

30 de septiembre de 2009

# Aprobando: ITIL Service Manager

para Profesionales de las TIC  
de Antonio Valle Salas



The Critical Need of Value

# Parte I: Durante el curso

Cuando estudiaba para pasar el examen del [ITIL Service Manager](#) (Managers Certificate in IT Service Management) pensé en escribir uno o varios artículos explicando mis ideas al respecto de cómo se puede obtener esta difícil certificación, pero mi sentido de la prudencia me dictó esperar.. ¿Cómo escribir sobre la técnica para aprobar si aún no había hecho el examen y, sobre todo, si aún no sabía si había aprobado o no?

Ayer me llamaron por teléfono para darme la noticia de que había aprobado los dos exámenes, y hoy me llegó el email en el que me decían la nota: ahora sí que puedo explicar cómo aprobé los dos exámenes de Service Support y Service Delivery a la primera.



## PRE REQUISITOS

Los conocimientos requeridos para poder superar los exámenes son:

- Estudios de grado medio o superior, o profesionales con una gran experiencia práctica o autodidactas
- El certificado de fundamentos de gestión de servicios (basado en ITIL®) (ITIL Foundations)
- Buena capacidad de comunicación oral y escrita
- Aptitudes para la oratoria, para la elaboración de presentaciones, para la preparación de reuniones y el trabajo en equipo
- Al menos dos años de experiencia profesional como gestor o consultor en el campo de la gestión de TI

Oficialmente, los requisitos para poder asistir al examen son los siguientes:

Análisis de los procesos de la gestión de servicios TI dentro de una organización

- Diseño de la estructura de organización
- Descripción de los procesos de la gestión de servicios TI
- Evaluación y auditoria de los procesos de gestión de servicios TI
- Implementación de los procesos de cambio
- Redacción de reportes e informes
- Aptitudes de gestión

Es obligatoria la asistencia al curso de preparación. Este curso son 80 horas de formación en la que se tratarán uno por uno los diferentes procesos del núcleo de ITIL, en [Service Support](#) y [Service Delivery](#).

## DURANTE EL CURSO

Son 80 horas de formación (intensas, en 2 semanas de trabajo habitualmente) en las que habrá una gran componente práctica y se realizarán muchos ejercicios, tanto en grupo como individuales. Los profesores realizarán una evaluación continua de cada uno de los alumnos donde analizarán aspectos como los puntos 3 y 4 de los conocimientos necesarios y tu capacidad en el punto 7 de los requerimientos (Aptitudes de Gestión).

Personalmente, creo que es en esta parte donde más se aprende en el curso: si traes el Foundations bien aprendido y ese par de años de experiencia que te piden, de los libros Service Support y Service Delivery poca cosa te van a enseñar, pero... siempre se puede aprender algo de técnicas de reuniones, gestión de proyectos, presentaciones en público, desarrollo oral y escrito, etc.

Si, además, tienes la suerte de que el curso sea multi-empresa, tendrás la oportunidad de trabajar en equipo con personas de otras organizaciones y aprenderás mucho de su estilo, técnicas, maneras de hacer, etc.

Los consejos a seguir en esta etapa:

- **Aprovecha el tiempo:** Tienes 80 horas para pensar únicamente en ITIL, no las desperdicies.
- **Sácale el jugo a tus compañeros:** Es una ocasión única para compartir e intercambiar experiencias, sensaciones, opiniones, tarjetas de visita, etc.
- **Aprende a escribir:** Cada examen dura 3 horas. En esas 3 horas tienes que desarrollar muchas ideas, así que debes acostumbrarte a sintetizar, no soltar unos rollos impresionantes, acotar las ideas y expresar lo más importante. Utiliza las prácticas del curso para aprender a hacer esto.
- **Estudia todo el tiempo que puedas:** Durante esas semanas de curso estarás inmerso en un ambiente en el que sólo se hablará de ITIL... pero tu debes aprovechar todo el tiempo posible para estudiar: 10 días de curso, 10 procesos: eso hace que te puedas preparar cada día el proceso que te van a explicar al día siguiente. ¿Puedes ir al centro de estudios en transporte público? Pues esa media horita en metro, tren o [guagua](#) son esenciales para preparar el tema del día siguiente.
- **¿Tienes Pareja? ¡Avísale de dónde te metes!** Las dos semanas de curso son intensas, como te he dicho antes: no sólo tendrás 80 horas de clases, sino que además te tienes que preparar la clase del día siguiente y hacer ejercicios puntuables que te pondrán los profesores "como deberes", así que en casa te van a ver poco el pelo durante este tiempo... avísales y pídeles que te ayuden a concentrarte.

