

Un poco de ayuda de mis amigos

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de junio de 2012.

Esta edición no ha funcionado según lo previsto. Muchos recordarán la visita programada a la Ciudad de México a finales de mes. El tiempo de viaje se suponía que ofrecía una gran oportunidad para nuevos contenidos, sobre la base de un material muy interesante recién lanzado en Australia.

Sin embargo, por primera vez, que yo recuerde en más de 25 años de aventuras en alta mar, he sido sorprendido por un "travel bug", y he pasado la mayor parte del tiempo en la ciudad de México de espaldas luchando contra una severa infección bronquial.

Así fue que hice una petición a cuatro puntos del globo en busca de valiosas contribuciones en materia de éxito, valor y el cambio de negocios.

Afortunadamente, fui capaz de completar la mayor parte de mis obligaciones aquí. Es muy gratificante hablar sobre el gobierno de TI en la conferencia de 100 miembros en el Capítulo México de la Asociación de Arquitectos de Empresas. Tal vez mejor fue la inversión de mis anfitriones aquí, DUX Diligens, ya que trajeron a sus consultores locales y colegas de Costa Rica y Colombia para aprender acerca de la norma ISO 38500. Con dos académicos del ITAM y tres consultores (incluyendo a un caballero de alto rango de KPMG), no puede haber ninguna duda de que México ha dado un gigantesco paso adelante en su potencial para mejorar el rendimiento de la inversión en TI con capacidad empresarial y el cambio, a través de la adopción efectiva de la norma ISO 38500.

La edición en español de *Waltzing with the Elephant* atrae inexorablemente la terminación y saldrá a la venta a finales de julio. Y el programa de educación continúa con los eventos en Malasia y Australia durante las próximas semanas.

Y ahora, te invitamos a disfrutar de los artículos de los Países Bajos, Argentina, Reino Unido y Australia.

Por favor, ¡disfrute! Mark Toomey 01 de julio 2012

Un "bit" en la sala de juntas

por Frank van Outvorst y Hans Pijnenburg

Suponiendo que la sala de juntas de las organizaciones es el lugar desde donde se dirige y gobierna la organización, uno puede preguntarse si, y en caso afirmativo, ¿a qué nivel de detalle, TI debe ser un tema de discusión en la sala de juntas? ¿Debe la sala enfrentar a TI en un nivel de detalle de los bits y bytes?, o ¿debe considerarlo como una herramienta siempre disponible? Al igual que en la mayoría de los casos, la verdad es un punto intermedio, en función de la importancia de TI para el negocio en la consecución de sus objetivos. La sala debe desarrollar un cierto sentimiento y sensibilidad para los temas de TI con respecto a:

- Las amenazas de los desarrollos informáticos (por ejemplo, el dinero y el tiempo que consumen los principales proyectos de desarrollo que nunca llegan a un final exitoso, o la aparición de un nuevo software en el mercado que hace que todo el software de las organizaciones quede desactualizado);
- Las posibilidades que ofrece como un facilitador para lograr las metas de negocio existentes, o establecer y alcanzar nuevos objetivos;
- La evolución de la informática y sus consecuencias para la forma en que la organización tiene que comunicarse con los mercados o sociedad, y si se aprecia como un posible empleador, especialmente con respecto a la subida de las próximas generaciones de "nativos digitales".

El manejo de estos temas la mayoría de las veces se refiere como alineación negocio-TI. Este es un tema esencial para el debate de la junta. Sin embargo uno no puede ni debe esperar que los miembros de las juntas actúen como expertos en TI. En cambio, la sala de juntas debe contar con las señales correspondientes y los sentimientos que vienen de una adecuada gestión de TI y el control de los procesos y estructuras de TI.

La mayoría de las organizaciones (Holandesas) tienen todo tipo de gestión de TI y procesos de control de TI funcionando. Esto se traduce en una posición destacada en la gestión de la agenda de TI. Sin embargo una gran cantidad de organizaciones de TI tienen miedo, o al menos deberían tener - que todavía no entienden las necesidades del negocio, no pueden satisfacer las expectativas de negocio en el futuro y el negocio que en la mayoría de los casos sigue insatisfecho con TI. El último de ellos en la mayoría de los casos, en realidad sigue siendo verdadero. La razón principal para estos sentimientos encontrados es que tener una buena o excelente, incluso la gestión y control de TI, sólo parece ayudar a la realización de una buena oferta de servicios de TI, sin darse cuenta de una demanda adecuada de servicios de TI.

