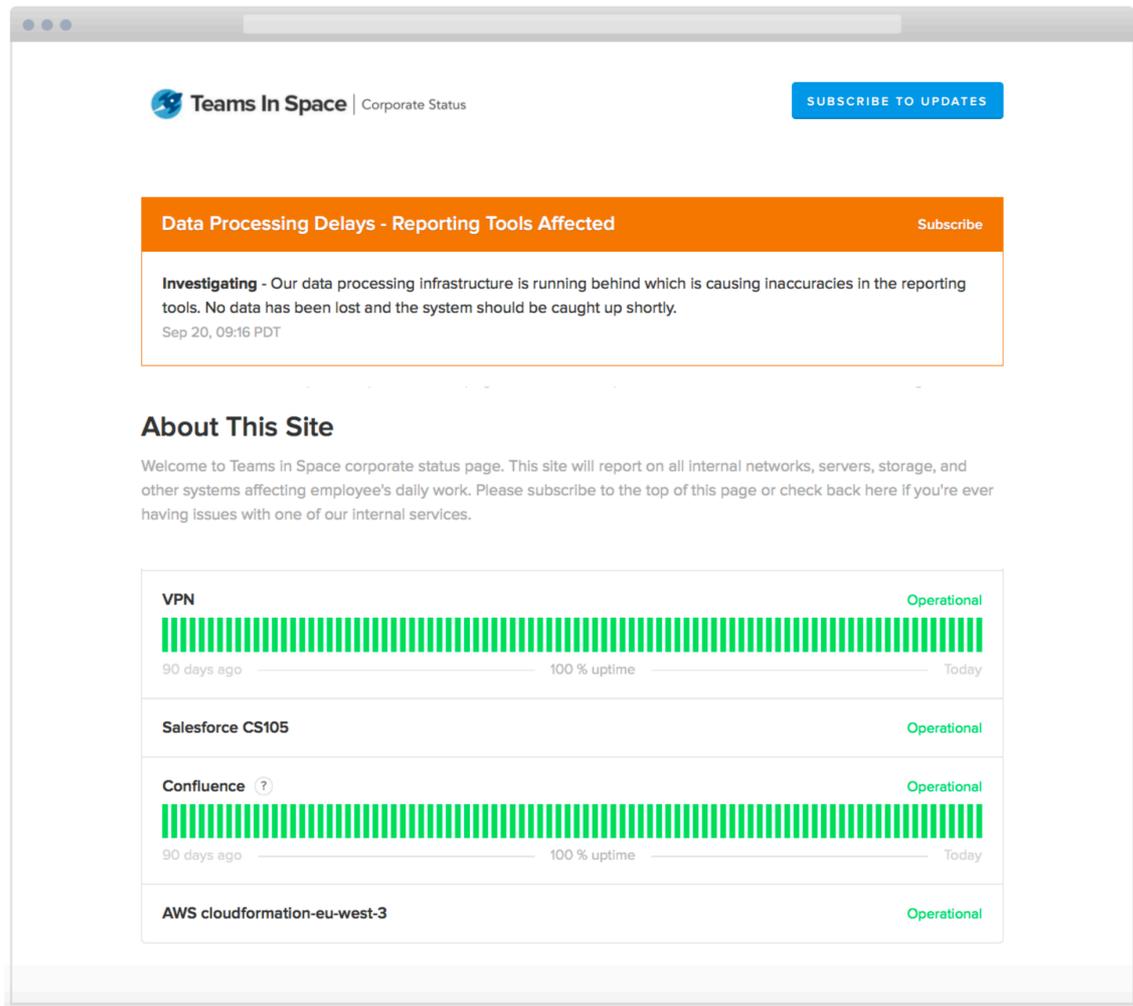
Su manual de instrucciones puede guiarlo a través de la resolución de la incidencia, pero una fuerte colaboración y comunicación pueden acelerarla.

Centralizar los manuales de procedimientos para la resolución de incidencias en una herramienta de colaboración compartida. Haga que sea fácil para los miembros de los equipos de soporte encontrarlos rápidamente y saber exactamente qué pasos tomar.

