

De qué se habla cuando se habla de Gobierno de TI

LA IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE GOBIERNO DE TI LLEVADO A LA PRÁCTICA Y EN EL DÍA A DÍA DE LAS EMPRESAS. LA OPINIÓN DE ESPECIALISTAS DEL ÁMBITO CORPORATIVO CONSULTADOS POR PRAGMA.

POR JOSÉ MARCOS GONZÁLEZ PEREIRA Y WALTER RISI

El Gobierno de TI puede definirse como un marco formal de apoyo para la toma de decisiones sobre el uso de las TI en la organización: ¿cómo se toman las decisiones? ¿Quién las toma? ¿Quién es el responsable? ¿Y cómo se miden los resultados? Mediante el Gobierno de TI se procura ayudar a garantizar que TI soporte las metas del negocio, optimizando la inversión del negocio en TI, y administrando de forma adecuada los riesgos y oportunidades asociados. Complementariamente, el Gobierno de TI ayuda fuertemente a cumplir con normativas internacionales como Sarbanes-Oxley (SOX) o Basilea que, muchas veces, son las que impulsan su implementación.

En realidad, el Gobierno de TI no es un modelo universal que se “implemente” *out-of-the-box*, sino una serie de prácticas que, coordinadas, permiten lograr objetivos (por ejemplo, la Planificación Estratégica, la Gestión de Riesgos, la Gestión de la Demanda o la Gestión de Cambios). Muchas empresas están utilizando algunas prácticas, pero a veces se aplican en forma aislada, según sus necesidades más visibles. Si estas iniciativas no están bajo un paraguas global

habrá optimizaciones locales pero no un modelo efectivo de Gobierno de TI. Para conocer el foco en lo que respecta al Gobierno de TI, los desafíos de su implementación y los beneficios que este concepto brinda a las empresas, *Perspectiva* consultó a distintos referentes del sector corporativo.

El foco

Para Miguel Ángel Bilello, Gerente de Gestión de TI del banco Santander Río, su foco en lo que respecta a aspectos de Gobierno de TI “contempla la implementación de un nuevo modelo corporativo que permite potenciar la gestión de las áreas de tecnología de la información del grupo a nivel mundial”. Este nuevo concepto se basa en tres pilares:

- un **Modelo Operativo y de Relación** destinado a potenciar las capacidades de planificación y control de la demanda estratégica y operativa;
- un **Modelo de Servicios** destinado a formalizar las responsabilida-



des de las partes involucradas en la prestación de los diferentes servicios de TI tercerizados;

- el **establecimiento de indicadores** que permitan disponer de la visibilidad necesaria para gestionar los acuerdos de niveles de servicio;
- y por último, un **Modelo Presupuestario y de Administración** destinado a asignar e imputar el presupuesto de tecnología de la información a las Áreas Usuarías que permita tener visibilidad del consumo de recursos por cada unidad del negocio, mejorar el alineamiento con el plan de negocios y realizar el seguimiento del mix presupuestario”, detalla el especialista de Santander Río.

Por su parte, Daniel Biau, Subgerente General de Sistemas y Organización del Banco de la Nación Argentina (BNA), señala que para introducir aspectos de Gobierno de TI en esa entidad, “fue necesario un cambio de estructura, introduciendo una gerencia de proyectos, que con una adecuada metodología, fijara prioridades, hiciera de bisagra entre los aspectos técnicos y funcionales”. También es tarea de esta gerencia fijar cronogramas y controlar su cumplimiento, mirar el mercado y estar atento a las tendencias tecnológicas.

En tanto, para Carlos Santillán, de Altec México, una empresa de tecnología del grupo Santander, “el foco del Gobierno de TI es la mejora de la calidad del servicio a los clientes”. Para esto, se consideran tres aspectos principales:

- **Estabilidad y continuidad:** El cliente espera que siempre todo funcione en cada minuto.
- **Calidad y mejora continua:** La competencia hace que el negocio deba estar permanentemente innovando para enfrentar y solucionar esas necesidades.
- **Simplificación de procesos y eficiencia de costos:** Los procesos son vitales para mejorar el servicio y el costo es el *driver* para tener una alianza con el cliente.

