



Consejos sobre la Gestión de Cambios



Introducción

La mayoría, sino todos nosotros, sabemos que el proceso de gestión de cambios garantiza que los riesgos se gestionen eficazmente con los cambios revisados, aprobados y programados de manera sensata; que se cumplen los requisitos reglamentarios; y que incorporen las lecciones aprendidas. Entonces, ¿por qué tantos de nosotros estamos luchando para obtener los fundamentos de la gestión de cambios?

ITIL -el popular marco de mejores prácticas de ITSM- establece que el objetivo de la gestión de cambios es:

“asegurar que los cambios sean registrados, evaluados, autorizados, priorizados, planificados, probados, implementados, documentados y revisados de manera controlada.”

En otras palabras, la gestión de cambios es lo que nos garantiza no romper nada (ni incendiarlo) al introducir, mover o retirar servicios de TI. Lo cual suena eminentemente sensato.

De esta manera, al describir el proceso de cambios, las personas involucradas -desde los administradores de cambios a los miembros de la junta asesora de cambios (CAB)- son los guardianes o protectores de nuestro entorno de producción y las operaciones comerciales.

En última instancia, la gestión del cambio protege a todos, en este caso, asegurando que todos los cambios son comprobados, testeados, revisado, autorizado, comunicados y programados en un momento razonable. Además prevé que las áreas clave se centren en:

- Crear el cambio
- Revisar y evaluar el cambio
- Evaluación del cambio
- Autorización de creación y pruebas de cambios
- Coordinación de creación y pruebas de cambios
- Autorización del despliegue del cambio
- Coordinación del despliegue del cambio
- Revisión y cierre.



Gran parte de cómo hacerlo se incluye en los documentos de mejores prácticas de ITSM, tanto como en ITIL. Por lo tanto, este documento se centrará más en el detalle para brindarte consejos que te ayudarán a un nivel más profundo:

1. Haz que tu formulario de cambio sea fácil de usar
2. Haz tu chequeo de razonabilidad
3. Haz un CAB recargado
4. Construir la gestión del cambio y realizar mejores pruebas
5. Implementar el cambio
6. Haz que tus revisiones valgan.

Sigue leyendo para saber más sobre cada uno de estos consejos.



1. Haz que tu formulario de cambio sea fácil de usar

Una de las reglas de oro de ITSM es siempre tratar de hacer tus procesos lo más simple que puedas para la gente que está implicada.

Entonces, haz tu formulario de solicitud de cambio (RFC) tan fácil de usar como sea posible para que dicha solicitud pueda ser elevada rápidamente de una manera precisa y consistente. El formulario deberá estar diseñado para obtener información importante y necesaria para evaluar un cambio y no todo lo que el solicitante conoce sobre un tema en particular.

En este caso, no aplica la regla “menos es más” ya que es importante tener la información correcta en las solicitudes de cambio para fines de revisión y aprobación. Aquí, los involucrados deben tener todos los hechos necesarios para tomar la decisión correcta para sus usuarios finales, clientes y negocios.

Lo que debes considerar tener en tu formulario de cambio incluye información relacionada con lo siguiente:

- Título/Descripción/ Motivo
- Servicio(s) afectados
- Si la base de datos de gestión de configuración (CMDB) - de tener una - necesita ser actualizada posteriormente
- Consideraciones sobre la seguridad de la información que deben ser tenidas en cuenta
- Riesgos conocidos
- Ventanas de implementación
- Equipos de implementación
- Testing de Pre-implementación
- Plan de implementación
- Verificaciones posteriores a la implementación
- Plan de reversión
- El impacto en el entorno
- Si el cambio necesita ser replicado en tu entorno de recuperación de desastres (DR, en inglés).

Ten en cuenta que si vas a solicitar todo esto, debes hacer que sea fácil para los destinatarios completar y entregar la información.