Comunicarse con las personas adecuadas, en el momento justo y a través del canal apropiado. Utilice un sistema de alerta, como Opsgenie, para notificar a la persona responsable del servicio o del componente. Cree salas de conferencias virtuales con video y chat para organizar respuestas a incidentes en tiempo real para múltiples equipos.



Enviar comunicaciones proactivas para reducir llamadas al centro de soporte y tickets. Use una herramienta como Statuspage para mantener siempre informados a los clientes en cada etapa del incidente. Para las partes interesadas internas, publique un anuncio a través de su canal preferido, como el portal del centro de servicios.



3. Aprender de la incidencia.

Estandarice las Revisiones Post Incidente (PIR) a través de todos los equipos para maximizar el aprendizaje de incidentes ya ocurridos y mejorar el servicio. Los PIR también deben centrarse en mejorar la salud del equipo y la colaboración multifuncional. Aquí se muestra un plan de acción recomendado:

1. **Reforzar la idea de un análisis "sin culpas"**. Evite culpar a las personas por los fallos, pero busque identificar cómo el sistema y los procesos permitieron que ocurriera el incidente. Esto le ayuda a examinar de manera honesta y objetiva las circunstancias que llevaron al incidente.
2. **Descubrir las causas raíz**. Una técnica como el análisis de los 5 Por qué de la metodología Lean ayuda a remontar la cadena de sucesos y encontrar las causas raíz. Comience preguntando "¿Por qué [su declaración del problema]?" La respuesta se convierte en la siguiente declaración de problema, y se continúa hasta que se llega a la raíz del mismo. En muchos incidentes, la verdadera causa raíz no es una causa "técnica", sino una causa "no técnica" basada en el sistema y los procesos.

Unificar la gestión de incidencias y la gestión de problemas.

En muchas organizaciones, normalmente las causas raíz no se investigan hasta mucho después de que el incidente ocurrió. Pero en muchos casos, su equipo puede beneficiarse de la integración de las prácticas de gestión de incidentes y gestión de problemas. Este enfoque proactivo le permite comprender qué condujo al incidente al mismo tiempo que trabaja para resolverlo. Por ejemplo, resolver un incidente en el software requiere identificar un código deficiente (la causa) y, luego, desarrollar código de reemplazo para evitar más incidentes (la solución).

3. **Identifique las acciones de seguimiento para evitar que el incidente vuelva a ocurrir.** Las acciones post mortem deben incluir soluciones a corto y largo plazo. Deben estar redactadas de una manera que sean ejecutables, específicas y acotadas en el tiempo.

The screenshot shows a Confluence page for a Post-Incident Review (PIR) titled "PIR - 12072017 - TIS web-store outage". The page is structured as follows:

- Header:** Includes navigation links like "Dashboard / Incident PIRs", "1 Jira link", and actions like "Edit", "Save for later", "Watching", and "Share".
- Incident Summary:**
 - Associated Major Incident:** IF6-196 - Customers reporting webstore purchasing issues (CLOSED)
 - Date & Time:** 22 Apr 2019 - 1pm
 - PIR Status:** WAITING
- PIR Review Team:** A table listing team members and their roles.

Name	Role	Comments	Review Complete
@Max Taylor	Service Owner	I can attend a PIR meeting after my vacation. This is the second major outage this month so I'm interested to see if the team can find the root cause.	<input checked="" type="checkbox"/>
@Jennifer Evans	SRE team lead		<input checked="" type="checkbox"/>
@Mitch Davis	Development team lead		<input type="checkbox"/>
- Incident Summary:** A paragraph describing the incident: "At 1:00pm PST on Thursday afternoon, the TIS web-store encountered a fatal DB error that prevented all customer purchases. It may be related to a surge in customers purchases related to a promotional sale running this month but that needs to be determined. It took 30 minutes for the SRE team to restore normal service."
- Incident Details:**
 - Lead Up:** "The cause of the outage appears to be related to a DB failure. Splunk dashboards show normal performance leading up to the outage."
 - Fault:** "TIS webstore purchasing application capacity to provision new databases was exhausted. A TIS database creation request took longer than 5 minutes to complete, ..."

