

Gobierno de TI, más que una tendencia

Oscar Mauricio Calderón



El panorama en Colombia.

Las inversiones anteriores en tecnología se orientaron a modernizar las aplicaciones transaccionales para manejar la operación y el día a día de las compañías, desarrollando proyectos con inversiones de alto nivel, y buscando que estas aplicaciones dieran resultados y operaran de la forma más eficiente posible.

Ahora que el jardín está sembrado, es tiempo para que las inversiones en TI den sus frutos, con un plan hacia el futuro cercano donde se pueda "cosechar" obteniendo el mayor valor de los activos e inver-

siones existentes, mediante la creación de valor con procesos estandarizados en estas aplicaciones.

¿Y como se puede cosechar? Mediante análisis de la información existente y acciones dirigidas por los procesos de negocio, en áreas clave como innovación de productos, conocimiento del cliente, mercadeo, ventas, despachos, etc. Con algunos imperativos de gobernabilidad de la tecnología:

- Expandir el ambiente de tecnología mediante procesos de mejoramiento continuo, haciendo que la organización de TI utilice estos procesos para generar una mayor credibilidad en el resto de la organización.

- Las empresas deben pensar en términos de operación de diferentes plataformas con interrelación de proyectos y aplicaciones.

- Entender la orientación de los proveedores estratégicos, toda vez que alcanzar el desempeño esperado en TI va de la mano de las capacidades de los proveedores para suministrarlo.

La principal razón por la cual los proyectos de tecnología fallan es por la administración del cambio y no por la tecnología en sí misma, así como la principal razón por la cual los proyectos de cambio y mejoramiento continuo fallan es por la limitación de tiempo y de información necesaria, las cuales vienen con el desarrollo de tecnología.

Las empresas que logran implementar mejores prácticas en compañía de sus inversiones de TI muestran 2,5 veces mayor productividad, que aquellas que solamente llevan a cabo una de las anteriores.

En este orden de ideas, las empresas deben crear una organización encargada de la gobernabilidad de sus prioridades de transformación. Este grupo deberá combinar TI con recursos de mejoramiento continuo

"La principal razón por la cual los proyectos de tecnología fallan es por la administración del cambio y no por la tecnología en sí misma".

para orientar los planes de transformación.

A nivel de las diferentes compañías, el panorama actual es el siguiente:

- El staff de las empresas está presionando a TI por mayores resultados y mayor respuesta, mayor agilidad y mayor flexibilidad.

- La complejidad de las soluciones y arquitecturas de TI no hacen fácil cumplir este objetivo, por la diversidad de soluciones y de plataformas heterogéneas, mal interrelacionadas y difíciles de mantener.

- Cada día las soluciones de tecnología representan una ayuda para el buen funcionamiento de la

"Las empresas que logran implementar mejores prácticas en compañía de sus inversiones de TI muestran 2,5 veces mayor productividad, que aquellas que solamente llevan a cabo una de las anteriores".

empresa y la conservación de su competitividad, pero son también un dolor de cabeza para las personas del área de tecnología por la diversidad de componentes de las soluciones, entre ellos sus orígenes, factores externos e internos y la idiosincrasia, entre otros, que los obligan a aprender y moverse en muchas direcciones al mismo tiempo.

Cada uno de los componentes de las soluciones puede tener origen en diferentes fabricantes, tecnologías, plataformas, lenguajes, para usuarios de distintas áreas o empresas

con diversas idiosincrasias; lo que hace que la torre de Babel sea un juego de niños frente a estos desafíos, con solo unos factores en común: un tiempo limitado, una tasa de retorno y un grado de seguridad.

En un estudio que realizamos a finales de cada año entre ejecutivos de negocios que no son de TI, preguntamos sobre las iniciativas que estaba liderando el CEO en su compañía, y encontramos que el tema que se creció en importancia en los últimos dos años es el que está directamente relacionado con el rendimiento y la respuesta de TI.

El CEO necesita que TI funcione bien para hacer más negocios, más rápido, con más margen. Pero no sólo el CEO le está pidiendo mayores resultados a TI, el resto de la línea también quiere que el CIO apure más la marcha. La gran mayoría de los ejecutivos consideran que el uso de TI debería ser más agresivo, quieren más de TI.

En este entorno, el CIO, gerente de tecnología o su equivalente, debe asumir unos roles específicos para guiar a la empresa por entre esa maraña de amenazas hacia un destino claro:

- Alinear las inversiones de TI a las prioridades del negocio.

- Desarrollar y conducir la estrategia de TI.
- Desarrollar e implementar una estrategia de administración de proveedores.
- Establecer y mantener un marco de gobernabilidad de TI.
- Principios, políticas y procedimientos de TI.
- Arquitectura de TI, estándares de hardware y software.
- Metodologías de TI.
- Proyectar y planear la estructura organizacional.
- Manejo del cambio tecnológico.
- Estrategias de TI, inversiones y presupuestos.
- Auditoria de TI y cumplimiento.

