

# Medición Estratégica de Gobernanza de Información

# **1 Definición de modelo marco de gobernanza de información**

2 Implantación del modelo

3 Medición

4 Resultados de la experiencia: Recomendaciones

# 2007: Modelo de gobierno de la TIC de Tecnología



# Ago. 2009: Comparación entre Modelo de Gobierno y marcos de Gobernanza TIC

	<p><b>Propio</b></p> 	<p><b>Iso 38500</b></p> 	<p><b>COBIT</b></p> 	
<b>Valor para el Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineamiento con el Negocio</li> <li>• Retorno de la Inversión</li> </ul>	<p><b>Responsabilidad Conducta Humana</b></p>	<p>Creación de Valor</p>	
<b>Eficacia</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Adquisición</li> </ul>	<p>Alineamiento Estratégico</p>
<b>Eficiencia</b>	<p>Excelencia en la Ejecución</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida del Rendimiento</li> <li>• Gestión de Recursos</li> </ul>
<b>Conformidad</b>			<p>Conformidad</p>	<p>Gestión de Riesgos</p>
<b>Sostenibilidad y Mejora Continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Excelencia en la Ejecución</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida del Rendimiento</li> <li>• Gestión de Recursos</li> </ul>
<b>Gestión del Cambio</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alin. Estratégico</li> <li>• Gestión Recursos</li> <li>• Creación de Valor</li> </ul>
<b>Gestión de Riesgos</b>	<p>Gestión de Riesgos</p>		<p>Conformidad</p>	<p>Gestión de Riesgos</p>

# Sep. 2009: Resultado del estudio comparativo de modelos de referencia

## **Modelo propio de gobierno frente a modelos de gobernanza analizados**

- El Modelo de Gobierno puede verse reflejado en alguna parte de todos los marcos de referencia vistos (ISO 38500, Cobit o Calder Moir).
- **La recíproca no es cierta:** hay áreas de los modelos COBIT o Calder sin cubrir o pendientes de desarrollar, con el grado de detalle necesario, en el Modelo de Gobierno\*, por lo que hay oportunidades de mejora.

## **Comparación entre modelos de gobernanza**

- Hay una **fuerte correlación entre modelos:** son diferentes formas de presentar y estructurar “la misma preocupación”.
- La directriz “Certificaciones externas” orienta la elección de modelo de gobernanza hacia Cobit o ISO 38500.
- **ISO 38500** es más “ligera” que Cobit, pero **se convertirá, con mucha probabilidad en el estándar mundial.**
- Prácticas, recomendaciones y técnicas son “intercambiables” entre los marcos de referencia estudiados.
- **La elección de un marco de referencia no asegura los mejores resultados, sino la juiciosa y razonada aplicación del marco a la situación, tendencia, principios y valores de nuestra empresa.**

## **Propuesta Inicial**

- Estándar
- Sencillo
- Comprensible

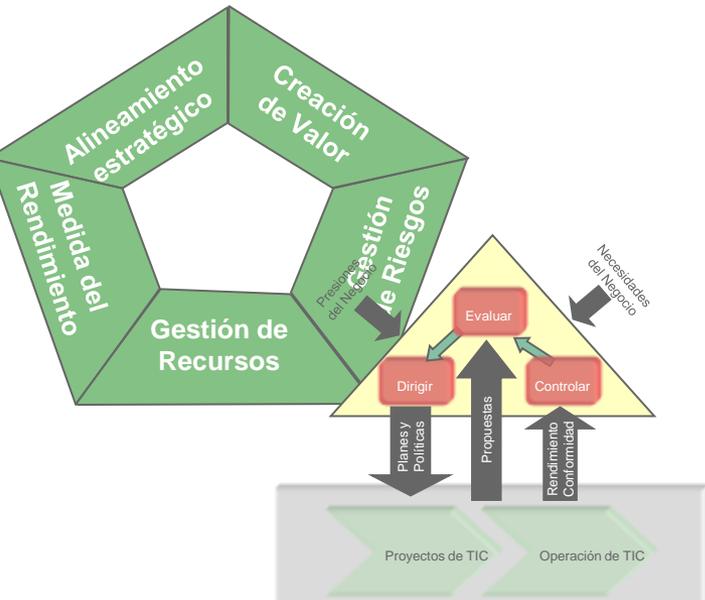
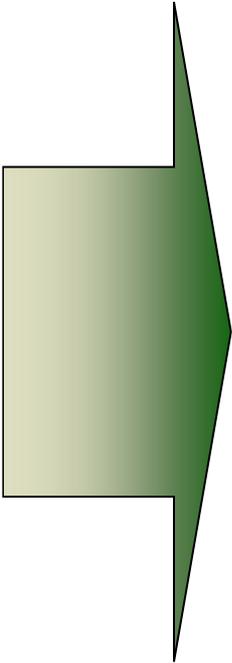
**Usar el modelo ISO 38500 para estructurar la presentación y comunicación a terceros, lo que permitirá usar un vocabulario aceptado en todo el Mundo y poder usar, con las menores modificaciones posibles, productos informáticos, que se orientarán, muy probablemente, en esa dirección**

