

everis

attitude makes the difference

Estrategias para la Mejora en el Gobierno de las Tecnologías de la Información – Un enfoque práctico

VII Conferencia Anual de AEMES.
Madrid, 14 de noviembre de 2006.



- ¿Qué es el Gobierno TI?
- Estado del arte
- Nuestra aproximación
- Conclusiones. Algunas reflexiones

índice

- ¿Qué es el Gobierno TI?
- Estado del arte
- Nuestra aproximación
- Conclusiones. Algunas reflexiones





Gobierno (gubernación o gobernanza) es el resultado de organizar a las personas con el propósito de alcanzar los objetivos de las comunidad, de entre los cuales destacan la protección del territorio, la protección de sus habitantes y su desarrollo integral.

Fuente: Diccionario RAE




El Gobierno de la Empresa es el conjunto de responsabilidades, procesos, organización y métricas que rigen el funcionamiento, control y responsabilidad externa de una empresa


Fuente: Meta Group



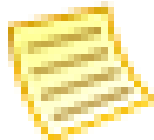
Un pequeño apunte histórico, los primeros constitucionalistas estadounidenses hablaban del “Government of Law not of the Men”

 **El Gobierno TI es una responsabilidad del consejo de administración o de la alta dirección de las organizaciones. Constituye una parte esencial del gobierno de la empresa en su conjunto y aglutina la estructura organizativa y directiva necesaria par asegurar que las tecnologías de la información soportan y facilitan el desarrollo de los objetivos estratégico definidos.**

Fuente: IT Governance Institue

 **El Gobierno TI es el conjunto de acciones que desarrolla un área de sistemas en coordinación con la alta dirección para movilizar sus recursos de la manera más eficiente en respuesta a necesidades del negocio, operativas o regulatorias**

Fuente: everis



Una estrategia de Gobierno TI necesariamente debe cubrir distintos aspectos de una manera coordinada, es lo que denominamos “Full Cycle IT Governance”

índice

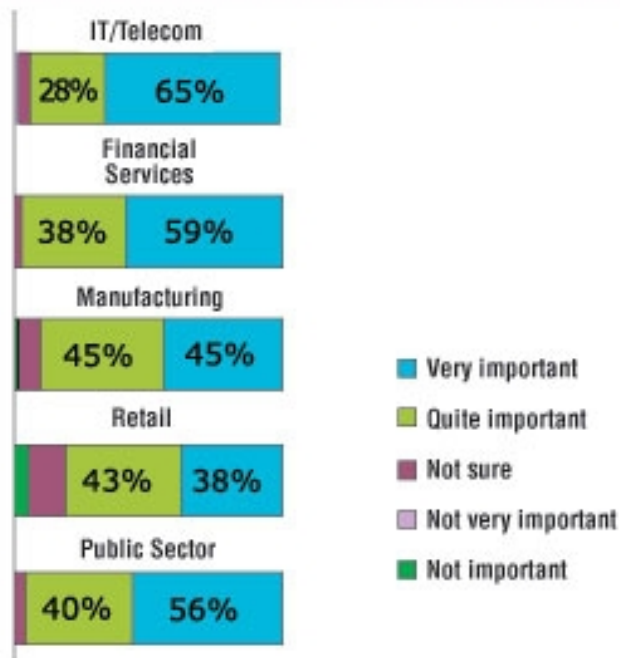
- ¿Qué es el Gobierno TI?
- **Estado del arte**
- Nuestra aproximación
- Conclusiones. Algunas reflexiones



□ El GTI es un campo de creciente interés por dos factores principalmente:

- Tendencia global a la inclusión de **modelos de buen gobierno** en las empresas trasladada al área de sistemas. Por ejemplo, la legislación *Sabarnes-Oxley* (SOX) de los EE.UU (nacida tras el escándalo ENRON) es hoy en día un inductor de la implantación de modelos de GTI (p.e, procesos de Gestión de Servicio IT con ITIL).
- Importancia creciente de **alinear la decisiones IT con la estrategia de la compañía**. Veamos los datos de la encuesta del ITGI (*IT Governance Institute 2004*, www.itgi.org)

Figure 9—Importance of IT for Overall Strategy Delivery, by Industry Sector



(Based on the random sample of 276 responses)

Los resultados a cierre de 2005 muestra un incremento en Telecom y Servicios Financieros, pasando el volumen de empresas que consideraban muy importante el GTI al 71% y 78% respectivamente().*