Estandarizar las plantillas de PIR y Post-Mortem en Confluence.

Racionalizar el control de cambios mediante la automatización y la colaboración

El control de cambios debe equilibrar la necesidad de realizar cambios beneficiosos que brinden valor añadido con la necesidad de proteger a los clientes y usuarios del efecto adverso de los cambios... En las organizaciones de alta velocidad es una práctica común descentralizar la aprobación del cambio, usando el método de revisión por pares (peer review) para alcanzar un alto rendimiento.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.4, Change control

A medida que aumentan los cambios, el trabajo necesario para gestionar el servicio crece, ya sea porque implica el despliegue de nuevas tecnologías, la administración de las existentes o incluso la modificación de los contratos con los proveedores. Todo esto sucede mientras se mitigan los riesgos de impactar a los clientes y partes interesadas de manera negativa.

En la mayoría de las organizaciones, el control de cambios a menudo implica un proceso pesado que dura varios días. Por ejemplo, el proceso de aprobación del Comité Asesor de Cambios (CAB, por sus siglas en inglés) suele ser complejo y requiere mucho tiempo, lo que ralentiza el proceso. Muchos equipos de alta velocidad se están alejando de estos enfoques o limitándolos a los cambios más arriesgados. ITIL 4 fomenta la descentralización de la autoridad de cambios en el nivel del interlocutor del negocio o a nivel de iguales. En lugar de utilizar un comité separado, incorpore el control de cambios en su flujo de trabajo normal con las partes interesadas, en los comités directivos o reuniones semanales.

Así se puede añadir agilidad en el control de cambios, a la vez que se balancea el riesgo:

Automatizar las peticiones de cambio estándar de bajo riesgo. Configure un portal de autoservicio intuitivo para que los interesados y el personal de TI puedan presentar fácilmente una petición de cambio estándar. Luego use la automatización para aprobar automáticamente el cambio o iniciar un breve proceso de aprobación antes de que se envíe el cambio a implementación.

Help Center / IT Support

Production managed system upgrade

When requesting a change to upgrade a production application, please include your change plans which should be documented in the Change templates found in Confluence.

Raise this request on behalf of

Summary
 e.g. Upgrade TIS web store

Description (optional)
 Please let us know why and when you need this, e.g. security patches. You can link to the existing information such as change plans too.

Change start date (optional)

Change reason (optional)

Agilizar las aprobaciones con revisiones por pares. Saque la documentación de los silos y colóquela en un espacio de trabajo abierto y compartido. Usando una herramienta de colaboración, como Confluence, las partes interesadas pueden crear la documentación de cambios en equipo, proporcionar comentarios en contexto e iterar rápidamente hasta que se implemente el cambio.

Confluence Dashboard / Infrastructure Change Management

Normal Change - TIS Purchasing app patch - Apache v 2.4.29

Created by Mitch Davis, last modified less than a minute ago

Production System Upgrade - Normal Change (Stakeholder Approval Required)

Change Details | Testing & Support Contacts | Communications | Implementation Steps

Change Details

Status	PLANNING
Summary	We've had several performance incidents over the past 30 days that are impacting customers. To address known performance issues, we need to upgrade to the latest release of Apache web server. We've reviewed Apache 2.4.29 release notes and didn't see any major concerns with the update. We completed a successful upgrade of our TIS testing environment last week.
Implementers	<input type="checkbox"/> @Max Taylor <input type="checkbox"/> @Alana Grant
Approvers	<input checked="" type="checkbox"/> @Mitch Davis <input type="checkbox"/> @Admin Istrator <input type="checkbox"/> @Harvey Jennings
Stakeholders	@Harvey Jennings - Service owner
Impacted Services	TIS Webstore Services, TIS Pruchasing, TIS Shopping Cart, TIS mobile app
SD Change ticket	ICM-10 - Normal Change to address - shopping cart purchasing issues with the TIS web store <small>PEER REVIEW / CHANGE MANAGER APPROVAL</small>
Time of Change	State: January 19th 12am Stop: January 20th 4am

Pre / Post Testing - Please confirm if requested and who will perform baseline and post change verification.