- Detallado
- Práctico
- Riguroso

**Tomar, además, las prácticas, recomendaciones y técnicas - ISO 38500 concreta muy poco - de Cobit y consultoras o proveedores de información, personalizándolas para nuestra TIC**

\*: Por ejemplo: Mecanismos de decisión y comunicación o responsabilidad real compartida entre Negocio y TIC

# Propuesta de Modelo de Gobernanza de Información



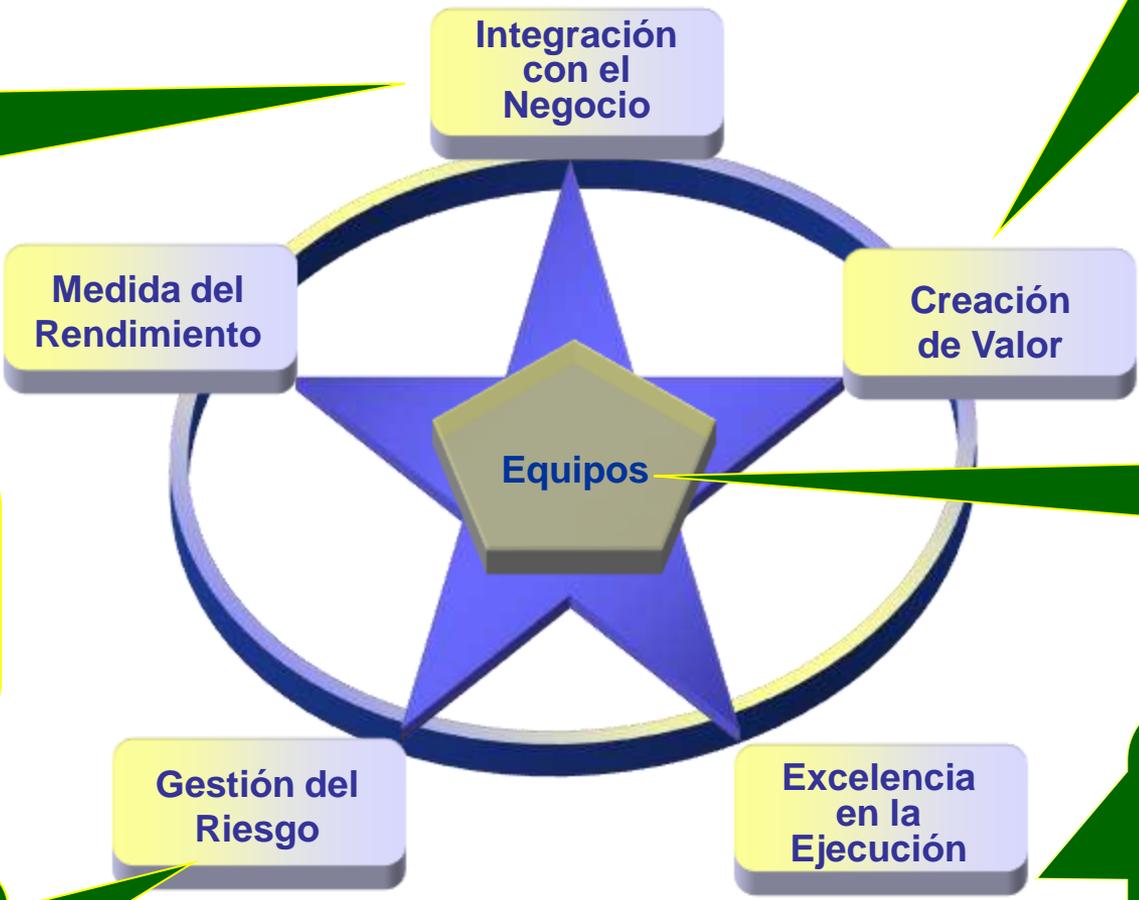
**Actualización del modelo de gobierno con los conceptos de Gobernanza de TIC**

# Propuesta de Modelo de Gobernanza de Inf.

(detalle de posibles áreas de actuación, según Cobit)

- Comprensión y desarrollo compartidos de estrategia y objetivos
- Gestión de Cartera de Sistemas y Proyectos
- Gestión de la Demanda

- Identificar valor de proyectos y sus requisitos
- Gestión de Proyectos
- *Benchmarking*
- Medida y gestión del Capital Inmaterial



- Satisfacción de Clientes
- Gestión de Nivel de Servicio
- Medida del Valor del Negocio

