

Experiencias con “Mejores Prácticas” en TI



Autor: Norberto Figuerola

En un artículo que publiqué anteriormente [“Mis cinco marcos referenciales de TI”](#), hacía referencia a un grupo de cuerpos de conocimiento y mejores prácticas que existen en la actualidad y dentro de los cuales algunos son particularmente aplicables en el entorno de TI.

Desde ya que se pueden emplear marcos o metodologías desarrollados internamente en la organización, sin embargo el hecho de utilizar las mejores prácticas probadas en la industria, y que están públicamente disponibles, proporciona una base fundamental para la construcción de una organización de calidad, al mismo tiempo que brinda la flexibilidad necesaria para poder adaptarlas a cada empresa. A manera de resumen de dicho artículo vuelvo a destacar:

- Para la **gestión de Servicios de TI**, las mejores prácticas más populares son: **ITIL**, basada en un ciclo de vida de cinco etapas (estrategia, diseño, operación, transición y mejora continua) y la norma **ISO/IEC 20000**. ITIL está enfocado en certificar a personas en el conocimiento de los procesos, mientras el estándar ISO certifica que una organización cumple con todos los procesos especificados en la norma, para un servicio en particular.
- Para la **gestión de Gobierno**, que consiste en el liderazgo, las estructuras organizacionales y los procesos que aseguran que TI soporta y extiende las estrategias y los objetivos de la empresa, destacan como mejores prácticas **ISO/IEC 38500** –estándar internacional que proporciona un marco de referencia para los directores, cuando evalúan, dirigen y monitorean el uso de las TI en la

empresa– y **COBIT 5** de **ISACA**, reconocido internacionalmente como “la” solución para el gobierno de TI, con aspectos adicionales de seguridad, calidad y auditoría.

- En **gestión de Riesgos**, el estándar más utilizado es el **ISO 31000**, un marco genérico para la gestión de riesgos de cualquier tipo que provee principios y guías para la gestión de riesgos, aunque en el campo de los riesgos, estos deben ser entendidos dentro del contexto de cada organización, pues varían según cada caso.
- Para la **gestión de Seguridad de la Información**, el estándar más utilizado es la **ISO/IEC 27005**, que explica cómo proteger la información contra eventos que puedan afectar la confidencialidad, integridad y accesibilidad de la información corporativa sensible.
- Para el **Análisis del Negocio** una de las mejores prácticas es la del Instituto Internacional de Análisis de Negocios (IIBA), a través del **BABOK** que contiene una descripción de prácticas generalmente aceptadas en dicho campo y permiten entender claramente cuáles son los requerimientos que tiene el negocio acerca de un aspecto determinado, como puede ser TI.
- Finalmente en **Arquitectura Empresarial**, las mejores prácticas más utilizadas, son el método de desarrollo de arquitecturas **TOGAF**, marco arquitectónico con herramientas y enfoques que ayudan a los arquitectos a abstraerse del nivel de detalle y focalizarse en tareas de diseño de la empresa y descripción de la arquitectura de TI y el marco de trabajo **Zachman** (que es más bien una taxonomía).

Los marcos de referencia mencionados son los que se consideran más importantes. Pero debería aclararse que las mejores prácticas son complementarias; ninguna por sí sola habilita o soluciona todos los aspectos de TI. Por otro lado a cada una de ellas es necesario agregarles más información en detalle referida a distintos aspectos y temas de TI en particular (operaciones, administración infraestructura, base de datos, networking, desarrollo y mantenimiento, calidad y testing, telefonía, cloud, devop, etc.).

En este artículo deseo compartir mis experiencias logradas a través del mundo muy complejo, y a menudo infravalorado, de "gestión de proyectos". Como practicante así como académico, tengo el lujo de practicar las teorías en el trabajo diario, ya sea como Director de una Oficina de Proyectos, como Consultor, como Gerente de Proyecto o como Docente. El objetivo es compartir lo que realmente se ve en la práctica, que a menudo es contradictorio con lo que algunos de los expertos predicán.

En mi opinión la aplicación de mejores prácticas de TI aún está en pañales. Sólo algunas grandes empresas, principalmente del sector financiero, han empezado a implementar mejores prácticas por cuestiones regulatorias y controles de calidad, pero esto no se extiende a todo el sector o a otras industrias. En el caso de las PyMEs, es mucho peor.

Debido a que su principal objetivo es sobrevivir, aún no perciben un valor de negocio en las tareas de TI, y por lo tanto antes de mejorar en la aplicación de buenas prácticas, cualquier iniciativa que venga de esa área se ve con recelo, incluso si son para mejorar la entrega de valor al negocio.

Las mejores prácticas todavía no están masificadas. Actualmente se ofrecen en el mercado varios cursos y certificaciones de las mismas, y de hecho resulta importante tener una idea general de los marcos metodológicos, pero lo cierto es que resulta aún más dificultoso saber cómo aplicarlos en la vida real, para lo que hace falta experiencia, amplitud de pensamiento y mucho sentido común, aderezado con técnicas de buena comunicación y un buen conocimiento de lo que hace el negocio para el que estemos trabajando con el fin de que su implementación aporte el valor necesario.

