



CÓMO APORTA VALOR LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI

Es momento de cuestionar las creencias convencionales: no existe una única estrategia para brindar un servicio exitoso. A continuación, explicamos cómo dos metodologías populares se combinan en la gestión de servicios a fin de ofrecer calidad y valor a los clientes.

La gestión de servicios puede adoptar numerosas formas. En un panorama corporativo actual tan dependiente de la tecnología, las dos metodologías líderes provienen del desarrollo de software y las tecnologías de la información (TI). Implementar un sistema de gestión de servicios de forma estructurada reporta numerosos beneficios a las organizaciones, tales como una mayor eficiencia y una mejor relación con los clientes. Engloba todas las actividades, políticas y procesos que emplean las organizaciones para el desarrollo, la gestión y la mejora de la prestación de servicios de TI.

Por lo general, las organizaciones emplean un marco predefinido de buenas prácticas y procesos estándar para proporcionar un enfoque disciplinado para la implementación de servicios. No obstante, un nuevo enfoque revolucionó recientemente el panorama y trajo un soplo de aire fresco con mejores maneras de desarrollar y suministrar software. Se trata de Agile, una metodología que ha dotado de mayor flexibilidad a la esfera corporativa. ¿Por qué es tan popular? Porque aporta agilidad y creatividad a nuestra forma de desarrollar los proyectos. Además, encaja a la perfección en marcos más estructurados, como ISO/IEC 20000-1¹ para sistemas de gestión de servicios de TI.



Dolf van der Haven

Combinar lo mejor de ambas metodologías puede ser el vehículo para ofrecer valor en la empresa digital emergente actual. Un manual de ISO publicado recientemente demuestra la relevancia de la serie de normas ISO/IEC 20000 en el panorama tecnológico actual y su perfecta adaptación a metodologías populares como Agile. Nos reunimos con Dolf van der Haven, miembro activo del grupo de expertos que desarrolló ISO/IEC 20000-1, para conocer cómo se comparan estas dos metodologías clave.

La gestión de servicios ha iniciado toda una revolución en el mundo de los negocios, suscitando un animado debate entre desarrolladores respecto a la mejor manera de gestionar un proyecto. ¿Cuáles son los méritos respectivos de ISO/IEC 20000-1 y Agile?

Dos de los marcos más populares y maduros de la gestión de servicios de TI (ITSM, por sus siglas en inglés) del momento son ISO/IEC 20000-1 y Agile. Básicamente, ISO/IEC 20000-1 es la norma para la gestión de servicios, y plantea numerosos requisitos para la gestión de la implementación del diseño, la explotación y la mejora de servicios. El problema observado con este enfoque es que puede ser un proceso laborioso y muy

¹ ISO/IEC 20000-1 fue desarrollada por el comité técnico conjunto ISO/IEC JTC 1, *Tecnología de la información*, subcomité SC 40, *Gestión de servicios de TI y gobernanza de TI*.

exigente, por lo que la atención pasó a centrarse en metodologías más livianas.

Redactado en 2001, el Manifiesto por el Desarrollo de Software Agile supuso un salto de gigante de las organizaciones hacia una mayor agilidad, no solo en cuanto al desarrollo de software, sino también en otras áreas, lo cual es interesante. En un proyecto Agile, en lugar de definir cada fase, se realiza una pequeña parte del trabajo en todas las fases en un breve periodo de tiempo, lo que se conoce como «iteración». Este enfoque fomenta la flexibilidad, las pruebas y los cambios durante todo el ciclo de vida de un proyecto. Así pues, en lugar de apostar todo a un gran lanzamiento, un equipo Agile entrega el trabajo en incrementos pequeños, pero consumibles.

Si bien a menudo ambas metodologías se enfrentan entre sí, la tradicional y Agile son las dos caras de una misma moneda. Mientras que el enfoque tradicional define todo el alcance y los requisitos de antemano, el enfoque Agile capta e incorpora rápidamente los cambios de los proyectos, lo que hace que ambos procesos se complementen bien.

¿Podría describir en pocas palabras cómo operan estas dos metodologías? ¿En qué se diferencian?

Una de las principales diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque Agile radica en el modo en que cada una de ellas analiza los elementos de un servicio y gestiona el cambio. Producida por ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), ISO/IEC 20000-1 se ha diseñado para ayudar a las organizaciones a ofrecer a los clientes unos servicios de TI gestionados y eficaces, a través de un exhaustivo enfoque de procesos. Existe la creencia de que es difícil implantar normas técnicas como ISO/IEC 20000-1, mientras que los equipos Agile trabajan en «sprints» que normalmente duran de dos a cuatro semanas. Esto se debe a que ISO es técnicamente todo lo contrario a Agile, con un marcado énfasis en los procesos y la documentación. Mientras que las normas ISO de gestión requieren registros confiables y precisos, trazabilidad mejorada y controles adecuados, Agile se centra en la velocidad y la eficiencia, haciendo hincapié en el desarrollo más ágil posible.

El enfoque de ISO/IEC 20000-1 suele ser objeto de críticas: se lo acusa de ser demasiado burocrático, ralentizar la prestación de servicios y reducir la flexibilidad que los desarrolladores necesitan para realizar su trabajo. Por el contrario, se considera que los procesos Agile aumentan el riesgo de problemas técnicos y cortes de servicio, producen inicialmente servicios que no se pueden gestionar correctamente y provocan pérdida del control de la gestión de la organización. Aunque estas críticas mutuas son comprensibles en ciertos contextos, existe un alto grado de compatibilidad entre ambos mundos.