# Parte II: La Etapa de Estudio

Una vez finalizados los cursos de Service Manager, te toca estudiar. Tal y decía un anónimo comentarista en el post anterior, Exin [aconseja](#) cerca de 320 horas de estudio, contando con las 80 horas de curso presencial, pero ese tiempo es simplemente una estimación que va a variar sensiblemente con tu capacidad de aprendizaje y con la experiencia que tengas previamente.

## LA ETAPA DE ESTUDIOS (I)

Dependiendo de la planificación que haya de cursos y exámenes, tendrás más o menos tiempo para estudiar, pero normalmente debería oscilar entre las 3 y las 6 semanas. Con esto me refiero al tiempo que transcurre desde que terminas el segundo curso y hay una convocatoria a examen. Durante ese tiempo tendrás que estudiar bastante y preparar cada uno de los procesos, a la vez que sigues trabajando y tratando de llevar una vida normal... así que vas a dormir poco, posiblemente.

Los principales consejos que te puedo dar durante este tiempo:

**Estás estudiando para el ITIL Service Manager:** no lo olvides. El examinador no querrá saber lo bueno que eres en Six Sigma ni CMMI, sino lo bueno que eres en ITIL. Aquí tu experiencia cuenta, pero sólo si sirve para apoyar lo que dicen los libros. Cuando estaba estudiando encontré decenas de cosas que no me gustaban en los libros, que ya están obsoletas, que son mejores en COBIT o cualquier otro estándar... en el momento del estudio y del examen eso no interesa. Lo que dice "la Biblia" va a misa (al menos durante las 6 horas de exámenes) así que estudiante la Biblia y no te desvíes de sus pasos.

**Estudia de memoria solo aquello que sea necesario:** No te vas a poder aprender de memoria los dos libros de Support y Delivery, así que guarda tu memoria sólo para aquello que realmente sea importante. Sobre todo en el examen de Service Support, te harán preguntas del tipo "Describir las actividades del proceso XXX". Aquí seguramente te darán más puntos por decirlas todas y, si además las dices en orden, un par de puntillos extra.

**Mnemotecnia:** Yo tengo muy mala memoria, así que tuve que usar trucos de mnemotecnia para recordar esas actividades en orden. La más famosa de todas es la frase que resume las actividades de la Gestión de Configuraciones: "Perhaps, I Can See Vampires" (Plan, Identify, Control, Status accounting, Verification & audit). Pues como esa, hay varias y mejor aún si te las inventas tu, porque seguro que no se te olvidan.

**Hacer Esquemas:** A mi personalmente me ayuda mucho hacer esquemas y resúmenes. Es decir, escribir lo que quiero aprender. Durante el curso, mucha gente se intercambió esquemas, "fact sheets", "mind maps" y demás documentación bajada de Internet o obtenida en las intranets de sus compañías. Yo me las quedé, por si me hiciera falta consultar algo, pero en realidad lo que hice para estudiar fue hacerme mis propias "fact sheets" cada vez (y me las hice 2 o 3 veces por proceso). El contenido de cada esquema debe ser:

- **Definiciones** más importantes del proceso
- **Actividades** y SubActividades
- **Entradas y Salidas**
- **Indicadores**
- **Relaciones** con otros procesos
- **Job Descriptions** (sobre todo para Delivery y para el Change Manager)

**El caso de Estudio:** el caso de estudio es un documento que te entregarán al final del segundo curso y que es una descripción de una compañía ficticia sobre la que versará todo el examen. Es decir, muchas de las preguntas del examen serán al respecto de las Gestión de Servicios TIC en la compañía XXX . No es necesario que te lo sepas "de pe a pa" porque te lo darán como parte del enunciado del examen, pero debes haberlo leído y analizado un par de veces para, sobre todo, tener agilidad en las respuestas.