La incomprensión y la dificultad de comunicación entre la empresa y TI no vienen con los nuevos temas de TI, como por ejemplo los nuevos medios sociales, la nube o el software como un servicio. Ha sido una gran brecha entre negocio y TI durante décadas. Y sin comprender y abordar los 2 aspectos más importantes del gobierno de TI, la brecha seguirá existiendo. Negocio y TI deben ser abiertos y sensibles para cerrar la brecha. En la reducción de la brecha, el negocio debería tomar el control y la delantera y acercarse desde dos perspectivas; 1) el contenido de TI y 2) la función de TI como un medio de producción o activos.

1. Gestión de la articulación de la demanda desde el dominio del negocio hacia el dominio de TI.

Esta primera perspectiva tiene que ver con la demanda de contenido de TI. Y en ese punto de vista uno puede pedir lo que se necesita para llegar a la articulación de la demanda de TI. ¿Qué debería saber el negocio acerca de TI? ¿Qué es lo que saben sobre gestión de recursos humanos? Ellos saben acerca de la gente y saben cómo establecer disposiciones y directrices para la contratación, valorar, premiar y despedir personal. Pero no cómo se cumple efectivamente la gestión de los recursos. Lo mismo ocurre con TI. Por ejemplo, la marca de los dispositivos de mano no debe ser importante para la junta (por supuesto algunos modelos lucen sexy), sino que lo importante es la funcionalidad que deberían tener estos dispositivos para los procesos de negocio y los empleados. Esta funcionalidad (en este caso de dispositivos de mano) se aplica tanto para las posibilidades como para las amenazas o limitaciones a estos dispositivos.

Una junta directiva debe hacer de la funcionalidad de TI uno de sus principales temas y considerar:

- Seguir la evolución de la misma (como los medios sociales y la nube) y traducirlas a su negocio y tratar de visualizar las consecuencias de la percepción en su mercado, la forma de comunicar al mercado o la forma en que el mercado verá a su organización como un empleador. Estos desarrollos informáticos contienen amenazas y oportunidades que podrían afectar el negocio.
- Hacer coincidir las necesidades de información en constante cambio en los procesos de negocio a las capacidades funcionales de las aplicaciones o apps.

Así que con respecto a la funcionalidad de TI, es todo acerca de la información y la comunicación: las empresas deben centrarse en la recolección, uso y distribución de información. Está trabajando en su casa, y en caso afirmativo, ¿qué información debe y puede ser transferida desde la oficina hacia la casa de los trabajadores? Se les permite traer sus propios dispositivos (BYOD), ya que atrae a los (jóvenes) potenciales para su empresa, y si es así, otra vez ¿qué (tipo de) información se va a transferir de la oficina a estos dispositivos y viceversa?

Por supuesto, es importante entender que no es conveniente considerar la organización como una entidad en este sentido. Por lo tanto las empresas deben definir los

diferentes campos de información manejables. Los requisitos son que se creará por dominio. Y cada dominio de la información tiene un dueño dedicado y experto en saber qué esperar de los procesos, aplicaciones, información y en el final de TI. Tenga en cuenta que este propietario de dominio de la información es un experto en procesos de negocio y por lo tanto, podría ser otro empleado que un gerente de negocios, ique podría tener el presupuesto!

Así que esta primera perspectiva tiene que ver con que es necesario el entendimiento de una necesidad de información por dominio para llegar a una articulación de la demanda diferenciada.

2. Asumir la responsabilidad de gestionar la información como un activo.

La segunda perspectiva se refiere a la cuestión de cómo se va a dirigir y controlar TI por el negocio. Y deriva de la primera pregunta: ¿cómo es que el negocio se va a beneficiar de la funcionalidad de TI en su conjunto? La división de los activos de información de una organización sólo puede funcionar si el negocio está debidamente apoyado por la Dirección de Información Empresarial. El apoyo adecuado significa:

- En el plano estratégico el CIO, que también es designado como miembro de la junta, se convierte en responsable de establecer y comunicar una estrategia de información a lo largo de toda la organización. Esta estrategia de información se traduce desde los objetivos estratégicos de negocio a los objetivos de TI y supervisa la influencia real de la Información (interpretación o ejecución o implementación) sobre los objetivos estratégicos de negocio. La estrategia de información corporativa representa o abarca todos los campos de información diferentes de la organización. El Presidente en ejercicio ilustra la realización de los objetivos estratégicos de negocio a la junta por medio de cuadros de mando y utiliza estos cuadros de mando para dirigir la gestión de la información empresarial.
- El CIO también será responsable de conseguir una arquitectura sólida y probada para su negocio, información, aplicaciones de TI y la infraestructura de TI. La aplicación y la infraestructura serán elaboradas por el departamento de TI. Estas arquitecturas se convierten en los guías de la organización para el desarrollo de los activos de información. Por supuesto, este tipo de arquitecturas o marcos también existen por dominio de información.
- Los gerentes de información y administradores de la demanda van a operar en cada uno de los dominios de información. Estos roles colaboran entre sí y con el CIO. El CIO es responsable de sus procesos y la mejora constante. Por supuesto, el tamaño de la información y el equipo de gestión de la demanda (s) depende del tamaño de los activos de información de la organización.
- El Gerente de la Información (s) desarrollará la estrategia de información para cada dominio de la información, junto con los dueños de la información de dominio, y

actuará como el administrador de la demanda de servicios hacia TI.