En el caso de Transportadora de Gas del Sur (TGS), “la decisión fue hacer foco en dos aspectos claves”, cuenta Daniel Fiducia, CIO de la compañía. “El primero fue la creación de una Estructura de Gobierno de TI que defina claramente los roles y responsabilidades en la dirección general de la tecnología de la compañía. Y el segundo fue el diseño de Procesos de Management y ejecución formales, para ser aplicados de forma consistente, y orientados a la creación de valor para el negocio y la empresa”.

Los desafíos

Los principales desafíos a la hora de implementar prácticas de Gobierno de TI son, según Bilello, “fundamentalmente dar soporte a las demandas del negocio en lo que respecta a sus necesidades y estrategias”. La óptica utilizada es la de “creación de valor, efectividad, eficiencia y visibilidad de costos, gestión eficiente de los riesgos tecnológicos y efectividad operacional”, agrega el especialista de Santander Río.

Este enfoque requiere de la aplicación de una gestión de cambio organizacional destinada a transmitir a la organización (negocio, sistemas y proveedores) los nuevos enfoques y valores y el rol que cada uno de ellos deberá desempeñar durante la transición y su puesta en marcha.

De acuerdo con Daniel Biau, el principal reto es el cambio de cultura organizacional. “En general, las organizaciones tradicionales tienen sus propias pautas de comportamiento y costumbres, el ‘Siempre se hizo así, ¿por qué cambiar?’, que hace difícil introducir cambios”, señala.

Para Carlos Santillán, los desafíos son: lograr un “alto compromiso en los niveles directivos de la organización; planes y programas de trabajo consensuados, lograr la participación de toda la organización y la congruencia entre la definición, la acción y la ejecución”.

En tanto, Fiducia opina que “el primer gran desafío es constituir un equipo de líderes de IT con el conocimiento apropiado del negocio y profundos *skills* tecnológicos para diseñar y gestionar las necesidades del presente y también la transición al futuro. Y en segundo lugar, aunque no menos importante, hay que encontrar un equipo de líderes de las áreas de negocio motivado para impulsar el uso de la tecnología”.

El balance

Una de las cuestiones centrales del Gobierno de TI es lograr una adecuada gobernabilidad sin caer en un exceso de burocracia. “Este es uno de los puntos clave, porque los niveles de madurez en la organización y los proveedores difieren y requieren enfocarse en soluciones intermedias que distan de las ideales”, dice Bilello. Y agrega: “El reto es conocer claramente el modelo a desplegar para que estas soluciones tácticas converjan en el modelo de gobierno definido; un elemento clave es analizar el problema desde la óptica de nuestros clientes inter-

nos aplicando los principios de diseño de servicios”.

En tanto, Biau, de BNA, señala que “las organizaciones, como el cuerpo humano, a veces generan ‘anticuerpos’. Esto favorece el balance, dado que, justamente, el ‘¿Por qué cambiar?’ de las personas tradicionales, junto a la voluntad de introducir políticas, pautas, procedimientos, controles y documentación (que tienen que ver con la Gobernabilidad de TI) generan un adecuado balance”. No obstante, “un modelo de gobernabilidad no es sólo para la empresa de TI sino también para el negocio al cual se le brindan servicios”, destaca Santillán, de Altec México. “Siempre hay que hacer *benchmarking* –recomienda–, mas aún cuando TI abarca distintos servicios: consultoría, desarrollo, mantenimiento, procesamiento, soporte técnico, pruebas. También hay distintas combinaciones de servicios: propios, contratados a terceros con responsabilidad o liderazgo interno, *outsourcing* parcial o total de un determinado servicio. Todo ello hace que los procesos estén continuamente cambiando. Cada servicio tiene su propio modelo de gobernabilidad, sus propios parámetros, controles e indicadores”.

Desde el lado de TGS, al ser una empresa que brinda un servicio público que





cotiza en la bolsa de Nueva York (NYSE), además de poseer certificaciones (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001) y estar alcanzada por la Ley Sarbanes-Oxley y por regulaciones del estado, “se impone un cierto nivel de burocracia que es difícil de eludir”, admite Fiducia. “No obstante, al momento de diseñar nuestros procesos no dejamos de consultar las mejores prácticas (COBIT, ITIL, PNC, Gestión por Procesos, entre otras) para incorporar aquellas cosas que nos permitan tener un adecuado nivel de gobernabilidad. La idea es lograr siempre una gestión ágil y flexible a los cambios del entorno, pero consciente del nivel de control que se debe mantener”, concluye.