**Practica la escritura:** No estamos acostumbrados a escribir a boli, así que debes entrenar tus muñecas para resistir 3 horas seguidas escribiendo.

**Entiende lo que estudias:** llegado el momento del examen, el conocimiento debe fluir solo. No debes "recordar la respuesta" sino que debes "saber la respuesta"... recordar requiere un tiempo para rescatar de la memoria. Saber es inmediato, así que debes saber las cosas y no recordarlas.

**Utiliza los exámenes de ejemplo:** Exin vende [un libreto](#) con dos exámenes de ejemplo (creo recordar). Cómpralo (o si estudias en grupo, comprarlo entre todos) y haz los exámenes de pruebas, así verás cómo son el tipo de preguntas que te van a hacer.

## LA ETAPA DE ESTUDIOS (II)

En el capítulo anterior hablamos de la etapa de estudio, pero entiendo que los consejos que daba son quizás demasiado genéricos. En este post voy a tratar de aterrizar un poco más al mundo terrenal para ver algunos aspectos prácticos relacionados con el tipo de preguntas que verás en el examen.

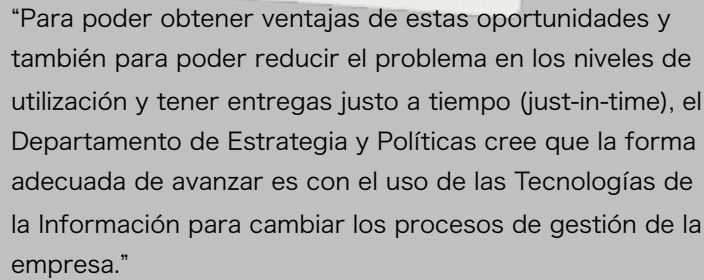
Para empezar, hay que tener en cuenta el caso de estudio. Durante los cursos vimos un par de empresas tipo (Pecunia y Graphical Machinery) como casos de estudio para los ejercicios a realizar durante las clases; luego, al final del segundo curso te darán el caso de estudio en el que se basarán algunas (bastantes) preguntas del examen. En mi caso fue una empresa llamada CTI, Compañía de Transporte Internacional, S.L., una empresa de transporte de mercancías y pasajeros por toda Europa.

Verás que en el caso de estudio aparecen descripciones organizativas de la compañía (departamentos, estructura de Dirección, etc), descripciones funcionales del área TI y algunas (pocas) descripciones técnicas de los sistemas que soportan los procesos de negocio de la empresa. Lo que más importa son las descripciones de los departamentos (quiénes son tus

## APROBANDO: ITIL SERVICE MANAGER

clientes), las descripciones de los procesos de negocio y las políticas de la compañía. Este apartado de políticas viene a ser un mini resumen de los puntos más importantes del Plan Estratégico de la empresa estudiada y, por lo tanto, todo lo que puedas justificar en el examen gracias a estas políticas mejor... estarás "alineando las TIC con el Negocio".

De esta manera, en CTI había, por ejemplo, un apartado de las políticas que decía:



“Para poder obtener ventajas de estas oportunidades y también para poder reducir el problema en los niveles de utilización y tener entregas justo a tiempo (just-in-time), el Departamento de Estrategia y Políticas cree que la forma adecuada de avanzar es con el uso de las Tecnologías de la Información para cambiar los procesos de gestión de la empresa.”

Si te piden justificar la necesidad del proceso de Gestión de la Disponibilidad y tu utilizas, entre otros argumentos, el hecho de que la estrategia corporativa pasa por entregas Just-in-time, quedarás como un señor y te llevarás un par de puntillos.