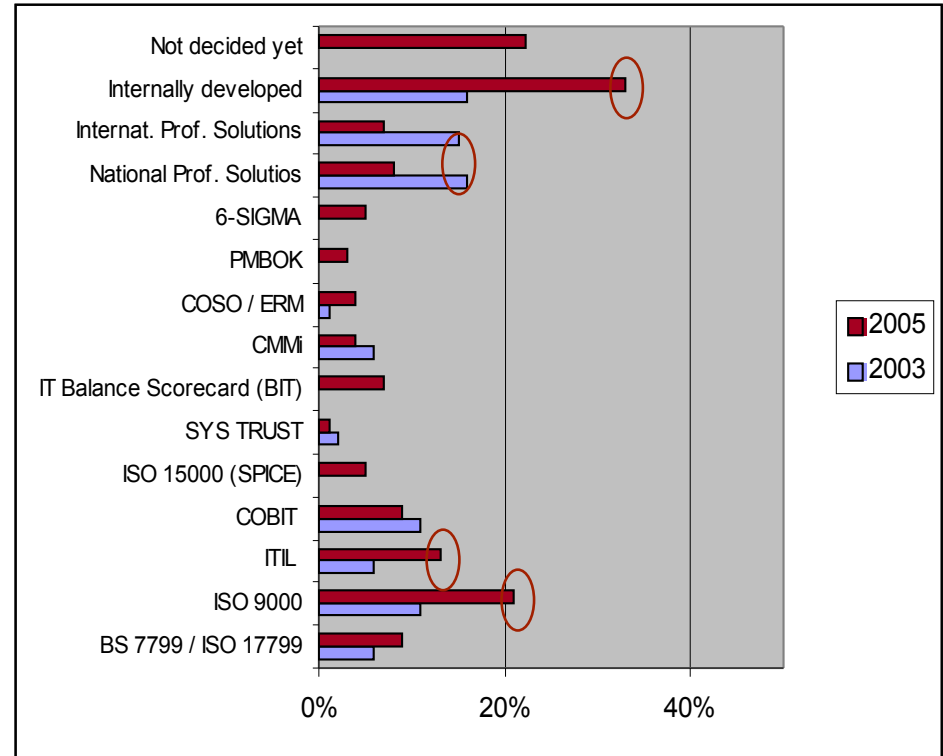
Otro dato a destacar es que la empresas consultada por el ITGI en muchos casos no acaban de entender lo que es el Gobierno TI piensan más en un “modelo de control” que en un práctica global de gestión para embeber el área de sistemas en el gobierno corporativo.

(*) Encuesta realizada en 2005 a 695 organizaciones en todo el mundo

El Gobierno TI es una disciplina basada en modelos

De acuerdo con el *ITGI 2005 Global Survey* no hay un modelo claramente definido para el desarrollo de una iniciativa de Gobierno TI

Framework	2003	2005
BS 7799 / ISO 17799	6%	9%
ISO 9000	11%	21%
ITIL	6%	13%
COBIT	11%	9%
ISO 15000 (SPICE)	0%	5%
SYS TRUST	2%	1%
IT Balance Scorecard (BIT)	0%	7%
CMMi	6%	4%
COSO / ERM	1%	4%
PMBOK	0%	3%
6-SIGMA	0%	5%
National Prof. Solutions	16%	8%
Internat. Prof. Solutions	15%	7%
Internally developed	16%	33%
Not decided yet	0%	22%



Se puede concluir que existe gran confusión al respecto de esta disciplina; se considera cada vez más importante pero no existe un marco único comúnmente aceptado. En la práctica coexisten distintos modelos, parcialmente desplegados.

- La mayoría de los encuestados optan por su propio marco (33%, en la práctica ninguno), se orientan a la calidad (ISO 9000, 21%) o aplican ITIL (13%).
- Los modelos no estándar, ya sean nacionales o internacionales se han reducido en un 50%.



Hay claramente tres “modelos estrella” en el campo del Gobierno TI

1 COBIT

- El **IT Governance Institute COBIT** (Control Objectives for Information and Related Technology), modelo de referencia para la definición objetivos y control de áreas IT.

2 ITIL

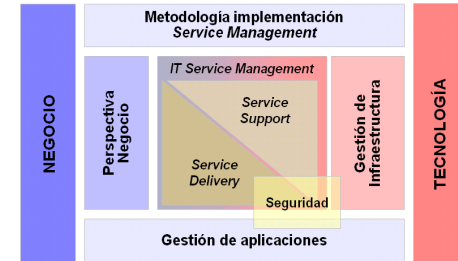
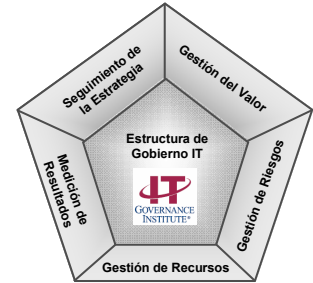
- ITIL® (IT Infrastructure Library)**, desarrollada por la OGC (*Office of Government Commerce*) británica, es el modelo que goza del reconocimiento de toda la industria como estándar de facto para la gestión del servicio de departamentos IT.