- Cada Gerente de la demanda supervisará el uso de la información y la aplicación dentro de los dominios y será responsable de mantener en buen estado de calidad la información recopilada, producida y distribuida.

La implementación de la Gestión de Información Empresarial de esta manera ofrece a las organizaciones la oportunidad de beneficiarse del enfoque dedicado a los diferentes aspectos de TI. Las empresas pueden concentrarse en las cuestiones de negocios ("qué"). El departamento de TI (o proveedor de TI externo) se centra en la implementación de TI ("Con qué"). La Gestión de Información Empresarial se traduce en el suministro de las necesidades ("Cómo"). Cada área de enfoque es una experiencia propia.

Mediante el apoyo a la gestión de Información Empresarial, la articulación de la demanda está mucho mejor definida y entendida por TI. En última instancia, conduce a una mejor integración de TI en la empresa: desde un bit en la sala de juntas para permitir, el uso eficaz y eficiente de los bits en el taller.

Frank van Outvorst es uno de los autores de BiSL, un marco para la gestión de información empresarial. Frank trabaja como consultor senior en Capgemini Holanda. Frank ha estado involucrado en todo tipo de proyectos relacionados con la estrategia de TI, la gestión de la demanda y la gestión de TI en diversas organizaciones como gobierno central y local, salud, educación, banca y seguros.

Hans Pijnenburg es Consultor en Estrategia en Capgemini Holanda. Tiene una gran experiencia en gestión de TI y ha estado apoyando todo tipo de organizaciones en los Países Bajos en gestión de información empresarial en los últimos 6 años.

[\[Top\]](#)

Navegando a través del desafío

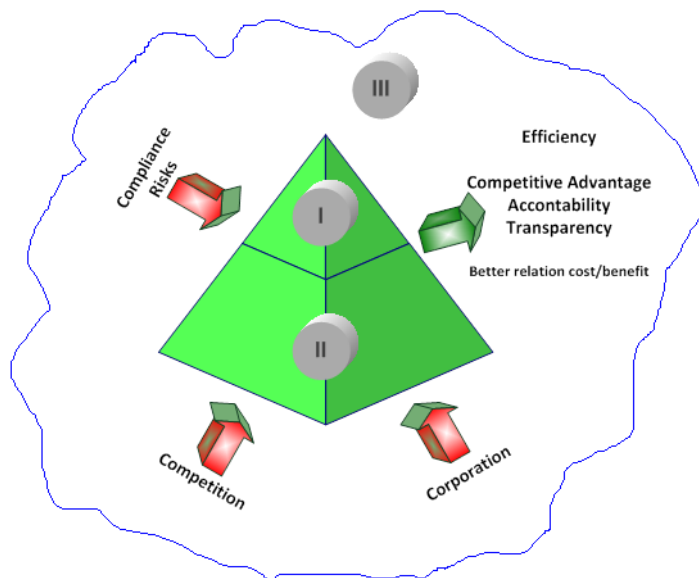
por Tania Cozzi.

"Tenemos que trabajar con lo que tenemos". "No hay posibilidad de contratar más recursos y tenemos que cumplir con complejas regulaciones adicionales del gobierno y las corporaciones". "Siendo optimistas, el presupuesto del año pasado, se reducirá en un 25% a 40%, y la carga de trabajo aumentará en un promedio de 20%".

¿Le suena familiar? ¿Ha oído esto en su empresa últimamente? No se desespere y lea atentamente este artículo.

Todo lo anterior son frases que se escucharon sobre una base regular en tiempos de crisis (y hemos visto una buena parte) aquí en Argentina. Este artículo tiene como objetivo compartir con ustedes, queridos colegas, algunos consejos útiles para navegar por aguas turbulentas y llegar sanos y salvos, a la orilla. No se trata de soluciones mágicas o la

aplicación de fórmulas financieras complejas y matemáticas. Se trata de un chaleco salvavidas que podemos crear en nuestras propias empresas, que no pueden ser demasiado vistosos o atractivos, pero nos mantendrá con las energías suficientes para mantenerse a flote hasta que la crisis se aleja. Aquí hay un diagrama de los contenidos que se presentarán a continuación:



I. Para saber lo que necesito y los riesgos de no tenerlo (Estrategia y Planificación).

Hay muchas variables diferentes que en la actualidad determinan las necesidades, para las personas y empresas. En el mundo multicolor y multifacético de hoy, uno de una riqueza sinérgica pocas veces visto en la historia, impulsado por la tecnología, todo se comparte. "Cuando en Roma haz lo que vieres". Este paso tiene que ver con las tareas de estrategia y gestión. Cuando la cabeza no sabe a dónde ir, los pies no pueden decidir por sí mismos.