En mi experiencia personal, en la industria de TI he visto algunas buenas implementaciones de Gestión de Servicios de TI (ITIL pero no con todas sus funciones) y por supuesto implementaciones de seguridad informática (que es uno de los principales problemas hoy en día en TI), pero con soluciones propietarias de algún proveedor (o mezclas de productos), es decir, no un enfoque global y práctico sobre la implementación de un verdadero **SGSI**. En este rubro también he visto implementaciones **DRP** pero no precisamente el conjunto total de normas recomendadas por la **ISO 22301**. En los otros aspectos (Riesgos, Gobierno, Análisis de Negocio o Arquitectura) las aproximaciones son muy primarias o simplemente existen esbozos para cubrir algún requisito de auditoría.

La cierta complejidad de dichas prácticas, sumado al tiempo de su implementación, su costo y la no clara percepción de un valor económico hace que la mayoría de las empresas no tenga en su cartera de proyectos la adopción por el momento de las mismas. También resulta muy difícil conseguir un sponsor ejecutivo para estos emprendimientos, excepto que sea impuesto por su Casa Central en el extranjero o por alguna norma regulatoria, legal o de auditoría. Lo cierto es que en épocas de crisis económicas o incertidumbre, las empresas ponen su foco en ideas prácticas para reducir sus costos de TI de manera efectiva y no existen presupuestos para cualquier norma de calidad o buenas prácticas de gestión.

También por otro lado, somos testigos de una aceleración en la transformación de los negocios y la sociedad, impulsada por importantes cambios tecnológicos que comenzarán a transformar no sólo las operaciones, sino también la empresa o el departamento de TI. Ante la incertidumbre y la posibilidad de cambios disruptivos se hace más lógico una implementación light de las mejores prácticas y muy adaptada a la cultura organizacional y funciones propias del negocio, dado que el mismo puede cambiar drásticamente y por lo tanto hace que las mismas sean inoperativas.

Estos procesos de transformación, no son ajenos tampoco a la disciplina de gestión de proyectos. En este sentido es primordial para los profesionales que trabajamos en este ámbito estar constantemente actualizados y perfeccionarnos con nuevo material, herramientas, técnicas y sobre todo con nuevos conocimientos que apoyan y mejoran

nuestro potencial. Hoy en día las **mejores prácticas de gestión de proyectos** para TI las podemos dividir en:

- **Tradicionales:** Sin dudas el estándar más utilizado sigue siendo “**La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos o PMBOK**” del **PMI**, el más probado y utilizado que presenta una serie de términos y directrices estándar para la disciplina de gestión de proyectos e incluye procesos básicos y las áreas de conocimiento. Dentro de esta categoría también existen otros estándares utilizados principalmente en Europa tal como **Prince2**, **APM** o el **IPMA**.
- **Ágiles:** Los métodos ágiles son consecuencia de los adelantos en materia de programación y testeo. Si bien estos métodos están orientados hacia el desarrollo de software, muchos practicantes y empresas los utilizan para proyectos en general. Bajo esta categoría encontramos: **Scrum**, **DSDM**, **Crystal**, **XP**, entre otros.

Volviendo al propósito del artículo, y respecto de experiencias personales con referencia a las mejores prácticas en gestión de proyecto, desearía referirme a tres dudas o problemas comunes en muchas organizaciones que he vivido personalmente en mis últimos trabajos.

1- Quién y cómo se definen las mejores prácticas en gestión de proyectos ?

No le cabe al gerente de proyecto o al sponsor ejecutivo este tipo de decisión. Lógicamente la empresa que encara el proyecto debe seleccionar que metodología aplicar en base al proyecto y su negocio en particular. Lo más sensato es que dentro de la empresa, la estructura más indicada para definir la metodología a aplicar en la gestión de los proyectos, debe ser la PMO u Oficina de Proyectos. De existir sería aconsejable que la misma se encuentre integrada por recursos que conozcan tanto de metodologías tradicionales como ágiles.

En este punto recomiendo la lectura de mi artículo [“Como seleccionar una metodología de Project Management”](#) publicado en este mismo Blog. La elección en definitiva de cual será la mejor práctica a aplicar depende de varios factores, como por ejemplo el tipo de proyecto de TI, la cultura y estilo de la organización, y el tipo de ciclo de vida de la gestión de proyectos de TI, entre otros. En este último punto se debería conocer los tres diferentes ciclos que existen:

Ciclo de vida predictivo: este es el ciclo de vida del proyecto más común y tradicional para proyectos de TI. En este enfoque, el administrador del proyecto y el equipo definen primero el alcance del proyecto, el cronograma, y los costos esperados del proyecto antes de que comience la ejecución del proyecto. Como parte de la planificación del proyecto es común que se definan las fases del proyecto se definan y se inicien y completen en el orden específico que estaba previsto. Este tipo de enfoque a veces se denomina como enfoque de cascada y aplica a la mayoría de las prácticas “Tradicionales”.