...y para llevarte toda una buena colección de puntillos, nada mejor que entender claramente el proceso de corrección. En el libro que te han dado durante el curso, aparece al final un apartado que se llama "marking guidelines", estas guías de puntuación le indican al corrector cómo se debe puntuar y te indican a tí cómo debes escribir el examen para ganar el máximo de puntos.

Veamos un par de ejemplos: en una de las preguntas de Service Support te preguntan:

**¿Qué medidas puede adoptar una compañía para asegurar que la CMDB está actualizada?** (10 puntos)

Aquí podríamos escribir un libro completo, pero se nos irían las 3 horas del examen en una pregunta de sólo 10 puntos (sobre 100), así que veamos lo que dicen las "marking guidelines"

Se deberían incluir al menos las siguientes medidas:

Gestión de Cambios: todos los CIs deben ser sometidos al control de la Gestión de Cambios

Comprobaciones operativas: como aquellas realizadas por el personal de HelpDesk cuando se reporta un incidente (lo que yo llamo "Auditoría Continua")

Comprobaciones procedimentadas: comprobaciones específicas que se han introducido en los procedimientos de tal forma que cualquier modificación queda registrada.

Auditorías Regulares

Uso de herramientas de descubrimiento que permitan detectar cualquier cambio no autorizado tan pronto como se realice.

Automatización de algunas actividades.

Se sugiere otorgar 1,5 puntos por cada uno de estos puntos si han sido correctamente explicados o por otros puntos adicionales si son correctos y están bien explicados hasta un máximo de 10.

Ahora ya vemos cómo va la cosa: si te piden una lista o un conjunto de ideas, te van a dar algo de puntuación por cada elemento que pongas, así que una respuesta incompleta aporta más que una no-respuesta.

Vamos a ver otro ejemplo, en el que no sólo cuenta el contenido sino también el continente (versión resumida):

**Eres el IT Service Manager de una organización que se está planteando el cambio de mainframe a cliente/servidor. Prepara un informe para el Director de IT analizando los efectos de este cambio en tus áreas de responsabilidad, poniendo un énfasis especial al apartado de costes, beneficios y problemas que puedan generarse por esta migración. (20 puntos)**

Ahora también podríamos escribir otro libro, pero veamos en qué se fijan los correctores:

3 puntos por un informe correcto, bien estructurado y bien escrito, con una estructura de Sumario Ejecutivo y contenido principal dividido tanto en: Beneficios Genéricos, Costes, Problemas, o bien en apreciaciones específicas para cada uno de los procesos.

Adicionalmente, se espera que se enfoquen al menos 8 impactos en el área de costes, 7 impactos en el área de problemas y 5 impactos en el área de beneficios, otorgándose un

## APROBANDO: ITIL SERVICE MANAGER

punto por cada uno de ellos no superando los 20 puntos si se han otorgado los 3 por "estilo".

Eso significa que te puedes llevar 1 punto por cada idea que se te ocurra en el momento del examen, y aunque no estén todas, siempre podrás llevarte 3 puntos por el estilo adecuado en el informe.

Algunas preguntas que yo recuerdo del examen mío:

- **Relación entre 4 sub actividades de la Gestión del Cambio y la Gestión de los Proyectos:** Esta me dio mucha rabia.. me acordaba perfectamente del dibujo en el libro del Service Support, pero no me lo sabía.
- **Indicadores en la Gestión del Cambio que sirvan para evaluar a un proveedor externo:** fantástica, gracias a mi experiencia profesional... no la encontrarás en los libros.
- **Escribir un memorando con el rol, cuatro responsabilidades y dos retos para el Gestor de ITSCM:** esta es de las difíciles... larga, en formato especial (memorando... es como escribir un mail, pero en papel) y había que saberse los roles bien e inventarse los retos a partir de los problemas que te vas a encontrar en implantación (por ejemplo).