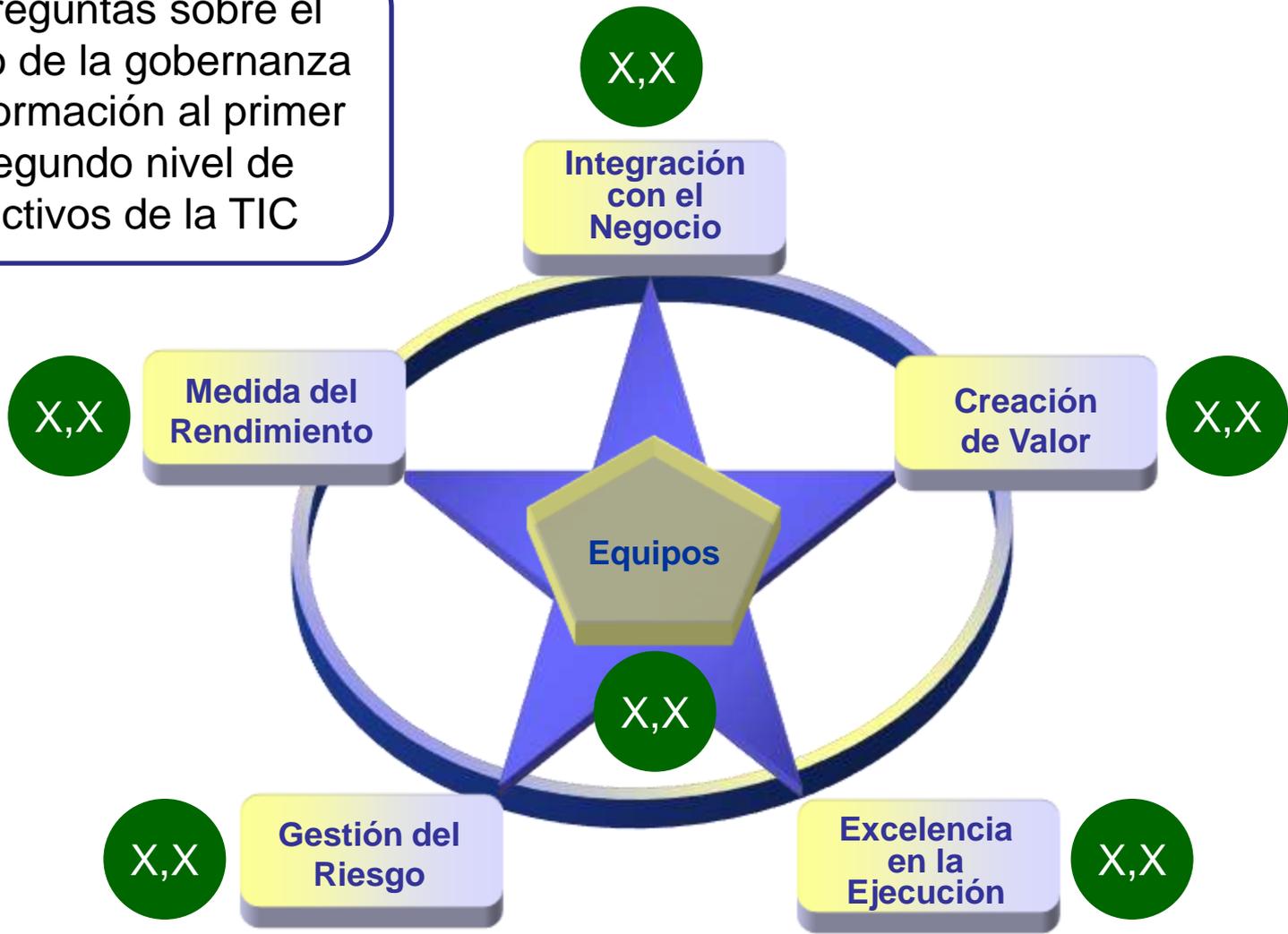
- Capacidades
- Formación
- Cultura
- Aspectos humanos

- Balance Oportunidad / Riesgo
- Mitigación de Riesgos Financieros y Operativos
- Conformidad
- Auditabilidad

- Estructura
- Procesos
- Gestión de Activos HW y SW
- Gestión de Proveedores de Servicios
- Arquitectura estándar
- Gestión Financiera
- Gestión de Precios de Servicios

# Valoración interna de los ejes del modelo

15 preguntas sobre el estado de la gobernanza de información al primer y segundo nivel de directivos de la TIC



1 Definición de modelo marco de gobernanza de información

## **2 Implantación del modelo**

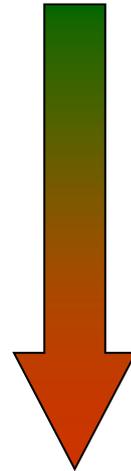
3 Medición

4 Resultados de la experiencia: Recomendaciones

# ¿Próximos pasos? 2 alternativas

## A) Organizar la gobernanza desde arriba:

- Presentar y proponer la idea al Consejo: la responsabilidad de la TIC afecta a todo el Grupo
- Desarrollar la gobernanza de forma integral y estructurada

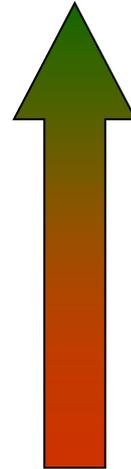


Resultado principal:  
El Consejo ordena y organiza la demanda:  
**Es el camino lógico**

Bola de Nieve

## B) Mejorar la TIC con el punto de vista de la gobernanza:

- Definir áreas de mejora
- Desarrollar esas áreas



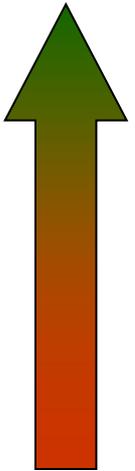
Resultado principal:  
Mejora de la visibilidad,  
la eficacia y la  
eficiencia **desde el  
punto de vista del  
negocio**

Sísifo

## B) Comenzar por preparar la TIC desde dentro

### Aplicar los conceptos de la gobernanza en la TIC:

- Definir áreas y objetivos de aplicación
- Desarrollar esas áreas (p.ej:
  - .....
  - Casos de Negocio
  - .....
  - Cuadro de Mando Estratégico (BSC)
  - .....
  - ¿Arquitectura de Empresa?
  - .....
  - Mejora Continua
  - .....