3 CMMi

- CMMi. Capability Maturity Model Integration** del *Software Engineering Institute*. Estándar de hecho para mejora de procesos de desarrollo y mantenimiento de software (recientemente lanzada la versión 1.2, 08/2006)



Según Gartner (Research note G00136761, 29/12/05), en un reciente nota sobre Cobit 4.0, el futuro del Gobierno TI se fundamentará en la adopción de modelos que tomen como marco de referencia y control Cobit 4.0 e incorporen CMMi e ITIL como receptores de las mejores prácticas existentes.



índice

- ¿Qué es el Gobierno TI?
- Estado del arte
- **Nuestra aproximación**
- Conclusiones. Algunas reflexiones



Factores inductores



Regulaciones y Normativas

- Legales (SOX, LOPD, ...)
- Estándares (ISO 27001, ISO 20000)
- Certificaciones CMMi ML3-5



Optimización de Recursos

- Reingeniería procesos IT
- Consolidación recursos (servidores, CPDs ...)
- Estrategias de externalización
- Control de *outsourcing* ...



Peticiones del Negocio

- Alineamiento TI con la estrategia
- Ciclo de vida de Productos y Servicios
- Gestión de la demanda (*Portfolio Management*) ...

Full Cycle IT Governance



Factores críticos

- **Saber donde queremos ir**, evitar la improvisación.
- **Alinearnos** con iniciativas ya en curso.
- **No perderse en los modelos**: no hay un modelo ideal, cada situación requiere de soluciones a medida.



Factores críticos

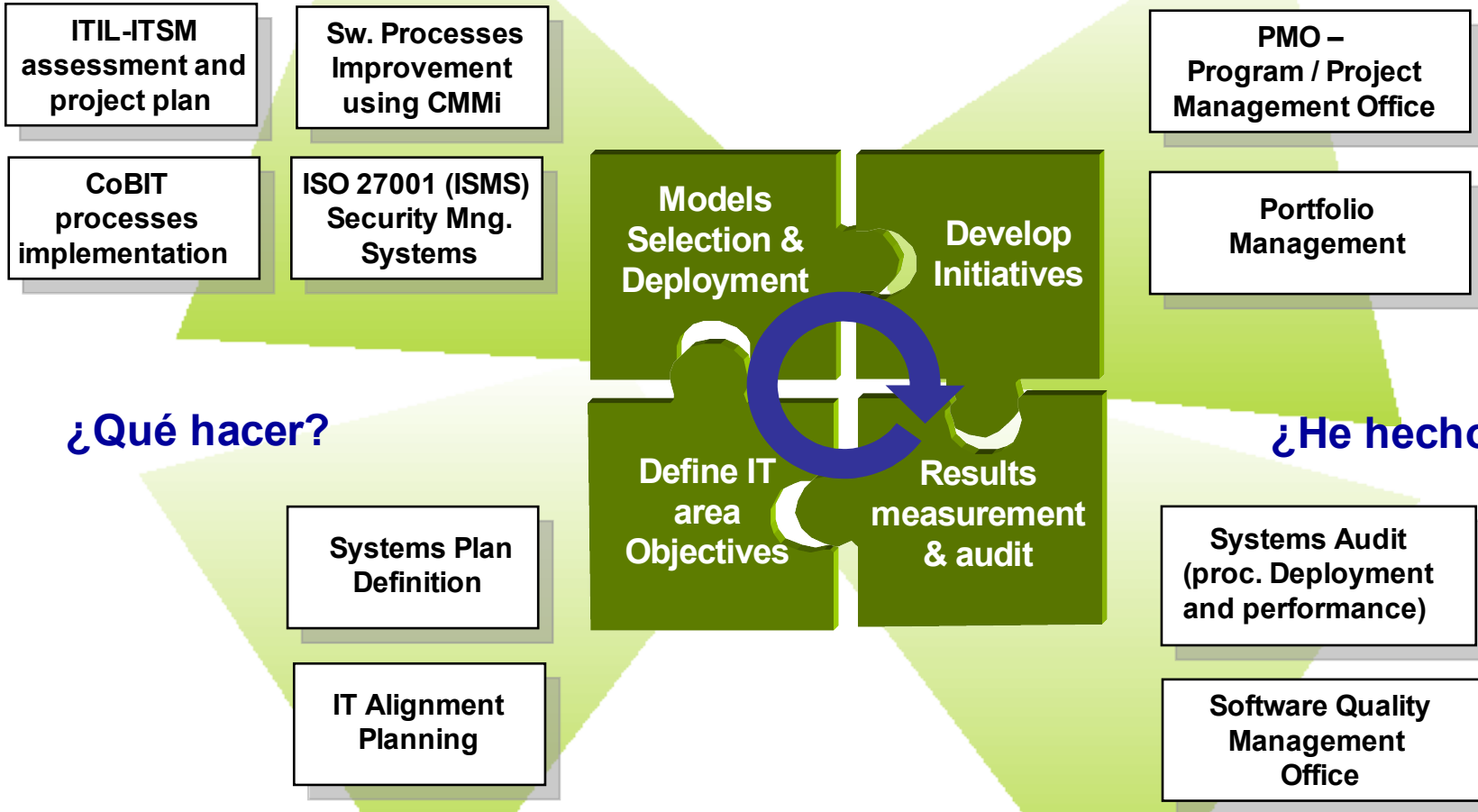
- **Establecer claros mecanismos** de medición y control.
- El marco temporal es el adecuado: **la mejora lleva tiempo no se deben esperar resultados en menos de 6 meses.**
- Dotarse de **herramientas** adecuadas es un plus pero no **esencial.**