En general, veremos que el examen de Service Support está muy basado en el libro y se te pedirán cosas "de la Biblia", pero el examen Service Delivery es más difícil y más abstracto.

Recuerdo haber comentado a la salida del segundo examen algo así como:

**El primer examen** fue relativamente simple, muy basado en el libro azul. Mucho de actividades y métricas, un memo y poca cosa sobre el caso de estudio.

**El segundo** fue mucho más difícil. Casi nada de actividades y preguntas poco concretas (aporte cuatro argumentos para... ). Yo creo que para aprobar el segundo hay que prepararse bien todo lo que son "Beneficios", "Problemas" y "Costes" de cada uno de los procesos.



# Parte III: El Examen

Los capítulos anteriores tenían que ver sobre todo con la preparación al examen, mientras que este está dedicado especialmente al día del examen. El mío me queda ahora ya un poco lejos, pero trataré de exponer los trucos necesarios para pasar el examen y con nota:

**La Duración:** Este es un examen largo; no olvides que son unas cuatro horas en las que tendrás que escribir mucho y a mano... y este es un ejercicio físico que ya tenemos olvidado. Llévate algo de beber, a ser posible dulce pero no empalagoso, tipo glucosade o cosas por el estilo (no olvides que "la glucosa es el alimento de las neuronas") y sobre todo, pasa por el servicio antes de tu examen de Gestión de Servicios!

**Las Manos:** Espero que durante las clases y los ejercicios de preparación al examen hayas hecho muchos trabajos redactados a mano, porque ahora es el momento de demostrar cómo estás de forma física en los dedos de la mano con la que escribas. Mi experiencia particular fue que en el primer examen escribí unas 34 páginas, lo fueron algo así como 7 minutos por página incluyendo el tiempo de pensar lo que quieres poner... no puedes permitir que te frene ningún aspecto físico.

A mí, lo que me pasó fue que me dolían tanto las yemas de los dedos y el sitio donde debía haber estado ese callo que tanto esfuerzo me costó cultivar durante mis tiempos de estudiante, que no me podía concentrar en lo que quería escribir; estoy seguro de que la calidad de lo que escribí en las últimas 10 páginas dejaría mucho que desear.

En el segundo examen no me pillaron con semejante tontería: todos los dedos iban debidamente forrados de esparadrapo... no hay dolor --> Incrementa la concentración y, por lo tanto, las probabilidades de aprobar.

**El Contenido:** Creo que ya lo he dicho anteriormente, pero por si acaso hay que recordarlo: este es un examen de ITIL V2 Service Support y Service Delivery. El resto de lo que sepas no le interesa al corrector del examen. Céntrate en dar contenidos que tengan que ver exactamente con lo que pone en el libro rojo y el libro azul... toda tu experiencia como Service Manager ahora no sirve para nada si no la escribes en términos de ITIL.

Es muy importante recordar esto: estás aquí para aprobar un examen que te dará una de las certificaciones más importantes del mundo ITSM... no para demostrar todo lo que sabes; para aprobar un examen... para aprobar un examen... métetelo en la cabeza: para aprobar un examen.

**¿Y cómo se aprueba un examen?** Pues ganándote esos malditos 50 puntos que necesitas... a por ellos!!

**El Corrector:** Piensa en el corrector. Ese pobre tipo que debe corregir cuarenta exámenes en dos semanas, cada examen de 40 páginas escritas a mano por gente que ha perdido la costumbre de escribir a mano y que además está en una situación de nerviosismo importante... si le facilitas la vida, estará automáticamente a favor tuyo y subconscientemente te dará ese par de décimas que pueden ser la diferencia entre el pin rojo y el pin verde.