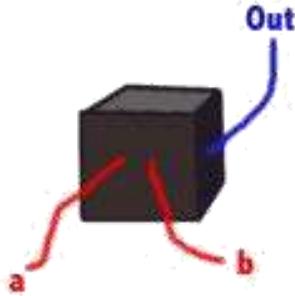
1 Definición de modelo marco de gobernanza de información

2 Implantación del modelo

## **3 Medición**

4 Resultados de la experiencia: Recomendaciones

# “Cuadros de Mando”



## Informar al exterior de la TIC

- Simple
- Comprensible por personas “no iniciadas”
- Orientado al negocio y la estrategia de la empresa y de la TIC
- Medida y ratios de entradas y salidas de la TIC

**Visión MACRO**



## Gobernar la TIC

- Más detallado
- Más indicadores
- Orientado a la mejora interna
- Medida y ratios de etapas intermedias del proceso

**Visión micro**

## Lista inicial (visión interna)

- **Costes unitarios por operación para cada canal**
  - 3-4 operaciones más importantes
- **Disponibilidad de principales servicios**
  - Por canales de venta: Oficinas, Internet, .....
- **Incidencias globales:** tiempo de resolución, impacto, y acumulado
- **Seguridad:** ataques recibidos (*phishing*, troyanos, virus, *spam*, *denial of service*, etc)
- **Cumplimiento de plazos** (desviación media de proyectos)
  - Grandes, medianos y pequeños
- **Desviación de costes en proyectos**
  - Grandes, medianos y pequeños
- **Grado de cumplimiento del Plan de Proyectos**
  - .....
- **Dimensión del Capital Humano (cultura, equipos, capacidades)**
- **Capital intelectual (sistemas, organización...)**
- .....

## ....) Disponibilidad de principales servicios

- Medida en % y en tiempo de indisponibilidad anual: minutos indisponibles a pie de usuario final (NO EN PAREDES DE C.P.D.).
- **3 CANALES: (Valores ejemplo)**

Canal 1	2005	2006	2008	.....	2010 Objetivo
<b>Tiempo no disponible</b>	<b>105 min.</b>	<b>157 min.</b>	<b>52 min.</b>		<b>0,5 min.</b>
<b>Disponibilidad</b>	<b>99,98%</b>	<b>99,97%</b>	<b>99,99%</b>		<b>99,9999%</b>

---

**1 año = 365,2422 días= 8.765,8 horas = 525.948,8 minutos**

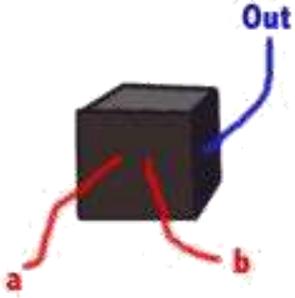
# Cuadro de Mando: Visión interna



## Gobernar la TIC

- Sistema de consulta (Visión Ejecutiva): 9 servicios en primer nivel, y *drill down*
- Informe mensual: 159 páginas de detalles

# Cuadro de Mando: Visión externa



**Informar al exterior de la TIC**

## Prerrequisitos

- Sencillos y claros para todos los receptores
- Mostrar a la Dirección y al negocio *para qué sirve* la inversión y gasto que se efectúa en TIC: Valor para el Negocio
- Un número razonable (5 -10 inicialmente en 1º nivel)
- Periodicidad apropiada: no se trata de informar en tiempo real

# Marco de referencia

Kaplan y Norton

**Valor a Largo Plazo**

- Valor financiero
- Notoriedad y reputación
- Cuota de mercado
- Clientes satisfechos y fieles
- Capacidad evolutiva