Si sólo tuviera una hora para cortar un árbol, me pasaría los primeros 45 minutos afilando mi hacha.

Abraham Lincoln

Historia verdadera - Parte 1: En una pequeña compañía financiera el Ente Regulador exige el cumplimiento de la misma regulación que se aplicó a las empresas mucho más grandes. La necesidad del cumplimiento era una obligación, por lo que sugerí aplicar los criterios de "viabilidad". Tenían que cumplir con las mismas reglas, pero una correcta planificación y uso eficiente de los recursos podría lograr lo que antes parecía imposible.

II. Para saber lo que tengo y lo mucho que vale (Inventario y Clasificación)

Una manera sencilla de no ser eficiente es hacer caso omiso de los recursos (humanos y monetarios) y activos (HW, SW, base de datos) que puede contar en mi empresa. Muchas veces (aunque no tiene restricciones económicas para muchos) tienden a acumularse, a menudo la superposición de esfuerzos y la inversión. En tiempos de

crisis no sólo esto resulta ser una práctica ridícula, sino también las restricciones presupuestarias nos llevarán a buscar nuevas formas de utilizar lo que ya tenemos. Se trata de una responsabilidad de la administración central, así como los trabajadores de nivel operativo.

Comience donde se encuentra. Usa lo que tienes. Haz lo que puedas. Arthur Ashe

Historia verdadera - Parte 2: La empresa comenzó una serie de procesos externalizados (debido al hecho de que no tenían el necesario "know-how" o de sus propios recursos), que refleja la estrategia de la empresa: un análisis del impacto empresarial de cada área, formalizado por cada titular de los datos.

Además se creo un inventario de información, y más tarde la clasificación (y todos los activos asociados, es decir de hardware, software, bases de datos, etc.), que se relaciona con el sesgo generado en el proyecto inicial. Más tarde, con la clasificación del Inventario y de los datos, un Mapa de Procesos de Negocio fue creado, que proporcionan una visión detallada de los actores y roles a través de la empresa y las acciones realizadas por cada uno de ellos en la cadena de generación de valor.

III. Para descubrir las interacciones y las potencialidades de soluciones de bajo costo (innovaciones - Usa lo que tienes en "forma misteriosa")

Para llegar a soluciones creativas a partir de materiales ordinarios y los recursos, puede parecer imposible. Créame, yo no estoy loco. ¡No sólo es posible, sino que también funciona!

Una de las dificultades más comunes de los gerentes es que han dejado de conocer los recursos de su empresa y los activos, de sus procesos internos y los riesgos que toman todos los días.

Es lo mismo cada vez que con el progreso. Primero te ignoran, luego te dicen que estás loco, entonces peligroso, entonces hay una pausa y luego no puedes encontrar a alguien que no está de acuerdo contigo. Tony Benn, político británico, en The Observer

Historia verdadera - Parte 3: En este caso diseñé un diagrama llamado "Estilo de Mamushka". Los proyectos se han generado y ejecutado, en primer lugar las estratégicas (BIA, Inventario y Clasificación de la información - incluyendo HW, SW y Bases de Datos) y, a continuación, con los resultados obtenidos, otros han actualizado las tareas operativas (Análisis de riesgo operacional, continuidad del negocio, gobernabilidad corporativa, Planificación de la continuidad, el Inventario de Procesos de Negocio, etc.) Esto ayudó a lograr la sinergia y la homogeneización de los datos utilizados (esto disminuye en gran medida los costos de mantenimiento, centraliza la información clave para evitar la duplicidad y permite que los resultados sean aprovechadas por varias áreas para diversos fines, por lo que se dividirán los costos de realizar la inversión mucho más rentable).

Además, este cliente requiere una orientación estratégica en la identificación de nuevas interacciones que permitieron un aumento de la productividad de los procesos existentes con inversiones menores.

Conclusión

La mejor cosa sobre el futuro es que se trata de un día a la vez. Abraham Lincoln

- Establecer objetivos estratégicos y operativos (que son importantes).
- Conócete a ti mismo y genera estructuras que favorecen la fácil adaptabilidad.
- No tengas miedo de usar tu imaginación. ¡Prepárate para el fracaso, a veces, pero sobre todo, para tener éxito. No te olvides que CRISIS también significa OPORTUNIDAD

Gracias por la "oportunidad" de compartir mis experiencias con todos ustedes. Buena suerte y hasta la próxima vez.

