

El proceso de Gestión de Cambios en el Project Management bajo el enfoque de ITIL.

26/02/2014

Autor: Francisco Tejera (PMP)

Contenido

	1
1. Definiciones	1
2. Los Beneficios del proceso de Gestión de Cambios	1
3. Componentes estratégicos involucrados en la Gestión de Cambios.	2
4. Objetivos y alcance del proceso de Control de Cambios.	2
5. Change Management (Las 7 R's)	3
6. Tipos de Cambios.	4
7. Bibliografía	5

El proceso de Gestión de Cambios se configura como un proceso de control y de aporte de valor.

Este documento define aspectos generales del proceso de Gestión de Cambios desde una perspectiva de ITIL (véase apartado de definiciones), con el objetivo de enriquecer dicho proceso de control descrito en el PMBoK V5.

1. Definiciones

- RFC: Documento de solicitud de cambios.
- CAB: Comité asesor de cambios
- ECAB: Comité asesor de cambios de emergencia
- ITIL: Information Technologies Infrastructure Library
- COBIT: Control Objectives for Information and related Technology

2. Los Beneficios del proceso de Gestión de Cambios

La aplicación de un proceso bien definido de Gestión de Cambios en la fase de control de nuestro proyecto nos proporcionaría los siguientes beneficios:

- Confianza del equipo del proyecto, ya que se establece un lenguaje común y claro en el mecanismo de toma de decisiones, facilitando la transparencia y exactitud de la información transmitida respecto al cambio.
- Agilidad, flexibilidad y proactividad, vitales atributos en la dirección de nuestro proyecto.
- Gestión más fiable. Se garantiza que nuestro proyecto es monitorizado eficientemente cuando se producen cambios, controlando los incidentes producidos, así como su clasificación y asignación según la prioridad.
- Más transparencia de la gestión del proyecto. Una correcta Gestión de Cambios facilita a la dirección del proyecto un claro estatus a la hora de analizar los indicadores de evolución de coste (CPI) y tiempo (SPI) .

3. Componentes estratégicos involucrados en la Gestión de Cambios.

Según el PMBoK, un proyecto puede crear un producto, un servicio, o una mejora de estos, así como un resultado concreto, como por ejemplo un documento de trabajo.

Estratégicamente, el entregable debería aportar valor a uno de los actores interesados fundamentales, es decir, al cliente final. El valor, es considerado bajo el punto de vista de ITIL, un activo para el cliente, y se manifiesta generando utilidad y garantía a través del propio entregable. Si el cliente percibe que está recibiendo dichos aspectos, entonces podríamos estar hablando de alineamiento entre el alcance definido en el proyecto y las expectativas generadas del cliente.

$$\text{VALOR} = \text{UTILIDAD} + \text{GARANTÍA}$$

La utilidad hace que el entregable cumpla para lo que fue creado, y la garantía asegura niveles de calidad en todo momento.

El proceso de Gestión de Cambios, además de ser un proceso de control, como se define en el PMBoK, debe de ser un proceso facilitador del cumplimiento de la estrategia, provocando la diversidad de opiniones, facilitando que aflore el talento del equipo del proyecto y facilitando el alineamiento con el alcance, es decir, debe de transmitir valor a nuestro entregable.

Todos los miembros del equipo, mediante un excelente canal de comunicación, deben de participar de la estrategia, siendo una buena forma de participación el proceso de Gestión de Cambios.

4. Objetivos y alcance del proceso de Control de Cambios.

El propósito es controlar el ciclo de vida de todos los cambios, permitiendo cambios beneficiosos, midiendo el impacto en el alcance, tiempo y coste del proyecto según es definido en la fase de planificación.

El objetivo es asegurar que los cambios se registran, se evalúan, se autorizan, se priorizan, se planifican, se implantan, se documentan y se prueban de forma controlada. El proceso responde a una petición provocada por muy distintas causas en el ciclo de vida del proyecto, y debe de impulsar la alineación del entregable con los requerimientos del cliente, maximizando el valor, según lo explicado anteriormente, y reduciendo las incidencias.

También, el objetivo es contribuir a alcanzar la gobernabilidad, los requerimientos contractuales y los requisitos legales, manteniendo los cambios en un entorno controlado dentro del proyecto.

