

La cada vez más fuerte interrelación entre los Procesos de Negocio de una organización y los Procesos de Gestión de las TI que los soportan, hace que, en la mayoría de los casos, la eficiencia de los primeros esté determinada por una correcta y eficiente provisión de los segundos por parte de los departamentos responsables de TI, bien de la propia empresa, ó bien de la empresa externa que suministra dichos servicios.

Introducción

Durante los últimos años **han surgido diferentes enfoques** relacionados con la **gestión de procesos TI** y se han establecido como estándares reales ó “de facto” algunos modelos que contemplan aspectos específicos de la actividad TI. Así, por ejemplo, podríamos citar:

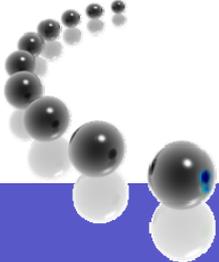
- **ITIL** ® (IT Infrastructure Library) e ISO 20000 en lo relativo a la entrega, soporte y gestión de servicios TI,
- **CMMI** (Capability Maturity Model® Integration) en el campo de los proyectos de adquisición y desarrollo informático,
- **ISO 27002:2005** para la gestión de la seguridad de la información,
- **COBIT** ® (Control Objectives for Information and related Technology) como un marco de buen gobierno (“governance”) de la actividad informática.

La implantación de cada uno de estos enfoques **conlleva esfuerzo y tiempo** por parte de la Organización, así como un decidido apoyo por parte de la Dirección.

No obstante, el gran **desafío** para los responsables de los servicios informáticos es la **utilización en paralelo** de estos enfoques, y su **“interoperabilidad”**. Cada uno tiene su propia terminología y bases conceptuales, así como matizaciones importantes en cuanto al método de explotación del modelo. Por ejemplo:

- COBIT fija **objetivos de control** en diferentes actividades de los servicios informáticos, para, posteriormente, medir el grado de cumplimiento de cada uno de ellos.
- ITIL prescribe un elenco de **buenas prácticas** que se deberían adoptar en la Organización. No existe en este modelo un proceso formal de revisión, auditoría o certificación de la empresa que adopta las buenas prácticas recomendadas (aunque la norma ISO 20000 – que se basa en ITIL - ofrece esta posibilidad)
- CMMI busca alcanzar **niveles de madurez** de la Organización o niveles de capacitación en áreas de proceso previamente definidas, permitiendo diferentes rutas para alcanzar los objetivos de madurez o capacitación que la Organización se ha fijado.

La **convivencia de diferentes enfoques de gestión** coincidentes en el tiempo es, desde luego, **posible**. No obstante, hemos constatado que en multitud de ocasiones dicha convivencia **no es eficaz**, sobre todo cuando se **duplican esfuerzos** en la implantación y realización de actividades similares que aparecen en los diferentes enfoques de gestión TI, por ejemplo la Gestión de la Configuración, la Planificación o la Gestión del Cambio.



El Grupo TQS ofrece soluciones avanzadas de aplicación práctica y alto valor para el negocio, produciendo resultados superiores gracias a la sinergia entre Consultores especializados e Ingenieros especializados en Desarrollo de Software y Técnica de Sistemas



La integración de procesos de gestión de TI

Encontrar una manera de **explotar consistentemente** los diferentes enfoques de gestión de TI en la Organización **reportaría nuevas eficiencias** y mayor **efectividad** a la gestión de los servicios informáticos.

TQS propone un **modelo que integra** los diferentes procesos de gestión de TI, y que permite explotar eficaz, eficiente y consistentemente los distintos enfoques de gestión específicos.

Modelo de Procesos Clave de TI (MPC-TI ®)

El Modelo de Procesos Clave de Tecnologías de la Información, **MPC-TI**, elaborado por **TQS**, recoge los procesos clave de la gestión de TI de una organización. Este modelo concentra y consolida toda nuestra experiencia y conocimiento tras largos años de experiencia consultora en la que **TQS** ha trabajado en proyectos de mejora sobre los diversos procesos que conforman nuestro modelo.