Nuestra aproximación. *Full Cycle IT Governance (II)*

El modelo “Full Cycle” engloba de una manera integrada las respuestas a la preguntas esenciales que debemos plantearnos a la hora de abordar una iniciativa de Gobierno TI.

¿Cómo?

¿Cómo puedo completar mis iniciativas?



¿Qué hacer?

¿He hecho lo correcto?

Nuestra aproximación. *Full Cycle IT Governance (III)*

El modelo define un conjunto de dominios para implementar una estrategia de Gobierno TI, junto con una **Hoja de Ruta** para llevarlo a cabo que se divide en **tres fases**:

1

Modelos de Referencia

- **Definir** los modelos más idóneos.
- **Analizar** el marco organizativo.
- **Determinar el “gap”** entre el modelo y la organización.
- Definir **planes de acción** para su implantación.

2

Oficina de Cumplimiento

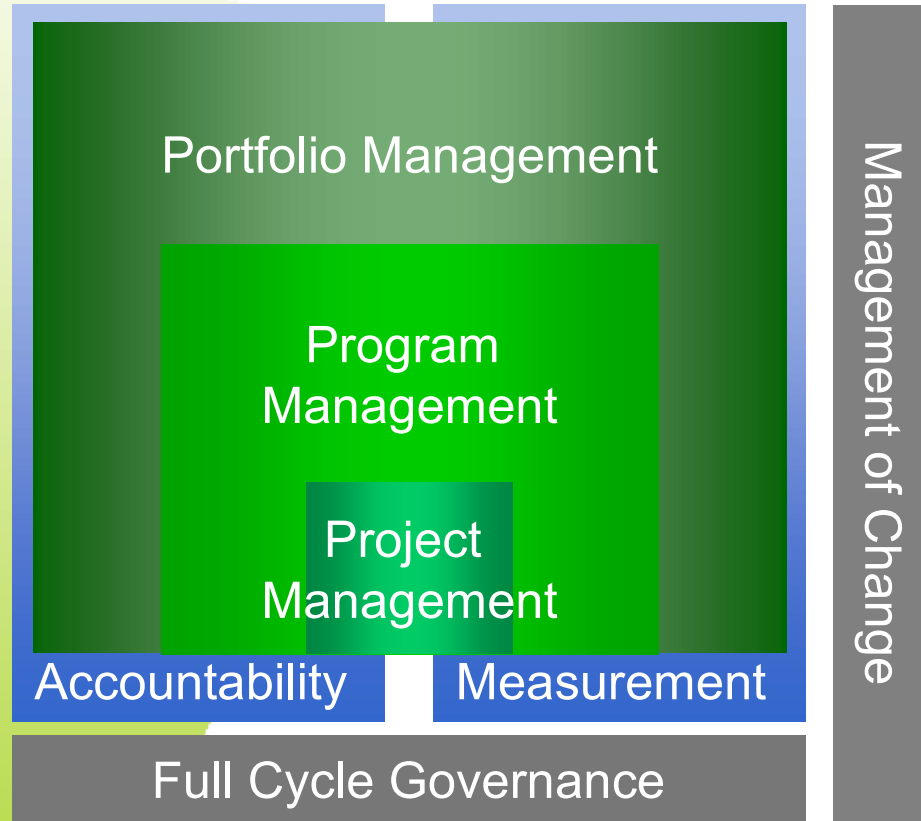
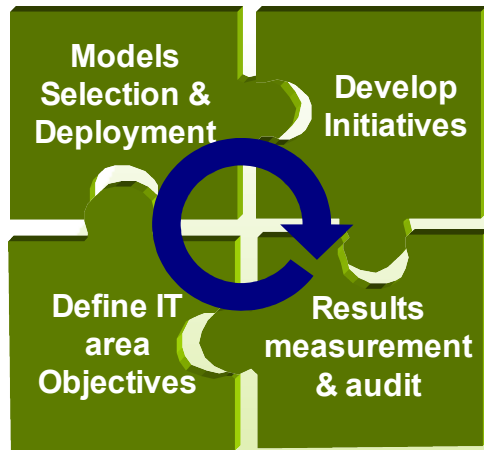
- Implantación y puesta en marcha de una **oficina de proyecto para desplegar y asegurar el cumplimiento del modelo**.
- **“Coaching”**, formación y **gestión del cambio** liderados por la oficina.
- Definición y **soporte a iniciativas piloto**.