Tania Cozzi es Ingeniero de Sistemas, con una Maestría en Auditoría de Sistemas y más de diez años de experiencia aportando criterios de auditores y BPA y una mente innovadora para identificar las soluciones más adecuadas para cada cliente. Ha impartido cursos sobre Continuidad de Negocio, Estrategias de TI y SI, aplicación de las normas de mejores prácticas tales como ISO 27002, ITIL y COBIT, entre otros, en toda América Latina y el Caribe. Su mayor pasión es encontrar la manera de convertir en conceptos simples los complicados, costosos y teóricos en soluciones accesibles y realistas. Ella disfruta de los desafíos y el uso del sentido común para ordenarlos. [\[Top\]](#)

La generación de valor

por Umamaheshwar Mudigonda

A menudo oímos la frase "El efectivo es el alma del negocio", pero dada la naturaleza generalizada de la tecnología de la información (TI) en casi todos los negocios, no será una exageración afirmar que "TI es el alma del negocio". Con su naturaleza ubicua, TI desempeña diferentes roles dentro de una organización para cumplir con los diferentes objetivos, por ejemplo:

- Ejecución de la empresa: El uso de TI para las funciones de la eficiencia, por ejemplo, contabilidad y finanzas.
- Cambio de la empresa: Implementación de un Supply Chain Management (SCM) o Customer Relationship Management System (CRM) para cambiar el negocio y responder eficazmente a los objetivos de negocio.
- Innovación: El uso de TI para obtener una ventaja competitiva, la introducción de nuevos modelos de negocio y productos, por ejemplo, la banca por Internet.

Cualquiera que sea el rol de TI, es fundamental para la creación de valor en una organización. El mayor pago para una organización en el uso de TI es cuando se la utiliza

para conducir o posibilitar que la estrategia de negocio cree una ventaja competitiva en el mercado a través de las iniciativas estratégicas posibilitadas por TI.

Sin embargo, definir, medir y optimizar el valor de TI sigue siendo difícil, debido al hecho de que cualquier iniciativa estratégica dependiente o posibilitada por TI se convierte rápidamente en una iniciativa de tecnología, en lugar de ser tratado como un proyecto de cambio de negocios con un componente de TI, y el contexto para la inversión se olvida pronto. Cualquier iniciativa de este tipo es multi-funcional en su naturaleza, atraviesa varios departamentos o unidades dentro de una organización y también a entidades externas de la organización, por ejemplo clientes y proveedores. Es necesaria una visión holística para comprender el impacto y gobernar este tipo de iniciativas para lograr los beneficios esperados.

Para facilitar la comprensión del impacto creado por una iniciativa posibilitada por TI, vamos a considerar un ejemplo:

Una organización comercial dedicada a la producción y distribución de productos de consumo a través de sus puntos de venta, quiere cambiar su estrategia de negocios para incluir un canal en línea para hacer crecer su negocio para contrarrestar los movimientos de la competencia y aprovechar el poder de Internet.

En este artículo vamos a examinar los siguientes dos aspectos críticos del cambio estratégico como:

- ¿Cuál es el alcance del "cambio" para la organización al por menor, los cambios en el entorno de TI?
- Gestión de los interesados como parte de cambiar la cultura de la organización para adoptar con éxito el cambio.

Ámbito de aplicación del "cambio", con excepción de los cambios de entorno en TI:

Un nuevo canal de ventas en línea tendrá un conjunto diferente de factores de competencia que enfrenta la organización en sus canales de venta tradicionales, es decir los puntos de venta. Esto tendrá un impacto en la forma en que compite, como captura los clientes, en el mercado fijando el tono para en conjunto una nueva estrategia de negocio con la necesidad de un nuevo modelo de negocio y cambios en el modelo de funcionamiento entre otros cambios importantes. Así que la ejecución de esta nueva estrategia tendrá un impacto en los aspectos clave del negocio:

- Modelo de Negocio
 - Productos y servicios ofrecidos
 - Modelo de ingresos
 - Objetivo o segmento de clientes
- Funcionamiento del modelo
 - ¿Cómo entregar servicio a los clientes? Y
 - Cambios en la estructura de la organización para alinearlos con los cambios en el modelo de negocio

- Procesos de Negocios
 - Ventas
 - Entrega y Operaciones
- Los grupos de interés externos
 - Los clientes y Proveedores
- Los grupos de interés internos:
 - Los empleados y Necesidad de nuevos conjuntos de capacidades, competencias y modelos de compensación
- Cambio de cultura organizacional para abrazar la nueva empresa y los modelos de funcionamiento