El modelo **MPC-TI** está estructurado en nueve grandes **áreas de procesos** que se detallan a continuación. Las áreas de Estrategia y Gobierno, y la de Procesos de Soporte engloban una serie de procesos transversales que tienen fuertes interrelaciones con el resto de áreas.

- Estrategia y Gobierno de T.I.: Este área engloba los procesos estratégicos clave por la importancia que tienen en el establecimiento y desarrollo de la estrategia de TI. Proporcionan un conjunto de prácticas de gestión que facilitan la prestación de servicios de calidad a la organización de forma sostenible, alineadas con el negocio de la empresa y con aportación de valor a la misma.
- Gestión de la Demanda: En este área se integran los procesos orientados a equilibrar las necesidades de los clientes con la estrategia y los recursos, maximizando el valor de TI para la organización.
- Gestión de Proyectos: Engloba los procesos mediante los cuales la organización se dota, mantiene y gestiona los sistemas que cubren las necesidades de negocio y los requisitos operativos de la empresa.
- Gestión de Aplicaciones: Son los procesos mediante los cuales la organización controla y ejecuta el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas.
- Gestión de Explotación: Recoge los procesos mediante los cuales la organización realiza la explotación de los sistemas con la calidad y seguridad requeridas, dentro de los niveles pactados y asegurando la eficacia operativa.
- Gestión de Infraestructura: Engloba los procesos mediante los cuales la organización administra y mantiene la infraestructura de sistemas, y planifica la evolución hacia sus futuras necesidades de capacidad.
- Gestión del Servicio: Los procesos de este área son todos aquellos involucrados con la prestación del servicio de TI a los clientes, que son todos los procesos de la empresa, incluido TI, asegurando la calidad, continuidad y disponibilidad en la prestación del servicio.
- Gestión de Proveedores: En este área se integran los procesos asociados con las relaciones con proveedores y cómo se adquieran y controlan servicios externalizados.

El Grupo TQS ofrece soluciones avanzadas de aplicación práctica y alto valor para el negocio, produciendo resultados superiores gracias a la sinergia entre Consultores especializados e Ingenieros especializados en Desarrollo de Software y Técnica de Sistemas

La integración de procesos de gestión de TI

- Procesos de Soporte: Cubre los procesos horizontales que ayudan y se interrelacionan fuertemente con los procesos de los grupos anteriores y que son clave para que la función de TI preste sus servicios eficaz y eficientemente a la organización. El alcance y nivel de cada proceso de soporte estará adecuado a cada uno de los procesos a los que aplique.