**Perspectiva a Financiera**

Mejorar Estructura de costes

Aumentar el uso de Activos

Aumentar Oportunidades de Ingresos

Mejorar Valor para el Cliente

*Estrategia de Productividad*

*Estrategia de Crecimiento*

**Visión del Cliente**

**Proposición de Valor para el Cliente**

Precio

Calidad

Fiabilidad

Variedad

Funciones

Servicio

Compromiso

Marca

*Características de PP/SS*

*Relaciones*

*Imagen*

**Excelencia Interna**

**Producción Comercial**

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución
- Gestión del Riesgo

**Gestión de Clientes**

- Selección
- Adquisición
- Retención
- Crecimiento

**Gestión del Cambio**

- Análisis oportunidad
- Cartera de I&D
- Diseño y Desarrollo
- Lanzamiento

**Conformidad**

- Entorno
- Salud y seguridad
- Empleo
- Rel. Con la sociedad

**Aprendizaje y Crecimiento**

**Capital Humano**

**Capital en Información**

**Capital Organizativo**

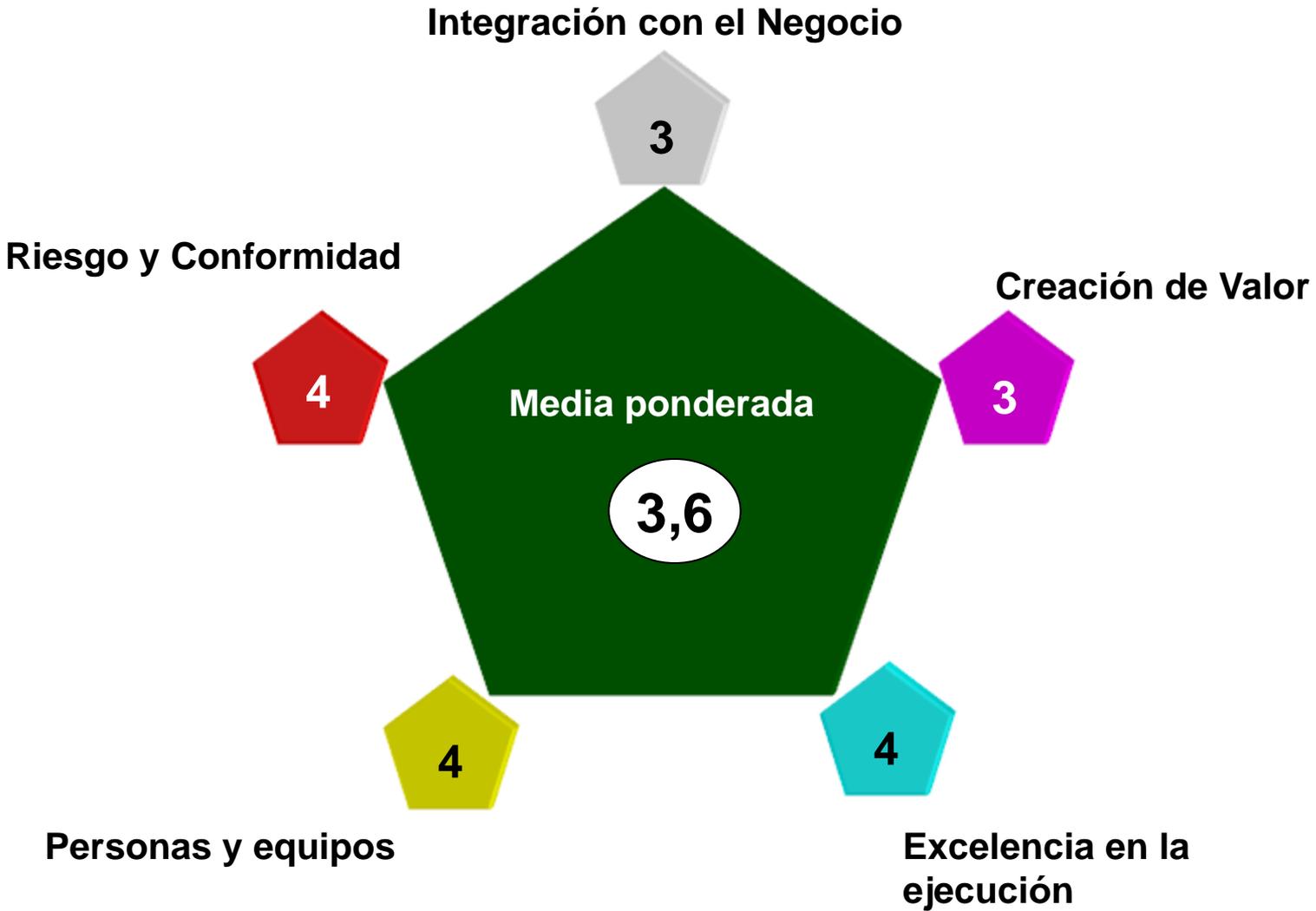
Cultura

Liderazgo

Alineamiento

Trabajo en equipo

# Primer prototipo (a partir de cuestionario GQM)



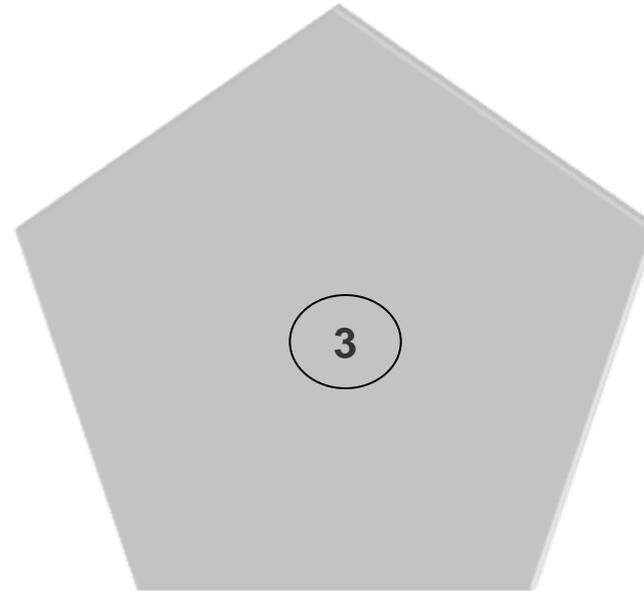
*Valores "inventados" como ejemplo, sobre 5*