Like Be the first to like this

No labels

1 of 1

Mitch Davis

@Max Taylor please attach the upgrade results for the test system to the change request so we can review before the weekly meeting. Thanks!

Resolve • Like • 13 minutes ago

Mitch Davis

Reply

Mejorar el flujo de cambios con la automatización. En lugar de realizar un seguimiento manual de los cambios, use la automatización para habilitar sus

procesos y estándares. La automatización del flujo de trabajo puede enrutar y asignar la solicitud a la siguiente persona autorizada según sus reglas de negocio.

Junto con las prácticas de gestión de la implementación que veremos en la siguiente sección, puede adoptar una práctica de control de cambios más ágil para mejorar el flujo de trabajo y convertir la demanda del negocio en valor más rápidamente y con mayor calidad.

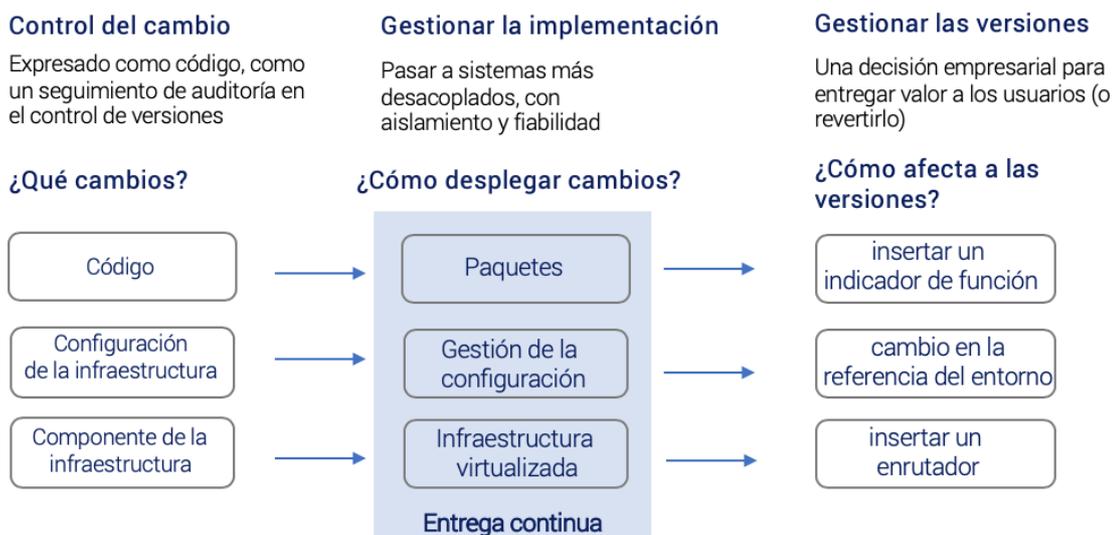
Entrega continua para la gestión de despliegues

El objetivo de la práctica de gestión de la implementación es pasar hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente nuevo o modificado a entornos en producción. También puede estar involucrado en la implementación de componentes en otros entornos para pruebas o integración.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.3.1, Deployment management

La búsqueda del "más rápido, mejor y más barato" siempre ha impulsado cambios en la industria. En la era actual de la computación virtual y en la nube, los procesos manuales han sido reemplazados por aplicaciones que pueden escalarse automáticamente. Sin embargo, muchas organizaciones de TI continúan asumiendo que las implementaciones frecuentes implican menos estabilidad y fiabilidad. Al mismo tiempo, las empresas exigen despliegues más rápidos y más frecuentes de las capacidades de TI para seguir siendo competitivas, mientras esperan que estos lanzamientos sean más estables que los anteriores.

Para administrar mejor este equilibrio entre la alta estabilidad y la entrega más rápida del servicio, ITIL 4 introduce una nueva práctica de gestión técnica: la gestión de la implementación. En resumen, la gestión de la implementación funciona como un puente clave entre la gestión de los cambios y de las versiones. Estas tres prácticas son necesarias para prestar servicios que se ajusten a su uso y a su propósito. El control de cambios ayuda a coordinar los cambios técnicos para mantener el rendimiento y la estabilidad. La gestión de versiones se centra en cuándo y cómo hacer que los componentes nuevos o actualizados estén disponibles para los usuarios. Y la gestión de la implementación es el vehículo técnico que analiza cómo mover componentes de servicio nuevos o modificados de un entorno a otro.