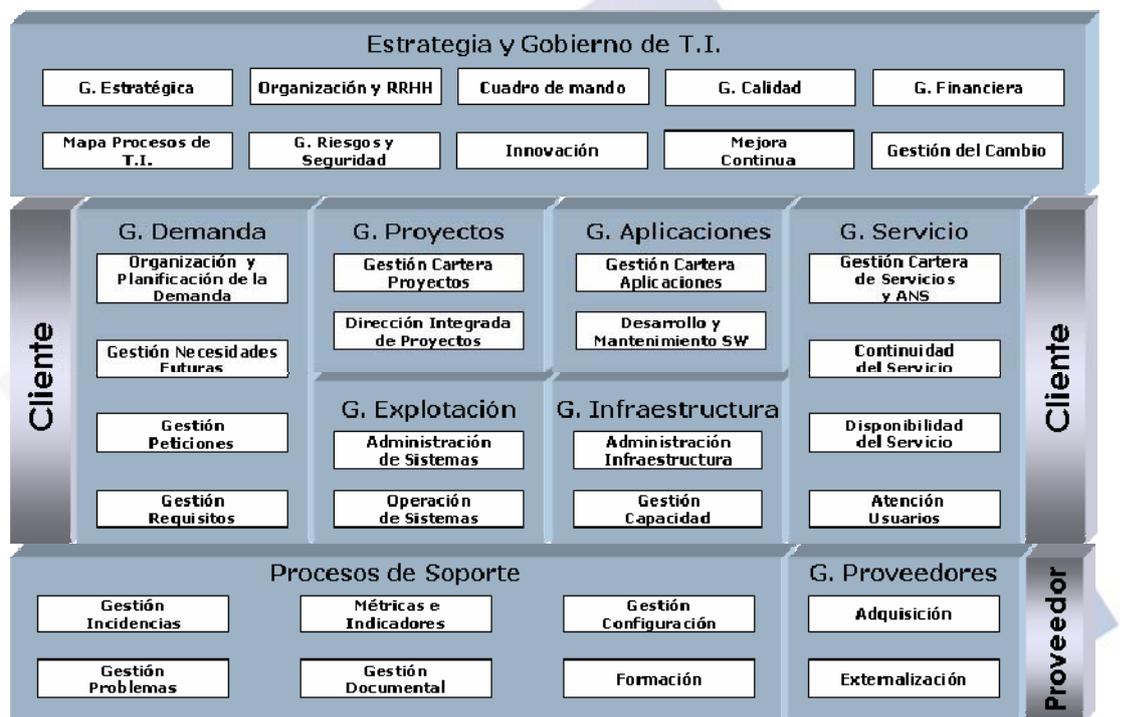


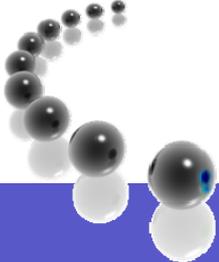
Figura 1: El Modelo de Procesos Clave de TI (MPC-TI ®) v.2

Todos los procesos del modelo tienen claramente definido su **objetivo**, así como sus **factores críticos**, que componen una lista de características necesarias para que se alcance dicho objetivo.

Lo más importante del MPC-TI es su enfoque de **gestión integrado** de procesos que **facilita su interrelación**. Un ejemplo sencillo es la relación entre la recogida de información en el Proceso de Soporte de Métricas e Indicadores, en la capa inferior del modelo, y la necesidad de alimentación con tal información que tiene el Proceso de Cuadro de Mando en la capa superior.

A su vez, el análisis de gestión realizado en Cuadro de Mando puede impactar en la Gestión Estratégica, en la Gestión del Nivel de Servicio, y estos procesos a continuación pueden provocar actividades dentro de otros procesos diversos.

El modelo MPC-TI de TQS facilita un enfoque holístico de la gestión de todos los procesos en entornos TI que no ha existido en el pasado, y **supera las fronteras de ámbito y las definiciones metodológicas** entre los excelentes estándares internacionales comentados en la introducción al presente documento.



El Grupo TQS ofrece soluciones avanzadas de aplicación práctica y alto valor para el negocio, produciendo resultados superiores gracias a la sinergia entre Consultores especializados e Ingenieros especializados en Desarrollo de Software y Técnica de Sistemas



La integración de procesos de gestión de TI

Implantación del Modelo de Procesos Integrado

El MPC-TI permite servir de punto de partida para el establecimiento y la implantación de un **modelo de procesos propio**, ya que cada entorno de servicios informáticos es individual y único. Algunos departamentos de servicios informáticos ya trabajan con alguna combinación de los citados estándares reconocidos. En otros casos, la Organización no ha abarcado todavía la gestión de TI, y la implantación de MPC-TI representa el primer estándar utilizado en la Organización a tal efecto.

MPC-TI se puede utilizar **de forma aislada**, como marco único de gestión ó conviviendo con otros estándares que la organización ya utilice. El amplio ámbito de implantación que contempla el modelo MPC-TI hace que se puede extender a bajo nivel la definición y el desarrollo de objetivos, procesos y procedimientos de actividad, sin necesidad de otro marco de gestión. **No obstante**, la inversión que una organización pueda ya haber realizado en la implantación de **otros estándares**, y la **riqueza de la experiencia** acumulada en aspectos detallados de su área de cobertura hace **recomendable tenerlos** en cuenta totalmente o al menos en forma parcial.

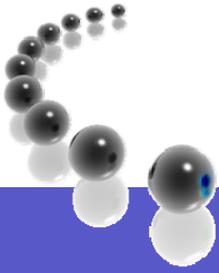
En este sentido, para que la implantación del Modelo de Procesos Integrado se adecúe a las necesidades y la realidad operativa de la Organización, tanto el MPC-TI como el resto de estándares requieren **una adaptación donde participan responsables de área de la Organización** conocedores de cada área de proceso TI, y expertos internos o externos en la gestión de servicios TI.