Los beneficios

La aplicación del modelo de Gobierno de TI “permite concentrarnos en el desarrollo de capacidades de gestión, transfiriendo a proveedores estratégicos y corporativos las responsabilidades de desarrollo y operación de soluciones de tecnología de la información”, asegura Bilello. Los aspectos de Gobierno de TI que brindan mayor beneficio para las organizaciones son, en opinión de Daniel Biau, “el concepto de que la TI tiene que estar al servicio de los objetivos organizacionales, y como consecuencia de este concepto, el trabajo horizontal y coordinado que alcanza a todas las áreas de la organización”.

Por su parte, Carlos Santillán destaca tres aspectos principales del gobierno de TI:

- 1) Los relacionados con la identificación, valoración y análisis de alineamiento de los proyectos prioritarios para el negocio para enfocarse a la organización y los proveedores en la atención de los mismos.
- 2) Destinar parte del esfuerzo a la innovación, a trabajar fuertemente en el análisis de las mejores prácticas y los modelos de excelencia en la gestión operativa.
- 3) Integrar y mejorar la visibilidad de los aspectos delegados en terceros (construcción y operación) para evitar que existan las típicas brechas entre las áreas de desarrollo de soluciones y las áreas de operación y soporte reforzando procesos tales como *capacity / availability* y *configuration management*.

Finalmente, para Daniel Fiducia, los aspectos más ventajosos del Gobierno de TI son:



- contar con un modelo definido para la toma de decisiones;
- alcanzar un balance adecuado entre centralización y descentralización de la tecnología basado en las necesidades del negocio;
- definir un *Scorecard* basado en la creación de valor para el negocio;
- y compartir riesgos y beneficios con los *partners* para el desarrollo de servicios.

Nuestras recomendaciones

Las claves para la implementación exitosa del Gobierno de TI son varias, y algunas no tan novedosas. En primer lugar, aplican las mismas recomendaciones que sirven a toda iniciativa de mejora organizacional: el involucramiento gerencial (de TI y del Negocio) y la provisión de los recursos (tiempo, fondos) para realizarlo. Específicamente, en relación al Gobierno de IT, hay tres aspectos fundamentales a tener en cuenta:

- 1) No existe un modelo único ni una sola herramienta a utilizar, sino que se deberá tomar lo mejor de cada uno según su necesidad. Marcos de trabajo como COBIT proveen un buen paraguas global, mientras que modelos de mejores prácticas le permitirán ordenar procesos más específicos a fin de hacerlos “gobernables” (por ejemplo, CMMI para ingeniería, ITIL para operaciones, etc).
- 2) No existe un diseño perfecto, y la implementación requerirá tomar decisiones, balancear intereses y saber cuándo hacer concesiones. Los procesos de alto riesgo para su negocio posiblemente requerirán una implementación más estricta, mientras que otros procesos posiblemente se beneficien de mecanismos más laxos y flexibles.
- 3) La gestión del cambio es primordial. No existen implementaciones mágicas o “*one shot*”. Implementar prácticas de Gobierno puede implicar para la Gerencia ganar visibilidad en la operación y mejorar la toma de decisiones, pero para otras personas parecerá un mecanismo de control o burocracia adicional. La implementación debe considerar un fuerte sponsorship, un despliegue gradual y la adecuada comunicación a todos los niveles.

Finalmente, para una implementación exitosa se requiere una visión de largo plazo global que coordine las iniciativas de mejora existentes con un foco de Gobierno, evitando la superposición y desincronización. Sin tales elementos, tendremos iniciativas sin fuerza, o bien iniciativas sueltas, resultando sólo en optimizaciones locales.