En lo que respecta al paisaje de TI, la nueva estrategia tendrá un impacto en los siguientes aspectos clave:

- Arquitectura de TI
- Cartera de Aplicaciones de TI
- Infraestructura de TI
- Sistema informático de gestión de servicios y
- Organización de TI

Gestión de los interesados:

Gestión de los interesados, como parte de la gestión del cambio cultural de la organización, es muy importante para abarcar con éxito el cambio propuesto. Todas las partes interesadas internas y externas deben ser identificadas y analizadas en términos de su interés en la propuesta de cambio y su influencia en el cambio propuesto dentro de la organización.

En el ejemplo anterior, los siguientes serán los principales protagonistas:

- Externos
 - Clientes, por ejemplo, ¿cómo hacer frente a la organización en el nuevo modelo de negocio?
 - Proveedores por ejemplo, cambio en los métodos de contratación
- Internos
 - De negocios, por ejemplo, ¿qué impacto tendrá en el equipo de ventas? ¿Usuarios del nuevo sistema? ¿Qué conductas se esperan de diversos accionistas de la empresa?
 - TI: Cambio en los comportamientos necesarios en la nueva "perspectiva" de los clientes que no sólo incluyen interna, sino también externa
 - El personal de apoyo no parte de IT o de negocios: Impacto de la alineación con nuevos negocios y modelos de operación

El análisis de las partes interesadas externas proporciona la información necesaria para alinear los modelos de negocio y de operaciones con sus expectativas. En cuanto a los grupos de interés internos, el análisis anterior proporciona importantes conocimientos sobre el panorama político dentro de la organización en cuanto a quién va a apoyar, quienes resisten, y quienes son neutrales y ayuda a afinar el enfoque apropiado de la gestión de sus expectativas.

Cambiar la cultura de una organización se refiere al aspecto "suave" del cambio, y es lo más difícil y una verdadera prueba para el liderazgo organizacional. Esto requiere un cambio en las creencias, actitudes y comportamientos de las personas de la organización. Uno de los métodos más populares es el de John Kotter de 8 pasos para el cambio organizacional para obtener el compromiso de los interesados y la compra necesaria para crear y sostener el cambio.

1. Crear un sentido de urgencia: *articular una nueva visión, una plataforma ardiente, y un caso de negocios racional para el cambio*
2. La creación de la coalición conductora: *armar un equipo con suficiente poder e influencia en la organización para dirigir el esfuerzo de cambio*
3. El desarrollo de la visión y la estrategia: *crear una visión convincente del futuro para guiar la dirección del cambio*
4. Comunicar la visión del cambio: *crear un entendimiento común de la visión del cambio*
5. Capacitar a los empleados para la adopción de medidas amplias: *eliminar los obstáculos al cambio. Los sistemas de cambio, las estructuras organizacionales que atentan contra el cambio*
6. La generación de ganancias a corto plazo: *el plan de victorias rápidas visibles, recompensan a los empleados involucrados*
7. La consolidación de las ganancias y producir más cambios: *aprovechar el impulso creado, utilice la credibilidad para cambiar las políticas y procedimientos que no encajan en la visión*
8. Anclaje de nuevos enfoques en la cultura: *se peguen al cambio, por lo que la continuidad de seguro de un nuevo comportamiento y los resultados*

La adecuada comprensión de los efectos del cambio y la gestión efectiva de los interesados son muy críticos en el éxito de la entrega de valor de un cambio estratégico posibilitado por TI, y también es útil en una configuración correcta, la gobernanza y el control de este tipo de iniciativas y mantenerlos en el buen camino.

Referencias:

Liderando el Cambio", de John P. Kotter
The Val IT Framework 2.0"

Umamaheshwar Mudigonda (UMA) tiene más de 18 años de experiencia en TI, Proyecto de TI / Programa de Gestión, Gestión de Relaciones con el Negocio, los procesos de consulta y áreas de práctica de manejo. Él ha llevado a cabo grandes proyectos de TI y los compromisos del proceso de transformación en diversos roles, tales como Engagement Manager, Jefe de la participación y el entrenador. Él ha estado con TCS para más de una década y actualmente es el Jefe Adjunto de Proceso y Gestión de Servicios de Consultoría de TI (ITPSM) de las prácticas para

el Reino Unido / Europa continental ayudar a los clientes en los grandes programas de transformación de procesos de TI aprovechando modelos de la industria y las mejores prácticas como CMMI®, ITIL®, Lean / Six Sigma, Agile,® COBIT e ISO 38500.