# Integración con el Negocio

**Criterio 1: Encuesta de satisfacción anual con clientes de la TIC**

**Criterio 3: % de sesiones de planeación y Dirección del Negocio con participación de la TIC**

**Criterio 2: % de proyectos internos aprobados por el negocio**



**Criterio 4: Alineación de presupuesto empleado en la parte TIC de los proyectos/ beneficios del negocio logrados**

**Criterio 5: % de proyectos con dedicación razonable de funciones de negocio: “Demostración de la participación del Negocio en la parte tecnológica de los proyectos”**

Hechos relevantes:

# Conformidad y Riesgos

Fiabilidad



Producción  
Gestión del Riesgo



Conformidad

- Entorno
- Salud y seguridad
- Empleo
- Rel. Con la sociedad



Conformidad: Cantidad de incidentes legales

Criterio 2: Cantidad de incidentes en desarrollo y mantenimiento con impacto externo

Criterio 3: Coste anual de incidentes de seguridad

4

Criterio 4: Valoración económica del riesgo total derivado de la TIC / presupuestos de TIC

Criterio 5: % de funciones de negocio con continuidad garantizada y disponibilidad > xx,xx %

Hechos relevantes:

# Cobertura del modelo de referencia con el prototipo

## Valor a Largo Plazo

- Valor financiero
- Notoriedad y reputación
- Cuota de mercado
- Clientes satisfechos y fieles
- Capacidad evolutiva

### Perspectiva a Financiera



### Visión del Cliente



### Excelencia Interna



### Aprendizaje y Crecimiento



1 Definición de modelo marco de gobernanza de información

2 Implantación del modelo

3 Medición

**4 Resultados de la experiencia:  
recomendaciones**

# Errores habituales en el diseño y uso de un Cuadro de Mando

(Traducido de cio.executiveboard: [www.cio.executiveboard.com](http://www.cio.executiveboard.com))

Naturaliza el error

Estratégico

Táctico

**Visión centrada en la propia TIC:** Falta participación de los directivos del negocio: no entienden nada, “no se ven en la foto y pasan”

**Medidas que no sirven:** Falta una relación explícita y clara entre la medida y la estrategia de TIC

**No hay suelo firme:** La falta de definiciones claras de las medidas imposibilita su agregación o produce el “río revuelto” y los datos sesgados y “maquillados”

**Culto a la herramienta:** la falta de atención al proceso de elaboración produce datos erróneos o desactualizados, pero como “lo dice el sistema” .....

**Falta drill down y contexto de significado:** no se pueden saber ni los porqués (causas y orígenes) ni qué significan los datos

**Demasiadas “métricas”:** no se agregan los datos: informes “guía telefónica sin índices”

**No impacta en las personas:** nadie se ve motivado u obligado a actuar para hacer que mejoren las situaciones mostradas por las métricas: “*Esto no es un problema, y si lo fuere, no sería mío*”