2. Haz tu chequeo de razonabilidad

La revisión y evaluación de una solicitud de cambio debe ser la verificación inicial realizada por el administrador de cambios para asegurarse de que el cambio es razonable y tiene toda la información requerida. No hay nada peor que ir a una reunión de CAB y encontrarse con que la mitad de las solicitudes de cambio en la agenda no tienen suficiente información o no han sido planteadas correctamente. Por lo tanto, el esfuerzo del principio, se vuelve ganancia más tarde.

Cuando se evalúa un cambio, es importante tener en cuenta el tema de los beneficios, Es esperable que en primer lugar pongas las necesidades del negocio. Si bien con el cambio a implementar puedes obtener todos los beneficios técnicos del mundo, no serán significativos si no pueden ser articulados en lenguaje de negocios, revisados y comunicados de manera efectiva a los miembros del CAB.

Luego están los riesgos asociados con el cambio. Te recomiendo hacer la mayor cantidad de posibles preguntas que encontrarás más abajo, para que, en caso de un cambio que resulte terrible, puedas estar seguro de que se hizo todo lo posible para mitigar los riesgos y proteger el servicio durante el proceso.

Las cosas a tener en cuenta al realizar un análisis de riesgo incluyen:

- Cantidad de personas afectadas
- Si el cambio se debe hacer fuera de hora
- Aspectos financieros, normativos y de reputación
- El efecto sobre el rendimiento ¿hay alguna pérdida potencial de productividad o un impacto en la performance?
- Disponibilidad ¿hay algún tiempo de inactividad potencial?
- Consideraciones relativas al contexto, por ejemplo, ¿el trabajo que se lleva a cabo está demasiado cerca de un momento crítico de la empresa?



Además, asegúrate de tener criterios de evaluación claros para la gestión de los cambios. Algunos ejemplos incluyen:

- **Pruebas previas a la implementación:** ¿Cómo sabemos que este cambio irá bien?, ¿qué pruebas se planean para lograr el mejor resultado posible?
- **Plan de implementación:** ¿Tiene sentido?, ¿están involucradas las personas adecuadas?, si se necesitan otros equipos para apoyar el cambio, ¿son conscientes y tenemos sus datos de contacto?, ¿hay áreas en las que necesitemos hacer llamadas de control o apoyo adicional para reducir el riesgo?
- **Comunicaciones** - ¿Habrà algún tiempo de inactividad?, ¿tenemos una manera de informar al negocio?, ¿sabemos a quién deberíamos decírselo?
- **Marcha atrás** - ¿Qué sucede si algo sale mal durante la implementación? ¿debemos repararlo mientras se corre la implementación o revertimos el cambio?, ¿están capacitados los implementadores para tomar una decisión o es necesario escalar el tema?
- **Verificación post-implementación** - ¿Cómo nos aseguramos de que todo es como debería ser?
- **Impacto en otros entornos** - Asegúrate de que los entornos de pre-producción se actualizarán en línea después del cambio. Más importante aún, asegúrate de que si el cambio se aplica a tu entorno live, también se aplica a tu entorno de DR o de continuidad. Lo último que necesitas, en caso de un desastre, es no ser capaz de fallar porque alguien olvidó este paso clave en el proceso de cambio.



3. Tu CAB Recargado

La reunión del CAB es una de las más importantes y útiles que puede tener una organización orientada a los servicios. Brinda una visión de lo que está sucediendo a los servicios clave durante la próxima semana o el mes, revisa la actividad de cambio anterior y examina la mejora continua del servicio (CSI).

Por lo tanto, al configurar tu CAB, asegúrate de que tienes una clara enunciación de los “términos de referencia” que brinde a los asistentes una guía sobre cómo prepararse, buenos comportamientos de la reunión, y cómo representar los cambios de manera efectiva.

El responsable de la gestión de cambios también debe enviar la agenda del CAB con bastante antelación a la reunión, incluyendo los cambios a ser discutidos, el calendario de los mismos y cualquier cambio previo que haya causado incidentes ¿por qué? Porque los involucrados necesitan tiempo suficiente para leer y considerar los cambios - que podrían requerir conocimiento y opiniones de terceros - así como para identificar posibles problemas o preguntas.