[\[Top\]](#)

Aprender de los líderes en la formulación de estrategias de negocios posibilitadas por TI

por Poorang Haghjoo PMP, MCITP, MCPD, MCTS, MCP

Introducción

En respuesta a muchos fracasos de las grandes inversiones en TI, los créditos en ruinas de varias empresas debido a las incorrectas tomas de decisiones de negocios de TI, por su parte el rápido crecimiento de la tecnología y el medio ambiente de negocios competitivo necesita algunos líderes que han reclamado el gobierno de la tecnología de la información como el más importante predictor de las organizaciones que generan valor de las inversiones realizadas en TI (Weill y Ross, 2004).

Se cree que el primer paso que permite a un CIO llevar a cabo la tarea fundamental de permitir a la empresa beneficiarse de lo que puede ofrecer la tecnología es el desarrollo e implementación de un buen gobierno de TI (Broadbent y Kitzis, 2005). Como esto puede proporcionar una base sólida para la formulación de las estrategias de negocios posibilitadas por TI en una empresa, este documento consolida las mejores prácticas de la literatura disponible, académica y de la industria, y proporciona un resumen muy breve para la identificación de las características y requisitos de las estructuras de gobierno de TI que se dice sean las más probables de tener éxito.

¿Qué es gobierno de TI?

El gobierno de TI se define como el marco de la organización para la toma de decisiones de TI empresarial. Se trata de la especificación: a) en qué dominio (s) estará involucrado el proceso de toma de decisiones, b) quien toma las decisiones y quien ha de ser responsable de qué aspectos de esas decisiones, y c) cómo deben hacerse y supervisar esas decisiones.

¿Es el gobierno de TI lo mismo que la gestión de TI?

Tiene que quedar claro que el gobierno de TI es muy diferente de la gestión de TI. El gobierno de TI se centra en las entradas y los derechos de decisión, donde la gestión de TI está haciendo y ejecutando determinadas decisiones de TI (Broadbent y Weill, 1998; Weill y Woodham, 2002; Broadbent y Kitzis, 2005). Desde otro ángulo, Gobierno de TI tiene algo que decir en tanto; i) involucrarse para presentar las operaciones de negocio y el desempeño, y ii) la conquista de los retos empresariales futuros. Sin

embargo, la Gestión se centra en mantener los productos y servicios de TI y las operaciones de gestión de TI eficientes y eficaces en el día a día. Además, los objetivos de negocio definidos por el gobierno de la empresa son insumos para el gobierno de TI y, en consecuencia, conduce a los propósitos de gobierno, objetivos y medidas de desempeño que se requieren para gestionar con éxito TI (Salle, 2004).

Las mejores prácticas para el buen gobierno de TI

Para determinar lo que realmente separa lo bueno de la gestión media y mala de TI, Broadbent y Kitzis trabajando con más de 250 organizaciones en un estudio con el Centro del MIT CISR. Encontraron que las empresas con un gobierno de TI efectivo comparten seis aspectos comunes (Broadbent y Kitzis 2005). El orden de los aspectos a continuación se basa en su prioridad de aparición en diferentes publicaciones.

Participación del nivel ejecutivo alto en el Gobierno de TI

El común acordado por primera vez en la prioridad, se muestra por la participación de los ejecutivos más altos y de mayor influencia positiva en las empresas que tienen gobierno de TI efectivo. La participación de director general seguido por el director de operaciones, los líderes de las unidades de negocio y directores de información de unidades de negocio, así como la participación de los directores de TI corporativos y directores financieros tiene una correlación positiva significativa con el desempeño del gobierno de TI. La comprensión de los ejecutivos de cómo funciona el gobierno de TI es una manera fácil de medir esta construcción. Cuanto más alto sea el porcentaje de ejecutivos de negocios que pueden describir los procesos de su empresa en cuanto al gobierno de TI, mayor será el desempeño de la gobernabilidad de la empresa de TI.

Claridad de objetivos de negocio para las inversiones en TI.

El gobierno de TI más eficaz se muestra en las empresas que se centran en objetivos específicos para sus inversiones de TI, tales como la reducción de los plazos de comercialización, la mejora de la calidad del producto, o la mejora de la colaboración de los empleados. Las empresas tenían más posibilidades de obtener buenos resultados al poner sus energías en un menor número de áreas más importantes. El buen gobierno garantiza que los objetivos de negocio son claros y fáciles de entender.

Estrategia de negocios claramente diferenciada

Algunos líderes creen que este aspecto es el más importante que se refiere al buen gobierno de TI, no a TI sino a la estrategia de negocios. El gobierno de TI con mayor desempeño va de la mano con las estrategias empresariales evidentes y bien diferenciadas. Tener la concentración en las conductas deseables en todos los

procesos de gestión, incluyendo el gobierno de TI, es el resultado de una estrategia de negocios enfocada.