Para muchos, parece que la gestión Agile y la tradicional ITSM son incompatibles. ¿Tienen algo en común ISO/IEC 20000-1 y Agile?

Para la gestión de servicios tanto Agile como la tradicional, el cliente es el centro de atención. Ofrecen una experiencia de cliente mejorada ya que comprenden sus necesidades, que se satisfacen a través de un sólido marco. Por ejemplo, ISO/IEC 20000-1 establece de forma explícita que la alta dirección tiene la responsabilidad de «garantizar que se defina dónde está el valor para la organización y sus clientes». Del mismo modo, Agile aborda cada decisión con la pregunta clave: «¿Qué opción agregará el mayor valor al cliente?»

No obstante, estas dos metodologías tienen otros muchos aspectos en común. Por ejemplo, ISO/IEC 20000-1 se asegura de que los cambios operacionales se implementen sin repercutir en los clientes y que las posibles fallas del servicio se resuelvan con prontitud. De forma parecida, Agile proporciona un conjunto de

principios para desarrollar servicios con mayor rapidez y en línea con las necesidades del cliente.

El alcance de ISO/IEC 20000-1 abarca el diseño, la transición fluida, la entrega puntual e impecable y la mejora de servicios, basándose en un proceso documentado y estructurado. La manera exacta de lograr todo ello no está prescrita en la norma, sino que queda en manos de la organización. Así pues, el modo de proporcionar servicios en iteraciones de Agile, donde se suministra un servicio básico al que gradualmente se agregan funciones nuevas, es totalmente compatible con los requisitos de ISO/IEC 20000-1. Tan solo es un modo distinto de planificar y construir servicios para proporcionar al cliente el mayor valor posible y lo antes posible en el proceso de prestación de servicios.

Entonces, ¿la clave está en la flexibilidad y la satisfacción del cliente?

Sin duda alguna. Los clientes son cada vez más sofisticados, están mejor informados y sus expectativas no paran de crecer. Por tanto, es fundamental que sigamos preguntándoles qué necesitan del servicio y si dicho servicio, así como el propio proveedor, les están aportando el valor que esperan. ISO/IEC 20000-1 incluye requisitos para unas relaciones comerciales y una gestión de nivel de servicio efectivas, los cuales garantizan que las metas de servicio se debatan y acuerden y que se mida su desempeño periódicamente. La comunicación con el cliente es más crucial si cabe en la etapa de diseño, para asegurarnos de que los servicios satisfagan en último término sus expectativas.

La comunicación Agile hace un menor hincapié en una documentación detallada y compleja, en favor de conversaciones breves y más frecuentes con los clientes en todas las etapas del proceso: recopilación de requisitos, diseño del servicio, prototipado, prestación, pruebas y mejoras. Tampoco en este caso entran en conflicto los requisitos de Agile y los de ISO/IEC 20000-1. Más bien al contrario: para ambos, la prioridad es el cliente.

En esta cultura corporativa acelerada, la adaptabilidad lo es todo. ¿Cómo abordan el elemento del cambio estos dos enfoques de metodología para la gestión de servicios?

El cambio sigue siendo una característica básica de la gestión de servicios. ISO/IEC 20000-1 requiere una cultura de mejora y aprendizaje constantes, validados por mediciones. En la metodología Agile, la mejora «continua» (sí, ¡es la terminología que emplean en Agile!) identifica oportunidades para agilizar el trabajo y, a la vez, minimizar las actividades no productivas. El objetivo es «fallar rápido» para que la situación pueda subsanarse antes de que se nos vaya de las manos.

En ISO/IEC 20000-1, se definen procesos para poder revertir los cambios necesarios en caso de que las cosas no vayan según lo previsto, lo cual implica un enfoque sumamente estructurado con una intrincada jerarquía de aprobaciones. En el otro extremo, Agile incluye numerosas metodologías basadas en software que automatizan gran parte del proceso de gestión de los cambios. Si el equipo que lidera el proyecto recibe el visto bueno y las pruebas y reversiones automatizadas superan todas las comprobaciones, se habrán cumplido estos requisitos concretos de ISO/IEC 20000-1. Naturalmente, todo resulta mucho más sencillo en los ambientes de tecnologías de la información. pero recordemos que hoy en día la mayoría de los servicios se basan en gran medida en las TI.

ISO/IEC 20000-1 y Agile se apoyan entre sí.

Claramente, ambas metodologías son sumamente complementarias. ¿Cuál diría que es su valor de negocio fundamental?

ISO/IEC 20000-1 y Agile se apoyan entre sí. Mientras que la primera es idónea en proyectos replicables y de cierta complejidad, la segunda es más adecuada para esas situaciones en las que existe mucha incertidumbre o cambios frecuentes en torno a aquello que se va a suministrar y el modo de suministrarlo. Agile no es un sustituto al ciento por ciento del

enfoque tradicional de la gestión de servicios, sino otra opción potente dentro de cualquier kit de herramientas de desarrollo.

El inconveniente de ISO/IEC 20000-1 sea probablemente su secuencia lineal, que resta un punto de flexibilidad. Sin embargo, la flexibilidad que le falta a la metodología ISO la aporta Agile con una mejor gestión de los cambios, un aporte de valor más rápido a clientes y partes interesadas y una mayor visibilidad durante todo el ciclo de vida del servicio. Es una alianza excelente. ¡Gusta tanto a desarrolladores como a clientes!