Por supuesto, no es necesario que cada cambio tenga que ir a CAB. Este sólo se encarga de lo importante, los cambios grandes y complicados que tendrán un impacto importante en el negocio. Por lo tanto, los reinicios programados del servidor o el parche de seguridad, son candidatos para un modelo de cambio estándar. Mantén el CAB tan centrado como sea posible mediante el cumplimiento de una agenda que sólo se ocupa de los RFC que son de alto riesgo, con mayores impactos, o tienen muchos detalles complicados. Y asegúrate de que las personas adecuadas aparezcan y que todas las áreas estén representadas.

Una agenda eficaz de CAB es algo así como:

- Revisión y aprobación retrospectiva, cuando sea el caso, de cualquier cambio de emergencia
- Revisión de los cambios implementados
- Revisión de los incidentes causados por el cambio incluyendo las lecciones aprendidas
- Revisar el calendario de cambios hacia adelante
- Revise los candidatos para los cambios estándar pre-aprobados
- Mejoras y oportunidades para CSI.



Finalmente, Es importante mantener tu ritmo CAB y en calendario, de modo que sea ve como un evento “debe asistir” y un facilitador de negocios en lugar de otra reunión obligatoria.

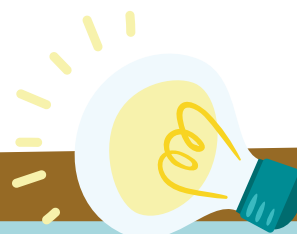
4. Cómo construir la gestión del cambio y realizar mejores pruebas

Uno de los principales factores que aumenta la probabilidad de que los cambios sean implementados exitosamente es garantizar que los niveles adecuados de pruebas se lleven a cabo para asegurarse de que los resultados esperados coincidan con la realidad.

Realizar pruebas sobre los cambios además te brinda la posibilidad de trabajar cualquier problema con el procedimiento de implementación que creaste. Una de las primeras cosas a las que tienes que estar atento, mientras que también facilita el testing de cambios, es el desarrollo de métodos estándares de creación y de evaluación. Y mejor aún si además puedes usar automatizaciones, ya que ahorrarás tiempo, disminuirás la duplicación y la economía de escalas que puedes lograr, puede ser significativa.

Si la automatización no es una opción asegúrate de que tus métodos de construcción y prueba están documentados y planificados cuando sea posible. Ten una lista de pruebas estándar para seguir. Así, si bien no puedes eliminar totalmente que pueda llegar a ocurrir un error, puedes asegurarte de que las pruebas están siendo llevadas a cabo consistentemente y que no haya nada que esté faltando o perdiéndose.

También deberás asegurarte de que los entornos de construcción y prueba encajan con el propósito. ¿Coinciden estos ambientes con el tipo de prueba que será realizada?



5. Implementando mejor el cambio

Luego de todo el trabajo previo, el fin está cerca. El cambio fue elevado, chequeado racionalmente, revisado, autorizado y probado. Ahora es tiempo de verlo en vivo. Pero primero, respira y relájate, necesitaremos sobrevivir a la etapa de implementación

Una buena comunicación es la clave para una implementación exitosa. Entonces asegúrate de que el downtime fue calculado, que obtuviste la aprobación de negocios, que el plan de comunicación está en su lugar y que el acuerdo de nivel de servicios (SLAs) se han determinado apropiadamente.

También deberás asegurarte de que se esta está siguiendo con el plan de implementación acordado y que todos los involucrados tienen los contactos (y detalles de contacto de respaldo) de los demás participantes. No hay nada peor que estar en el medio de un cambio, en la noche, sobrepasado porque no puedes rastrear a la persona que está realizando el deploying del código, o controlando el servidor o redirigiendo el tráfico de red.

Finalmente, una vez que el cambio fue realizado asegúrate de que las pruebas de post-implementación son realizadas ¿todo está como debería y no hay efectos adversos? Si el cambio no ha sido exitoso el plan para solucionarlo, acordado por el CAB deberá ser seguido.