Métodos formales de comunicación

Que sirven para fortalecer las relaciones entre los CIOs y sus colegas ejecutivos deben estar al servicio de una gobernanza eficaz de la información. Estas maneras formales ayudan a las empresas también a reforzar muchos de los otros aspectos del proceso eficaz de gobierno de TI, al igual que la participación, el ejecutivo, la estabilidad y la excepción.

Procesos de excepción con buen funcionamiento

Se deben establecer las formas de tratamiento de las excepciones y desacuerdos a fin de que el gobierno de TI sea efectivo en una empresa. En palabras de Peter Weill (2004) en el MIT, "Los procesos de excepción son cómo las organizaciones aprenden." Si usted no tiene los procedimientos para el manejo de excepciones, las grandes oportunidades podrían pasarse por alto. Sin embargo, los procesos de excepción deben ser conocidos y transparentes para todos los participantes. El gobierno de TI probablemente no sea efectivo o adecuado para la organización, si tienen muchos procesos no sancionados en la actividad de la empresa.

Gobierno de TI estable, con pocos cambios de un año a otro.

No tener procesos de gobierno de TI estables hace que sea difícil para los ejecutivos de negocios entender cómo opera el gobierno de TI. Teniendo en cuenta que los cambios son inevitables cuando las estrategias de la empresa cambian, más cambios por lo general conducen a un menor desempeño.

Además de los aspectos anteriores, la adopción de un enfoque de toda la empresa, la clara rendición de cuentas, la necesidad de un acuerdo sobre el estándar de gobierno de TI, lograr la confianza de la función de TI, un control adecuado y sistemas de medición y, finalmente, centrarse en los costos, son algunas de las mejores prácticas de NCC (consultado el a través del sitio web de ISACA).

Para concluir con palabras sencillas, Mark Toomey (2009), destacado experto y asesor avezado para las juntas y ejecutivos de gobierno corporativo de TI y la norma ISO 38500, considera que el gobierno de TI consiste en una estructura sistemática que se centra en el uso empresarial de TI. Este enfoque se debe lograr a través del entendimiento del sistema de la organización central de negocios.

Referencias

Broadbent, M. and Kitzis, E. S. (2005). *The New CIO Leader*. Harvard Business School Press, Boston.

- Broadbent M. and Weill, P. (1998). Leading Governance, Business and IT processes: The organizational Fabric of Business and IT Partnership, *Gartner ITEP Findings*.
- NCC, (2005). *IT Governance: Developing a successful governance strategy, A Best Practice Guide for decision makers in IT.*, National Computing Centre, Manchester, Accessed at www.isaca.org (Information Systems Audit and Control Association) on Nov 2011
- Salle, M. (2004). IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and Their Impact on Utility Computing. HPL-2004-98, Hewlett-Packard Company (HP), Palo Alto, CA.
- Toomey, M. (2009). *Waltzing with the Elephant: A comprehensive guide to directing and controlling information technology.* Infonomics Pty. Limited, Melbourne Australia.
- Weill, P. (2004). Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*, 3 (1), 1-17.
- Weill, P. and Ross, J. (2004). IT Governance on One Page, Cambridge, USA, Tech. Rep. 4237-04, CIS Research Working Paper No. 349.
- Weill, P. and Ross, J. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results.* Harvard Business School Press, Boston.
- Weill, P., and Woodham, R. (2002). Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance (White Paper No. 326), Boston: CISR.

Poorang Hajhjo es candidata a doctorado en el Departamento de Informática y Sistemas de Información en la Universidad de Melbourne.

phaghjoo@student.unimelb.edu.au

[\[Top\]](#)

Agenda de Eventos: Malasia, Australia

El esfuerzo de Infonomics para explicar la norma ISO 38500 y la gestión de tecnología de la información vuelve a su destino más frecuente en julio:

- 19 al 20 julio: Kuala Lumpur: "ISO 38500 para el éxito y el valor de TI". Para obtener más información, info@expitris.com.

En agosto, el Grupo de Industria de Australia será el anfitrión de una nueva ronda del popular seminario de medio día "Alineación de la Tecnología de Negocios".

Ponga estas fechas en su calendario, y buscar más información sobre cómo registrarse en las Letter de junio y julio:

- [Melbourne: 14 August](#)
- [Adelaide: 15 August](#)
- [Sydney: 16 August](#)
- [Brisbane: 17 August](#)

Los participantes anteriores en estas sesiones han sido predominantemente gerentes de nivel superior y ejecutivos de negocios, que calificaron el contenido como a tono para u nivel y relevante para sus funciones.

[\[Top\]](#)