## APROBANDO: ITIL SERVICE MANAGER

Por lo tanto, hay que ganárselo: lo que escribas debe ser fácil de leer así que **buena letra, frases cortas y bien puntuadas, redacción clara** (no es una novela ni un post de un blog tradicionalmente ladrillero... es un examen), **escribe las páginas por una sola cara, numera todas las páginas y, si tienes tiempo, pon un extracto del enunciado al principio de cada página por si se pierde, y en otro color.**

Para después poder entregar el examen ordenado (si no, no estás cuidando al corrector) lo ideal es que cada respuesta empiece en una página individual y así puedes tenerlas ordenadas en bloques de respuestas.

**La Carrera:** Esto es una carrera contrarreloj que se gana sumando puntos. Olvídate de tu mentalidad secuencial, y no intentes responder las preguntas de una en una... este es el mejor y más importante de los trucos que tengo para darte:

Cuando te den el examen, léete todas las preguntas, completas. A medida que las vayas leyendo, verás que hay algunas que "están tiradas, facilísima"; esas márcalas con 3 palitos. Las que estés más o menos, las marcas con 2 palitos y las que veas que no tienes claras, con 1 o ningún palito.

Al final de la lectura, tendrás todas tus preguntas clasificadas según el grado de "confortabilidad" que tú sientes para responder... así que coge primero todas las preguntas marcadas con 3 palitos y respóndelas en orden de puntuación que te den (cada pregunta tiene asociados unos puntos y están reflejados en el texto del examen); luego las de 2 palitos, luego las de 1 y, si te queda tiempo, ponte a pensar en qué poner en las de 0 palitos.

**La Puntuación:** ¿Te dieron un modelo de respuestas de ejemplo durante las clases? Fíjate bien.. en ese manual, aparecen los criterios de puntuación que luego seguirán los correctores (que tienen también una guía de corrección para que el reparto de notas sea homogéneo y no dependiente del corrector). Así, por ejemplo, el mío pone cosas como:

**Pregunta:** El proveedor de la aplicación de correo tiene su propio Service Desk. [blah blah] ¿Los usuarios deberían contactar directamente con el ServiceDesk del proveedor y qué alternativas hay posibles? [10p]

**Respuesta:** Los usuarios no deben contactar con este SDesk porque entonces Pecunia pierde el control y la información (no te acuerdas de aquello del SPOC?)

**Alternativas:** El Sdesk de Pecunia re-enruta las llamadas directamente al HelpDesk del proveedor o bien se pide al proveedor que forme al equipo de Pecunia para que ellos den el primer nivel.

### **Criterios de Puntuación:**

4 puntos, por no permitir a los usuarios llamar al proveedor

3 puntos por cada alternativa

10 puntos máximo.

¿Qué significa esto? Pues directamente que cada pregunta no es todo o nada y que por lo tanto, incluso en aquellas preguntas marcadas con 1 o ningún palito, puedes rapiñar unos puntillos que son importantes para aprobar... no importa que la respuesta quede incompleta, si de una pregunta que vale 8 puntos puedes sacar 3, bienvenidos!! (volvemos al punto de "La Carrera"... se trata de rapiñar el máximo de puntos, no de escribir un libro docente).

**El Caso de Negocio:** El espíritu que hay detrás del examen es ver si eres capaz de centrarte en el caso de negocio, por lo que es muy importante que hayas leído y preparado el documento que te dieron. Siempre que la pregunta vaya ligada al caso de estudio que te proporcionaron, adecua tu respuesta al caso y cita (en la medida que sea posible) las políticas y conceptos que hay tanto en el caso de estudio como en el texto que te han dado con el examen. Si hablas sobre los beneficios de la Gestión de Problemas "en genérico" posiblemente no puntúes la respuesta, mientras que si hablas de la Gestión de Problemas en CTI S.L. y su problemática de transporte internacional, te llevarás la máxima puntuación para la pregunta.

Bueno... la verdad es que no se me ocurren más consejos que darte, salvo que duermas bien antes del examen, que vayas relajad@ y que pienses un poquito antes de responder cada pregunta, pero no demasiado... te tiene que salir instintivo, que para eso llevas un par de meses preparándote.



Gobierno y Gestión de TI

C/ Herrera, 72 Modulo, 2 - 08301 Mataró - Barcelona