Es en esta fase de adaptación donde se detalla el contenido de cada proceso así como las relaciones que tiene con otros procesos TI y los mecanismos ejecutores y de control en cada caso.

La meta final del proceso de implantación es dotar a la Organización de su **modelo de gestión TI propio** que, además de contemplar todos los ámbitos de sus servicios de TI, se integre con los procesos de negocio.

Además de la necesidad de implantar un modelo de gestión propio en la Organización, la experiencia de TQS de implantación de enfoques de gestión TI, nos ha llevado a detectar **otra serie de implicaciones** relacionadas con el proceso de implantación. Por ejemplo, hay que **dedicar tiempo** de la Organización a ello, y más importante que este esfuerzo, es el necesario **respaldo explícito** a la iniciativa de gestión de servicios TI por parte de la Dirección de la Organización. Sin ello, el proyecto no perdurará más allá de su calendario de implantación.

Si conseguimos una buena implantación del **Modelo Integrado**, una buena integración con enfoques específicos de procesos individuales, y la incorporación real del modelo en la actividad cotidiana de la Organización, entonces ésta aprovechará la **aportación real de valor que proporciona** el modelo gracias a la eficacia interna alcanzada en el entorno informático pero, sobre todo, en el mayor y **mejor alineamiento** y respuesta que los servicios informáticos ofrecen **a las necesidades** de la organización.



El Grupo TQS ofrece soluciones avanzadas de aplicación práctica y alto valor para el negocio, produciendo resultados superiores gracias a la sinergia entre Consultores especializados e Ingenieros especializados en Desarrollo de Software y Técnica de Sistemas



La integración de procesos de gestión de TI

Conclusiones

Los modelos de buenas prácticas de Gestión de Servicios de TI aportan una serie de mejoras en cuanto a eficiencia, calidad y seguridad de todas las actividades relacionadas con dichos servicios, que hacen que su implantación sea absolutamente recomendable. En cualquier caso, la Dirección debe buscar el necesario equilibrio en el retorno de las inversiones realizadas, de forma que, de forma medible y contrastable, la implantación de estos modelos suponga una clara rentabilidad para la organización.

La necesidad de integración de procesos de gestión de TI es obvia, siendo un paso más hacia la búsqueda de calidad y excelencia de servicio, respaldadas por la satisfacción de los usuarios. Por una parte, el proceso de implantación desde un enfoque unificador es más eficaz que la explotación sin coordinación de varios modelos independientes de gestión específicos. Por otra parte, tanto la gestión de bajo nivel (actividades cotidianas individuales), como la de alto nivel (actividades de gobierno) se benefician de esta visión integrada.

Hemos de cuidar la selección “a la carta” de buenas prácticas, adaptándolas a cada Organización. En la mayoría de los casos será necesario modelar la estructura general de procesos y buenas prácticas para que se corresponda con las necesidades y la estrategia de la empresa, y se convierta de esta manera en el **sistema de gestión propio y particular** de esa Organización, en su propio Modelo de Procesos Clave de TI.

*Douglas Wagner
Consultoría de Gestión de Servicios TI
dwagner@tqs-es.com*

El Grupo TQS

El Grupo TQS está formado por **dos compañías españolas independientes** que operan desde 1994, ambas con certificación UNE-EN-ISO 9001:2000 en sus respectivas actividades:

- **TQS**, especializada en Consultoría en TI y Calidad de Software.
- **ISC**, especializada en Ingeniería de Sistemas y Comunicaciones.

Cubrimos, de forma integrada, **todos los aspectos relevantes** de una organización **de TI**: Tecnología, Procesos y Personas tanto a nivel de Gobierno de TI, como a nivel Operativo y de Soporte.

El Grupo TQS ofrece **soluciones avanzadas de aplicación práctica** y alto **valor para el negocio**, produciendo resultados superiores gracias a la sinergia entre Consultores especializados en TI e Ingenieros especializados en Desarrollo de Software y Técnica de Sistemas.

...más que la suma de las partes