En el desarrollo de las políticas de gobernabilidad de TI, los CIOs han encontrado una serie de mejores prácticas que deben ser tenidas en cuenta en el desarrollo de los proyectos:

- Gobernabilidad de TI por si sola no garantiza el éxito.
- Piense como un CFO (Gerente de Finanzas) y actúe como un CIO.
- Sea proactivo en el manejo del presupuesto.
- Utilice métricas apropiadas como ROI, TCO, etc.
- Comunique logros y resultados en forma permanente en todas las direcciones de la compañía.

"El CEO necesita que TI funcione bien para hacer más negocios, más rápido, con más margen".

- Comparta políticas, estrategias, metodologías, presentaciones y las mejores prácticas encontradas.
- Establezca un relacionamiento fuerte y confiable con todas las unidades de negocio.
- Muestre logros con frecuencia.
- Involúcrese, muestre actividad con demostraciones, reuniones, presentaciones.
- Asuma riesgos calculados, y míti-guelos a través del uso de pilotos de tecnología.
- Maneje las expectativas y tome las decisiones difíciles cuando sean apropiadas.
- Desarrolle en forma preactiva estrategias de infraestructura de tecnología.

Esta responsabilidad no es solo de los CIOs, los proveedores de tecnología a su vez deben estar en capacidad de suministrar a sus cli-

entes la posibilidad de mejorar en forma continua, mediante nuevas inversiones en TI con parámetros y estándares de mercado, así como ser capaces de aplicar las metodologías en sus propios procesos para mejorar el desempeño y la consistencia.

Los proveedores de tecnología ya se están moviendo desde hace un tiempo y han empezado a reconfigurar su oferta para encontrar los requerimientos y características de una arquitectura dinámica, con ofertas para unificar y simplificar la administración de TI en toda la empresa, para que las organizaciones puedan administrar los riesgos, mejorar el servicio, controlar los costos y alinear TI con las necesidades del negocio, permitiendo la flexibilidad y agilidad necesarias para responder rápidamente

a las cambiantes condiciones de mercado.

Así mismo, están agregando cada vez más inteligencia y conocimiento de valor en sus productos, de manera que las empresas puedan aprovechar esa librería de conocimientos adquiridos e implementarla rápidamente en su entorno de negocios.

Estos proveedores también deben ser específicos con algunos mitos y realidades que se han creado alrededor del tema de gobernabilidad de TI, mostrando los posibles ahorros generados por estas políticas, la forma en que pueden alinear la tecnología a las necesidades del negocio, pero mostrando los retos que se deben enfrentar en el proceso, como el tiempo necesario para desarrollar e implementar un marco de gobernabilidad de TI.

Oscar Mauricio Calderón. Es ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia; Especialista en Investigación de Mercados de la Universidad de Georgia; Master en Dirección de Empresas (MBA) del INALDE. En la actualidad es director de Consultoría de IDC de Colombia, y docente en las áreas de Control de Información Financiera y Análisis de Decisiones para el Programa de Introducción a la Dirección del EDIME.

Este espacio es suyo

¡Escríbanos!

Sus sugerencias y comentarios
serán bienvenidos

Diríjase a:

Revista Sistemas
Sara Gallardo M.
Editora

saragallardo@cable.net.co

**Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas
(ACIS)
Calle 93 No. 13-32 Of. 102
Bogotá D.C.**

Banco AV Villas, de lleno en Gobernabilidad de TI

Sara Gallardo M.

Afirmó Rodolfo Vélez, su vicepresidente de Tecnología.

Las responsabilidades del entrevistado en el Banco AV Villas se orientan en varios sentidos. Por una parte, los aspectos relacionados con los procesos de caja e información; conciliaciones de redes y digitación de imágenes; sistemas de firmas, digitadores, canje y tesorería, entre las de carácter operativo. Así mismo, las correspondientes a las áreas de desarrollo, telecomunicaciones, producción, centro de cómputo e informática que le reportan a la Vicepresidencia.

Rodolfo Vélez, Ingeniero de Sistemas con diplomados en telecomunicaciones, protocolo de comunicaciones, planeación estratégica y finan-

zas, formación académica sumada a su amplia experiencia en el sector financiero, respondió a las inquietudes formuladas por la revista.

RS: Desde su ubicación y perspectiva, ¿cómo observa la asimilación y puesta en marcha de la gobernabilidad de TI en el país?

RV: En el sector financiero colombiano las áreas de tecnología son de primer nivel, contrariamente a lo que sucede en otras industrias en donde ocupan posiciones más elevadas. En esa medida, hasta ahora están entrando a conocer la importancia de un área de tecnología involucrada con los resultados futuros de las empresas.