6. Haz que tus revisiones valgan

Ya hemos realizado el cambio y todo va según lo hemos planificado, o al menos nada se ha prendido fuego. Lo que sigue, nuestro último paso, es llevar a cabo una revisión del cambio para observar tanto lo que resultó bien, como lo que se puede mejorar para la próxima vez.

Comencemos con lo positivo. Si los cambios salieron bien, entonces genial. Observa qué fue hecho y quién estuvo involucrado para que todo ese trabajo que se realice sea aprehendido para la próxima vez e implementado quizás en el formulario de modelos de cambio o el de los cambios estándar

Ahora, por el lado de las revisiones sobre los cambios no tan geniales, si las cosas fueron mal, por ejemplo, si los cambios causaron un incidente, hicieron que caiga algún servicio, excedieron la ventana de implementación o tuvieron algún efecto imprevisto, la revisión deber ser llevada a cabo para entender qué sucedió. Se deberá relevar la causa raíz, cualquier acción correctiva y, por último, cualquier acción para prevenir la recurrencia.

Si los cambios causaron incidentes, entonces tienes que involucrarte con los procesos de gestión de incidentes y gestión de problemas. Así, deberás proporcionar información a la gestión de incidentes sobre la naturaleza del cambio y exactamente qué se hizo durante los esfuerzos de corrección. Más adelante, verás las lecciones aprendidas con la gestión del problema en un esfuerzo para prevenir la recurrencia.

Lo que necesitas, sobre todo, es que las lecciones aprendidas sean capturadas, discutidas y realizadas. Una gran manera de asegurarse de que esto suceda es tenerlo como tema regular en la agenda del CAB, establecer que se discuta periódicamente sobre las lecciones aprendidas y la mejora continua del servicio (CSI, por su cifra en inglés).

Al revisar los cambios, no olvides mirar las cosas desde una perspectiva de negocio. Habla con tus clientes y pregúntales si sienten que los resultados esperados fueron entregados y que los beneficios prometidos realmente se materializaron.

El siguiente paso es analizar los beneficios técnicos, por ejemplo, ¿estamos acordes con los niveles recomendados actuales de parches, hemos mejorado el rendimiento, tenemos más capacidad de recuperación?



La etapa final del paso de revisión es cerrar el loop. Asegúrate de que tus registros de infraestructura y de servicio de TI (una base de datos de gestión de configuración (CMDB) o similar) se actualicen, de manera que lo que hemos capturado en nuestra documentación coincida con lo que tenemos en nuestro entorno. Si el cambio fue para solucionar un registro de problema, a continuación, entonces trabaja con la gestión de problemas para asegurarte de que el problema se ha resuelto, y también con la mesa de servicios para informar a todos, incluyendo los afectados.

Resumen

Una gestión eficaz de cambios puede brindar una gran cantidad de beneficios, con un riesgo de cambios gestionados eficazmente, se reducen los retrasos y fracasos de los cambios y se minimizan los incidentes y problemas relacionados con los mismos.

El cambio no tiene que ser un proceso lento y burocrático, particularmente cuando el CAB está involucrado, y más si se invierte suficiente cabeza y esfuerzo en el proceso y en las prácticas de gestión de cambios. En última instancia, como con cualquier proceso o capacidad de ITSM, la gestión de cambios será tan buena como puedas hacerla. Así que piensa mucho sobre cómo hacer que sea un facilitador en lugar de una piedra en tu camino que debe evitarse a toda costa.

About InvGate

InvGate is a provider of IT service management and IT Asset Management solutions, designed to simplify and improve the lives of IT professionals.

InvGate Service Desk helps customers to provide better IT support, offering a single point of contact for end users to report IT issues and make requests for new services. With capabilities aligned with the ITIL best practice framework, InvGate Service Desk enables your company to improve IT support efficiency, to reduce costs, and to improve the quality of service and the customer experience for end users.

If you'd like to try InvGate for yourself, then you can [start your free 30-day trial](#) today.