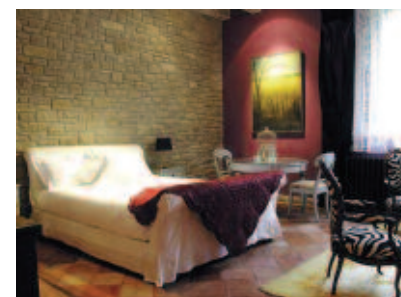
Lifestyle ESCAPADAS

Hoteles boutique

Ambientes íntimos, ocio, servicios personalizados e instalaciones excepcionales. Eso ofrecen los hoteles boutique, una opción para encontrar relax y tranquilidad.

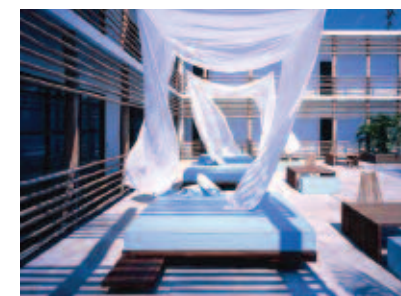
El término “hotel boutique” nació en los Estados Unidos para diferenciarlos de aquellos aglomerados extra grandes que albergan a un sinnúmero de turistas. Estos pequeños hoteles presentan menor cantidad de habitaciones (no sobrepasan las 50) y suelen destacarse por un estilo particular que los define.

La mayoría de sus visitantes son viajeros corporativos que se refugian allí en busca de privacidad, atención y lujo. Por eso, muchos poseen instalaciones especiales para cenas, bares y salas de relax. Ubicados en espacios donde impera la naturaleza o donde las edificaciones se destacan por su arquitectura, estos hoteles boutique atraen por su encanto.



El Peregrino. Situado en Pamplona, al norte de España, El Peregrino brinda las mejores opciones que se le pueden pedir a un hotel. Cuenta con 13 habitaciones, todas dobles con camas separadas o matrimoniales. Entre ellas, cuatro vienen en suite. Además, cada una está decorada con espléndidas obras de arte y antigüedades, y cuentan con teléfono, televisión y conexión a Internet.

Este hotel boutique cuenta con actividades como *trekking*, salidas a caballo, caza y pesca. Y para los aficionados al vino, organiza visitas a bodegas y rutas románicas. **MÁS INFO EN** www.hoteleperegrino.com



El Deseo. A 45 km del Aeropuerto Internacional de Cancún, se encuentra este rincón lujoso llamado El Deseo. Para el amante de las playas mexicanas, esta opción proporciona pileta, *pool deck*, *lounge*, mini bar, jacuzzi, hamacas, *in room music* y DJ.

Una de las particularidades de este pequeño hotel es que no acepta niños, ideal para los que quieran escapar de la rutina y busquen días y noches de tranquilidad. Además permite que sus futuras visitas hagan el *check in* desde Internet.

MÁS INFO EN www.hoteldeseo.com



Hotel Explora Atacama. Construido en el Ayllú de Larache, en San Pedro de Atacama, Chile, este complejo cuenta con 50 habitaciones de lujo alineadas con corredores que dan a un patio central. Construidas con madera finamente trabajada, cada una de ellas incluye jacuzzi y un área de estar.

También tiene cuatro piscinas conectadas entre sí, sauna y una sala de juegos equipada con videos y karaoke.

Por si poco fuera, cada día sus visitantes pueden elegir entre ocho y diez actividades diferentes, seleccionadas de acuerdo con las condiciones climáticas, su duración y dificultad. A pie, a caballo, en van o en bicicleta, se realizan en grupos de hasta 10 personas y en compañía de guías del hotel.

MÁS INFO EN www.explore-atacama.com



La Merced del Alto - Hotel & Spa

En la provincia de Salta y ubicado en el marco de los Valles Calchaquies, este hotel boutique de atención personalizada está construido de acuerdo con las características propias de la región. Presenta amplios patios y galerías que realzan la nobleza de los materiales de la zona, como el adobe, el cañizo y los cerámicos cocidos.

Sus 14 habitaciones de lujo presentan impactantes vistas a los coloridos cerros y nevados, como el de Cachi, a 6300 metros de altura.

Su mejor oferta es el spa que, a través de la masoterapia, proporciona todo el placer necesario para quien quiera restaurar su armonía interna. Para los inquietos, el hotel cuenta con salidas de *trekking*, cabalgatas y travesías en 4x4.

MÁS INFO EN www.lamerceddelalto.com