Recomendamos estas prácticas de gestión de la implementación para garantizar la estabilidad y el rendimiento:

Desacoplar la implementación del versionado para conseguir despliegues de bajo riesgo.

En lugar de implementar todas sus funciones en una gran versión, coloque un nuevo código, configuración o componentes detrás de un "interruptor" y extiéndalos progresivamente. Un interruptor puede ser un enrutador, una cadena de configuración o un indicador de una función en concreto. Esto le permite llevar a cabo la entrega continua, controlar la experiencia del cliente y responder a la retroalimentación recibida antes de extenderlos en un entorno más amplio.

Usa la infraestructura como código para automatizar donde sea posible.

En lugar de confiar en los administradores del sistema o usar procesos manuales, la infraestructura como código puede aprovisionar e implementar servidores y aplicaciones automáticamente. La infraestructura como código significa aplicar herramientas que los desarrolladores utilizan para el desarrollo de aplicaciones a los cambios de infraestructura. En lugar de procesos de control de cambios manuales, sus herramientas de control de versiones ahora se convierten en la fuente para saber lo que ocurre en la realidad para las revisiones de auditoría.

Aplicar el despliegue continuo.

De acuerdo con el informe Accelerate: State of DevOps 2018 de DORA, la entrega continua ayuda a los equipos a implementar 46 veces más frecuentemente y con un tiempo de entrega de 2.555 veces más rápido desde la confirmación del código (commit) hasta su implementación. La capacidad de hacer cambios rápidamente contribuye a la fiabilidad y la seguridad. La implementación más rápida permite tiempos de recuperación más rápidos ante cortes de servicio críticos y generar parches de seguridad más rápidos ante las vulnerabilidades.

Integrar los equipos de desarrollo de software y equipos de sistemas

Las aplicaciones software, ya sea desarrolladas internamente o por un proveedor externo, son de críticas para la entrega de valor al cliente en servicios de negocio basados en la tecnología. Como resultado, el desarrollo y la administración del software es una práctica clave en todas las organizaciones de TI modernas, para asegurar que las aplicaciones sean adecuadas para su propósito y su uso.

ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.3.3, Software development and management

A medida que el software se está convirtiendo en el motor de la innovación en muchas empresas, el desarrollo de software debe ser rápido y estable. En el modelo de desarrollo de software tradicional, aquellos que escriben el código están organizativa y funcionalmente separados de aquellos que implementan y dan soporte a ese código. Cuando los equipos de desarrollo y de sistemas y operaciones tienen diferentes objetivos, liderazgo y métricas de rendimiento, se incurre en despliegues mal gestionados y clientes insatisfechos.

Para resolver esto, se creó DevOps para la creación de una cultura de colaboración entre equipos que históricamente habían funcionado de manera muy diferente. Pero incluso sin pasar por una transformación DevOps completa, puede cambiarse la forma de pensar la cultura de su organización hacia una mejor colaboración, una integración más estrecha y riesgos y responsabilidades compartidos. Su organización experimentará una mayor confianza, versiones de software más rápidas, una resolución de problemas más veloz y una mejor gestión del trabajo no planificado.

Construir la colaboración multifuncional. Las herramientas y la automatización son más beneficiosas cuando Dev y Ops (desarrollo y sistemas) trabajan juntos. En lugar de equipos basados en funciones, considere formar equipos orientados a proyectos o productos que abarquen todo el desarrollo, el control de calidad, la gestión del producto, el diseño, las operaciones y los proyectos. Si considera que es un paso demasiado ambicioso, dé pasos más pequeños, como invitar a desarrolladores clave a unirse a sus sesiones de planificación, reuniones de inicio de día o incluso a almorzar.