Selección de Datos

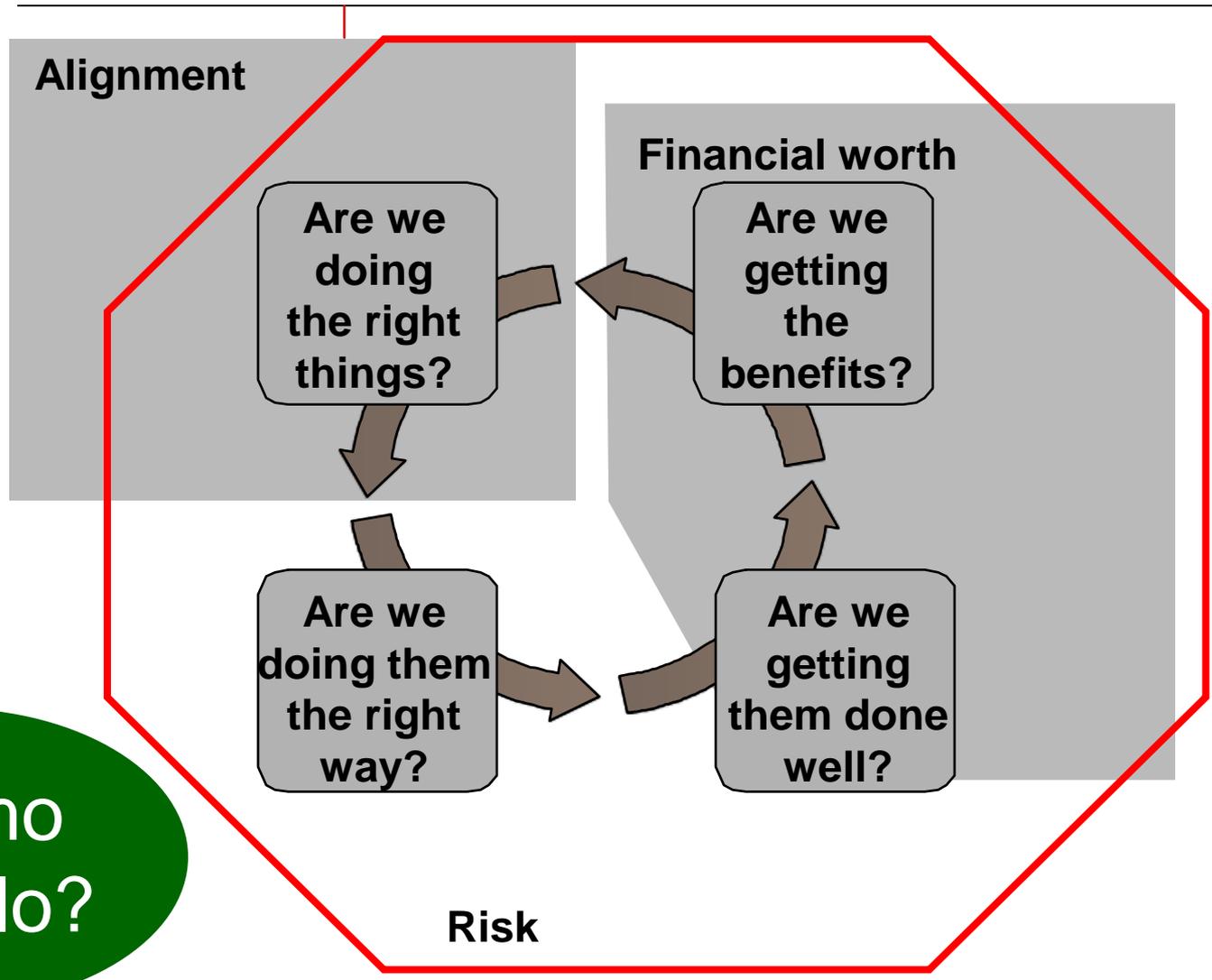
Recogida y elaboración de Datos

Comunicación

Uso

# RECOMENDACIONES

## Definición de indicadores externos: Principios de diseño



¿Cómo medirlo?

The Four “Ares” (John Thorp)

# RECOMENDACIONES

## Definición de indicadores externos: Principios de diseño



... el sociólogo Daniel Yankelovich describió un proceso, que llamó “**La Falacia de McNamara**”, a partir del Secretario de Defensa que tan cuidadosamente “cuantificó”, con un conjunto de métricas, la Guerra de Vietnam:

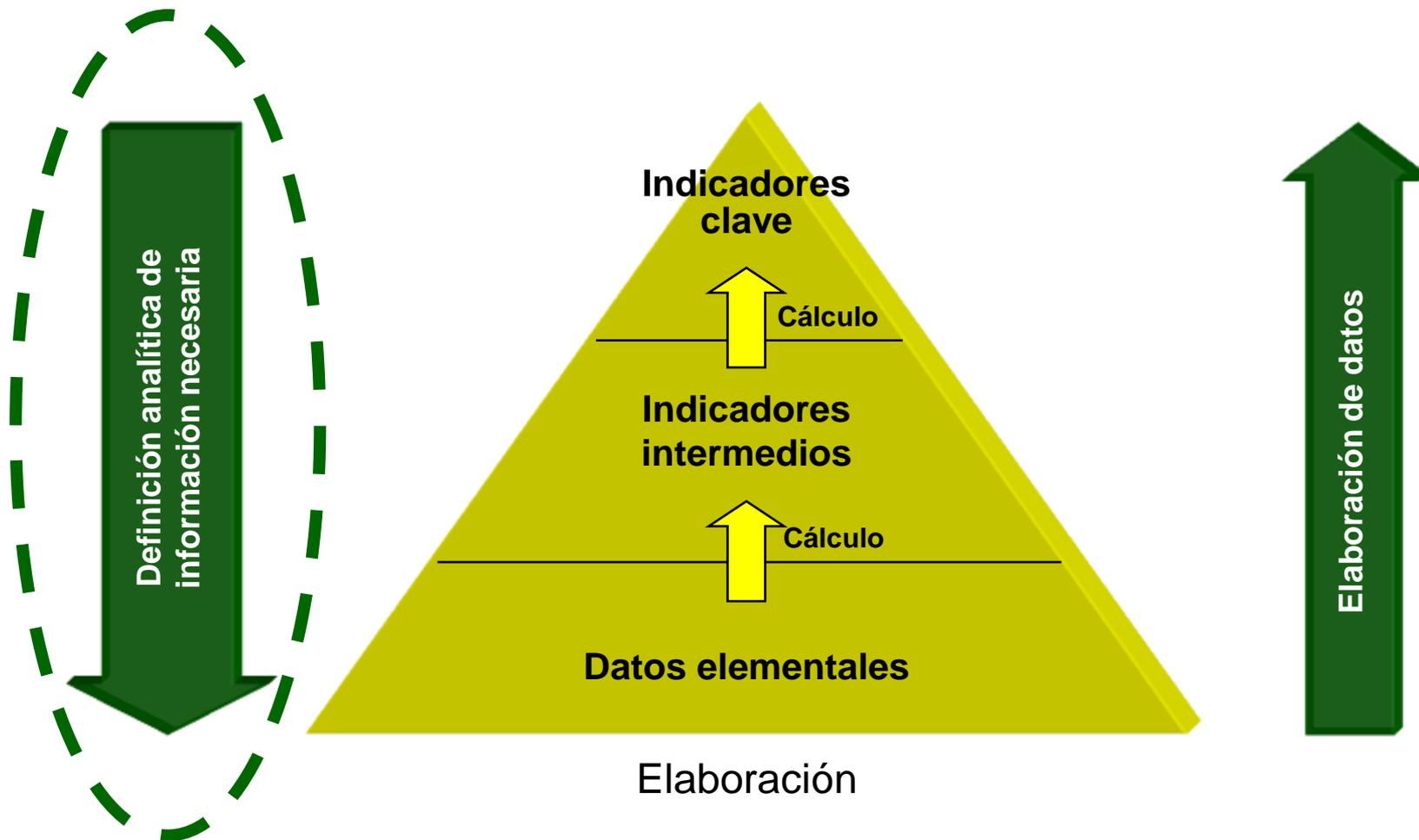
- *El primer paso es **medir lo que se puede medir fácilmente.***
- *El segundo es descartar lo que no se puede medir fácilmente, o **asignarle un valor cuantitativo arbitrario. Esto es artificial y despista.***
- *El tercer paso es asumir que **lo que no se puede medir fácilmente no es importante. Esto es ceguera.***
- *El cuarto paso es **decir que lo que no se puede medir fácilmente, no existe.***