Según ITIL, y ajustándolo a la metodología de proyectos del PMBoK, existirían tres tipos de categoría de cambios en función de su impacto en los grupos de procesos, estos son:

- Cambio Estratégico. Estos cambios afectan a la gestión estratégica del proyecto definida en la fase de inicio. Afectan a su futura evolución, y deben de ser definidos y aprobados por el sponsor. Estos cambios, son el origen en la mayoría de los casos, de la creación de un nuevo proyecto, ya que afectan sustancialmente al alcance.
- Cambio Táctico. Cambios que afectan a la planificación del proyecto, estando directamente relacionados con decisiones cuyo propósito es poder cumplir con los objetivos representados por los indicadores de valor ganado. Son aprobados por el Comité de Cambios CAB/ECAB, el cual está representado por el director del proyecto, y formado por miembros del equipo del proyecto, y posiblemente por algún actor interesado de índole consultivo o influyente dentro de la organización.
- Cambio Operativo. Afectan a la fase de ejecución del proyecto. Son aprobados por el CAB/ECAB. Actúan como mecanismos de control dentro del proyecto, y producen acciones correctivas y preventivas con el objetivo de cumplir con lo planificado.

Lo que no debe perderse de perspectiva es que el cambio, por insignificante que parezca, debe estar orientado a generar valor en términos de ITIL.

5. Change Management (Las 7 R's)

Todo cambio tiene que estar planificado, y según las buenas prácticas de ITIL, debe siempre responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién **R**equirió el cambio?
- ¿Cuál es la **R**azón para el cambio?
- ¿Cuál es el **R**etorno de la inversión requerida?
- ¿Cuáles son los **R**iesgos?
- ¿Qué **R**ecursos necesitamos?
- ¿Quién será el **R**esponsable?
- ¿Cuáles son las **R**elaciones entre este cambio y otros?

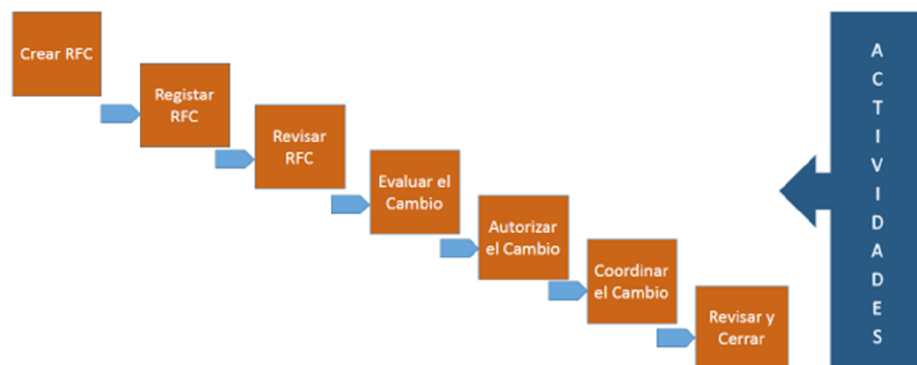
Todas las actividades originadas, como consecuencia de la respuesta de las preguntas anteriores, dan lugar a la generación del proceso de Gestión de Cambios, el cuál debe de estar documentado en un procedimiento de trabajo bien definido e implantado en la organización. El documento originado por un cambio es el RFC, el cual estará originado por cualquier actor interesado interno y externo, incluido el legislador, siendo aprobado por el CAB/ECAB.

Como hemos definido anteriormente, existe relación entre las categorías de tipo de cambio y el resto de procesos, debiéndose conocer las iteraciones mediante el proceso de Gestión de la Configuración, el cual está íntimamente relacionado con el proceso de Gestión de Cambios.

6. Tipos de Cambios.

ITIL, también define distinta tipología de cambios, clasificados según el nivel de riesgo y tiempo de resolución. Estos son:

- Estándar: Cambios pre-autorizados con nivel bajo de riesgo, no urgentes, relativamente comunes, y que siguen un procedimiento o una instrucción de trabajo.
- Normal: Son los cambios de nivel de riesgo medio-bajo, no urgentes, y necesitan un flujo de específico de aprobación. Para estos cambios se diseñan actividades que los mantendrán bajo control:



- Emergencia: Un cambio de emergencia es de nivel de riesgo medio-alto, y se categoriza por su prioridad (capacidad de esperar). Los cambios de emergencia usan los mismos procedimientos que los cambios normales, con la excepción de las autorizaciones. Normalmente, ante emergencias no hay tiempo de convocar al CAB, o no es factible hacerlo, por lo que una persona con autoridad del CAB puede tomar decisiones de emergencia. Cuando un cambio se ha realizado categorizado como cambio de emergencia, el gestor de cambios, debe de informar al CAB mediante un procedimiento definido.

7. Bibliografía

- Biblioteca de metodología de ITIL (Service Transition; Change Management) - ITSMF
- Cobit Handbook (The Control Framework) – ISACA
- PMBOK Guide Fifth Edition