Compartir las mismas herramientas. Los equipos trabajan mejor cuando usan el mismo idioma, y eso aplica igualmente con las herramientas. Los equipos de TI pueden comenzar a adoptar tableros Kanban para trabajar visualmente y usar sistemas integrados en una plataforma compartida con desarrolladores para mejorar la retroalimentación y la calidad del servicio.

Abrazar conceptos de mejora continua y aprendizaje. Muchos marcos de referencia, desde Agile, Scrum, DevOps o ITIL, enfatizan la importancia de la mejora continua. Llevando estos valores compartidos y esta mentalidad un paso más allá, puede alinear la planificación temporal de sus iniciativas de mejora para que toda la organización pueda avanzar junta. Por ejemplo, si sus equipos de desarrollo ágil trabajan e iteran en ciclos de dos semanas, también puede considerar organizar los ciclos de mejora de su equipo de sistemas en incrementos mensuales o trimestrales.

Conclusión

Su papel como profesional de TI está evolucionando desde el soporte al negocio hasta potenciar la diferenciación del negocio. En la actualidad, debe estar focalizado a hacer posible el cambio y la innovación técnica para impulsar una ventaja competitiva.

Con la última actualización de ITIL 4, el sector está avanzando hacia un enfoque más integrado y holístico para la gestión del trabajo, y creemos que estos pasos son fundamentales para hacer esta transición:

Centrarse en los resultados, no en los entregables. Asegúrese de que su flujo de trabajo no solo siga creciendo, sino que se optimice de forma proactiva y se minimice las tareas innecesarias. El objetivo es pasar de "hacer las cosas bien" a "hacer las cosas adecuadas".

Priorizar la cultura y las prácticas sobre las herramientas y el proceso. Cree una cultura abierta y colaborativa para crear una organización más resistente que pueda adaptarse rápidamente al cambio. En lugar de procesos rígidos, establezca prácticas adaptables que puedan guiar a su equipo hacia los comportamientos correctos y a entregar valor más rápidamente.

Adopte nuevas formas de trabajo, como Agile y DevOps. Dependiendo de las necesidades de su equipo, puede simplemente incorporar las mejores prácticas en su flujo de trabajo existente, como una cultura de equipo abierta, mejora continua y flujos de valor. O bien, puede decidir repensar los procesos tradicionales de ITSM, adoptando las revisiones por pares en el control de cambios o aplicando la entrega continua.

Para los equipos de TI, ahora es el momento de avanzar hacia enfoques más ágiles de la gestión de servicios (Agile ITSM) que valoren la colaboración, la facilidad de uso y la creación de valor. En Atlassian, hemos ayudado a los equipos de software a transformar su forma de trabajar, y podemos ayudar a sus equipos de sistemas a hacer lo mismo.

Obtenga más información sobre la [solución de TI de Atlassian](#) y el [Atlassian Team Playbook](#) para ayudarlo a comenzar su viaje.

¿Quiere saber más?

G2 es una consultora especializada en Gestión de Servicios que cuenta con los mejores profesionales para ayudarle en la incorporación de los nuevos estilos de management y las nuevas formas de trabajo que nos trae la fusión del Pensamiento Lean, la gestión ágil de servicios (AgileITSM) e ITIL 4.

En paralelo somos expertos en el despliegue de las soluciones TI de Atlassian, lo que nos convierte en su compañero de viaje ideal ya que combinamos el conocimiento técnico, metodológico y de negocio que se necesita para incorporar estas nuevas prácticas.

<http://atlassian.gedos.es>

<http://www.gedos.es>

info@gedos.es

Autores:

Akshay Anand

ITSM Product Ambassador and Evangelist,
AXELOS

Paul Buffington

Principal Solutions Engineer ITSM,
Atlassian

Ian Buchanan

Principal Solutions Engineer
Devops, Atlassian

Teresa Fok

Product Marketing Manager
Atlassian

Traducción al castellano: **G2**

Copyright © AXELOS Limited 2018. Used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved. This includes figure 4.2 & 4.3 in ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, chapter 4, page 48 & 56.

AXELOS®, the Swirl Logo and ITIL® are registered trade marks of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.