Ciclo de vida iterativo: el ciclo iterativo o incremental es aquel en el cual, dentro de las fases del proyecto (también llamadas iteraciones), se repiten de manera intencionada una o más actividades del proyecto a medida que aumenta el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. Por ejemplo, un ciclo de vida iterativo puede crear un nuevo software con más funciones en cada nueva versión, como parte del proyecto. Este tipo de enfoque es aplicable a prácticas “Tradicionales” y “Agiles”.

Ciclo de vida adaptable: Generalmente se opta por los métodos adaptativos en entornos que cambian rápidamente, cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación y cuando es posible definir pequeñas mejoras graduales que aportarán valor a los interesados. Los ciclos de vida adaptativos pretenden responder a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados. Los métodos adaptativos también son iterativos e incrementales, pero difieren de los anteriores en que las iteraciones son muy rápidas (normalmente con una duración de 2 a 4 semanas). Este enfoque es aplicable a prácticas “Agiles”.

2- Justificación de una PMO en TI

Como vimos dentro de todas las funciones y tareas de una [PMO](#), estaría la definición de cual serían las mejores prácticas de gestión de proyecto a utilizar, su adaptación particular a la empresa y la capacitación. Sin embargo uno de los problemas eternos que tienen las oficinas de proyectos, es justificar el valor que pueda ofrecerle al negocio. Durante años hemos visto crecer y menguar la moda de la **PMO, en algunos casos el problema realmente es su claro mal funcionamiento, pero en la mayoría es un síntoma de expectativas no claras e inconsistentes o una falta de claridad respecto del valor que aportaba y el objetivo a cumplir.**

Por lo que he observado en muchas empresas se sigue percibiendo a una oficina de proyectos como una sobrecarga; no da dinero a la empresa, por tanto, a menudo se encuentran bajo la presión de demostrar el valor que aportan a los resultados de la compañía.

Cada PMO es diferente y no existe un único modelo que pueda ser considerado como bueno o malo, existen numerosas variaciones de implementación de PMO, estructura organizativa y alineación estratégica. La clave es que la visión, misión y funciones esté claramente definido, comunicado y entendido. Puede ocurrir que las metas y funciones puedan cambiar con el tiempo, pero ocurre que el cambio no está bien comunicado o incluso reconocido formalmente lo que resulta en una falta de alineación entre la PMO y el negocio.

3- Cómo se define un proyecto en TI ?

Conforme al PMI un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.

El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente o patrocinador desea cancelarlo.

La gestión de proyectos de TI incluye entre otras cosas la supervisión de los proyectos de desarrollo de software, instalaciones de hardware, actualizaciones de red, despliegues de computación en nube y virtualización, proyectos de gestión de datos y análisis de negocios, la implementación de servicios de TI, etc.

En la práctica, he encontrado que la palabra proyecto es un término todavía en gran parte mal entendido, que se utiliza ampliamente en el sector privado y público. Este fenómeno genera dos problemas, que tienen un impacto en la tasa de éxito de la entrega del proyecto:

1- Muchas de las tareas, que tradicionalmente se realizan como parte de la actividad diaria, se etiquetan a veces como proyectos. Esto aumenta imaginaria y exponencialmente el número de proyectos y gerentes de proyectos en una organización.

2- Si se aplican técnicas de gestión de proyectos para todas las actividades, esto aumentará la complejidad, costos y comités de gestión adicionales en cosas que no lo necesitan. Un punto de datos clave a recordar es que "la gestión de proyectos no es gratis." En promedio, se debe añadir entre un 5 a un 10% de costo adicional a la actividad dedicado al control, el seguimiento, la presentación de informes y la gestión adicional.

Es importante que todos compartan la misma comprensión de lo que es un proyecto y lo que no lo es. Esto no solo elimina la ambigüedad en la definición sino que permite dedicar los esfuerzos de una gestión de proyectos a los emprendimientos que ameritan dichos controles, separándolos de actividades del día a día o servicios propios de TI.

Conclusión

Una mejor práctica es una forma de hacer las cosas o una serie de principios generalmente aceptados en un ámbito profesional, y que sirven para aportar valor de negocio. Existen por tanto mejores prácticas para casi todas las industrias. En este artículo repasamos las más conocidas para TI. Conocer cuáles son las mejores prácticas de TI ayuda a determinar los principios que se deben seguir para planificar la estrategia de negocios de TI. En la práctica la implementación de las mismas es un proceso que debe ser patrocinado en los más altos niveles y debe ser muy claro el objetivo a cumplir

con la aplicación de la misma. Personalmente creo que las empresas están más ocupadas en mantener el negocio y su rentabilidad que en pensar en la implementación de alguna práctica de calidad y gestión. En el caso de TI “mantener las luces encendidas” del día a día es lo más crítico y en épocas complicadas no hay presupuestos para recursos dedicados a desarrollar o incluso mantener estas mejores prácticas, habitualmente podemos encontrar implementaciones más acotadas y muy personalizadas de las mismas, que en el caso de dar resultados efectivos, ya es un logro muy valorable.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.

Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Marzo 2016. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.