*George G. W. Goodman (a. Adam Smith)*

# RECOMENDACIONES

Definición de indicadores externos: Principios de diseño

**Definición analítica (de arriba hacia abajo)** *No caer en la tentación de “aprovechar los datos que ya tenemos para sacar algo ya”*



# RECOMENDACIONES

Definición de indicadores externos: Principios de diseño

**Definición analítica de  
información necesaria**



# RECOMENDACIONES

## Definición de indicadores externos: Principios de diseño

Definición “a partir de información disponible”



Definición sintética

# RECOMENDACIONES

## Definición de indicadores externos: Principios de diseño

### Piensen en las personas

We then examine five critical IT issues for boards to consider. These are:

- **Enabling IT to support the board.** A host of technology tools are available to boards to allow for greater board and committee effectiveness. Such tools can foster more frequent communication and allow for the ease of sharing of pertinent documents and materials. Furthermore, IT can allow board members to gain insight into the organization's risk management process by providing reports or analytics that can form a basis for future boardroom discussion.

What is my personal knowledge and comfort with IT matters? What is the knowledge and comfort of the board as a whole with IT issues?

# RECOMENDACIONES

Definición de indicadores externos: Principios de diseño

**¿Cómo se va a debatir sobre los indicadores? ¿Cómo se decidirá?**

**Piensen en las personas**



**¿Comités “ejecutivos” semanales de x horas de duración, con xx personas y 14 asuntos en la agenda, cada uno con un “artístico” *powerpoint* de 100 páginas?**

# RECOMENDACIONES

Definición de indicadores externos: Principios de diseño

¿Cómo se va a debatir sobre los indicadores? ¿Cómo se decidirá?  
**Piensen en las personas**



## *The Happiest Man in Detroit*

Ford CEO Alan Mulally took a broken car company and made it the world's most profitable. Here's why this fairy-tale turnaround is still far from complete.... **It beat analyst estimates for seven consecutive quarters and drove its stock to a nine-year high of \$18.79 on Jan. 27, up from \$1.26 on Nov. 19, 2008....**

**At these 2 1/2-hour meetings, known as BPR for business plan review, he requires his direct reports to post more than 300 charts, each of them color-coded red, yellow, or green to indicate problems, caution, or progress.**

# RECOMENDACIONES

Definición de indicadores externos: Principios de diseño

## Piensen en las personas

Hemos hecho **mucho para la parte operacional, menos para la táctica y muy poco para la estratégica:**

**DATOS NO SON CONOCIMIENTO**

**“PALABRAS” NO SON “CONCEPTOS”**

- ¿Muestra nuestro sistema de medición y reporte los SIGNIFICADOS DE LOS CONCEPTOS?
- ¿Tienen **claros y a la vista** los directores los términos que se les proporcionan, su origen, forma de cálculo, significado y sus usos en la toma de decisiones? (sobre todo para los consejeros independientes)

# RECOMENDACIONES

## Proceso de construcción

- ***Implantación “bola de nieve”***
- *Definición de objetivos y contexto (juntos negocio y tecnología)*
- *Elección de un **máximo de 6 indicadores clave**, su forma de obtención, significado y representación, en un proceso con participación decidida de los controladores externos a TIC (para tener en cuenta su CULTURA y ESTILO)*
- *Elección del resto de indicadores secundarios, su forma de obtención, significado y representación*
- *Escritura de fichas de definición sistemática de los indicadores*
- *Soporte informático para la elaboración de los cuadros, **mecanismo de “drill down”, trazabilidad y diccionario en línea***
- *Consideración de los **aspectos humanos** en la toma de decisiones*
- *Los indicadores interesantes cambiarán con el tiempo: evolución*



¡Buena suerte!