3

Auditoría y control

- Establecer mecanismos de **auditoría y control** (p.e CoBIT 4.0).
- Dar soporte al **análisis y toma de decisiones**.
- Facilitar la **identificación y detección de mejoras** para incorporar el modelo.

Nuestra aproximación. ¿Cómo uno todas las piezas del puzzle?



No olvidemos el factor humano: las gestión del cambio y la estructura organizativa con un claro esquema de responsabilidades y reporte son esenciales.

Nuestra aproximación. *Ejemplo de definición de objetivos*

Hay que ser capaces de **definir marcos simplificados de objetivos** a partir de otros más generales como, por ejemplo, el proporcionado por CobIT. Para ello el primer paso es **identificar dominios de actuación**

DOMINIOS

D1. Gestión del Portafolio

D2. Gestión de Proyectos

D3. Gestión de Ciclo de Vida del Software

D4. Gestión del Servicio TI

D5. Gestión de Terceros (*Outsourcing*)

OBJETIVOS

- **D1.1.-** Hacer visible el **coste de las peticiones**.
- **D1.2.-** **Involucrar al área de negocio** en la definición y priorización.
- **D1.3.-** Identificar y gestionar los recursos TI como limitados.
- **D1.4.-** Elaborar y seguir un **plan de proyectos global** asociados a la cartera.

- **D2.1.-** Mejorar en cumplimiento de **plazos y costes**.
- **D2.2.-** Mejorar en la **información a las áreas peticionarias**.
- **D2.3.-** Mejorar en la **Gestión de Cambios**. Prestando atención al impacto que puede tener en los plazos (no hay petición gratis).

- **D3.1.-** Mejorar la **documentación de los proyectos** (seguimiento de estándares).
- **D3.2.-** Mejorar en la **reutilización y transferencia del conocimiento** (de desarrollo a operaciones).


- **D4.1.-** **Priorizar a la relación cliente-proveedor** con las áreas usuarias.
- **D4.2.-** Qué sepan los usuarios que están “comprando” y con que nivel servicio (**definición de un catálogo y ANSs asociados**).
- **D4.3.-** Hacer visible el **coste del servicio** al usuario.
- **D4.4.-** Incrementar la percepción de que “**sistemas**” es su proveedor favorito.

- **D5.1.-** Simplificar el **seguimiento de Acuerdo de Nivel de Servicio**.
- **D5.2.-** Mejorar en el **control y seguimiento de los costes** (*outsourcings* de desarrollo de aplicaciones).


índice

- ¿Qué es el Gobierno TI?
- Estado del arte
- Nuestra aproximación
- Conclusiones. Algunas reflexiones





Las TI de la información han dejado de ser estratégicas pues son accesibles a todos los competidores de un determinado sector



De acuerdo con N.G. Carr, cuando un recurso (en referencia a las TI) se convierte en esencial para poder competir pero sin relevancia en la estrategia, los riesgos que origina llegan a ser más importantes que las ventajas que proporciona

Fuente: "IT doesn't matter", HBR, Mayo 2003"



La clave para que las TI vuelvan a ser un activo estratégico es su buen gobierno, una gestión que minimice los riesgos de la operación, asegurando un permanente soporte al negocio



attitude makes the difference

