

# IT GOVERNANCE

# IT GOVERNANCE

Una de nuestras propuestas fundamentales en este curso es que la producción de ingentes cantidades de valor económico, de conocimiento de gestión y de innovación radical por medio de estrategias TI es la ventaja competitiva del nuevo milenio.

- Este es un curso para aquellos que quieren establecer diferencias y separaciones, en su ámbito personal y en su organización.
- Es un curso y es un manifiesto.
- Es un curso para los que creen que el futuro es algo que uno crea, inventa, produce, desarrolla, y no algo que a uno le sucede.
- Es un curso para los que creen que el liderazgo, la iniciativa, la pasión, y el ímpetu son tan importantes como los beneficios y los resultados.
- Es un curso para los que creen que la omisión de prácticas de gestión TI en la era industrial es un obstáculo en una sociedad postindustrial y del conocimiento.
- Es un curso para los que se niegan a creer que las organizaciones consolidadas no pueden innovar por medio de gobierno y estrategias TI.
- Es un curso para los que están ya cansados de no arriesgarse.
- Es un curso para los que no están dispuestos a sacrificar su ambición y sus sueños de éxito profesional, bajo la imposición coercitiva de lo arraigado, inamovible y estático.
- Es un curso para los que creen que desde el trabajo y la visión de los Departamentos TI se puede iniciar una **revolución**.
- Es un curso para quienes sus organizaciones, sus empleados, sus clientes, sus compañeros y su propio legado son tan importantes que, simplemente, no pueden imaginarse el hecho de no liderar esa **revolución** de gobierno y estrategias TI

# IT GOVERNANCE

President Obama addressed the N.A.A.C.P. convention on the organization's 100th anniversary in New York on Thursday.  
By SHERYL GAY STOLBERG. New York Times.  
Published: July 16, 2009

President Obama delivered a fiery sermon to black America on Thursday night. Mr. Obama spoke for 45 minutes to an audience of several thousand people, most of them black, clad in tuxedos and ball gowns, who had gathered in a ballroom of the Hilton New York to celebrate the 100th anniversary of the National Association for the Advancement of Colored People, the nation's largest civil rights organization. He warned black parents that they must accept their own responsibilities by telling black children that growing up poor is no reason to get bad grades. *"No one has written your destiny for you,"* he said, directing his remarks to *"all the other Barack Obamas out there"* who might one day grow up to be president. *"Your destiny is in your hands, and don't you forget that. That's what we have to teach all of our children! No excuses! No excuses!"*

*"change would have to come from the people ordinary people made the civil rights movement their own same commitment. The same sense of urgency. The same sense of sacrifice. The same willingness to do our part for ourselves and one another that has always defined America at its best. fail to do our part by encouraging excellence in our children. Government programs alone won't get our children to the Promised Land we have internalized a sense of limitation; how so many in our community have come to expect so little of ourselves. But that's not a reason to get bad grades, that's not a reason to cut class, that's not a reason to give up on your education and drop out of school. No no one has written your destiny for you. Your destiny is in your hands – and don't you forget that. It also means pushing our kids to set their sights higher. I want them aspiring to be scientists and engineers, doctors and teachers, not just ballers and rappers. I want them aspiring to be a Supreme Court Justice. I want them aspiring to be President of the United States. But ultimately, if we are to be true to our past, then we also have to seize our own destiny, each and every day. that my education gave me; I was reminded that no matter how bitter the road or how stony the road, we have persevered."*

# IT GOVERNANCE

## Valor

En un estudio realizado en un congreso de Mejores Prácticas de ITSMF se preguntó a más de 650 asistentes, todos ellos miembros de departamentos TI, cuáles consideraban que serían las “Peores Prácticas” de su actividad laboral en sus respectivas organizaciones.

Por aplastante mayoría la “Peor Práctica” identificada fue:  
**No medimos CUANTITATIVAMENTE cuál es el valor de nuestra contribución a la estrategia de la compañía**

# IT GOVERNANCE

## El Nuevo Directivo TI: 10 Prioridades

1. Liderar, no sólo dirigir
2. Comprensión profunda del entorno competitivo
3. Desarrollo de una visión sobre cómo TI impactará en el éxito de la organización
4. Generar las expectativas para un TI estratégico
5. Desarrollo de un sistema de IT Governance sólido
6. Fusión entre la estrategia de empresa y sus TI
7. Desarrollo de un nuevo departamento TI
8. Desarrollo de un equipo TI de alto rendimiento
9. Gestión de los riesgos TI
10. Comunicación del rendimiento TI en un lenguaje empresarial relevante

# IT GOVERNANCE

## Áreas de IT Management. La Agenda del Nuevo Directivo TI.

- ITIL Service Management
- IT Project Management
- IT Quality Management
- IT Security Management
- IT Governance
- IT Chief Leadership
- IT Strategy Management
- IT Innovation Management
- IT Architecture Management
- IT Balanced Scorecard Management
- IT Professionals Performance Management
- IT Outsourcing Management

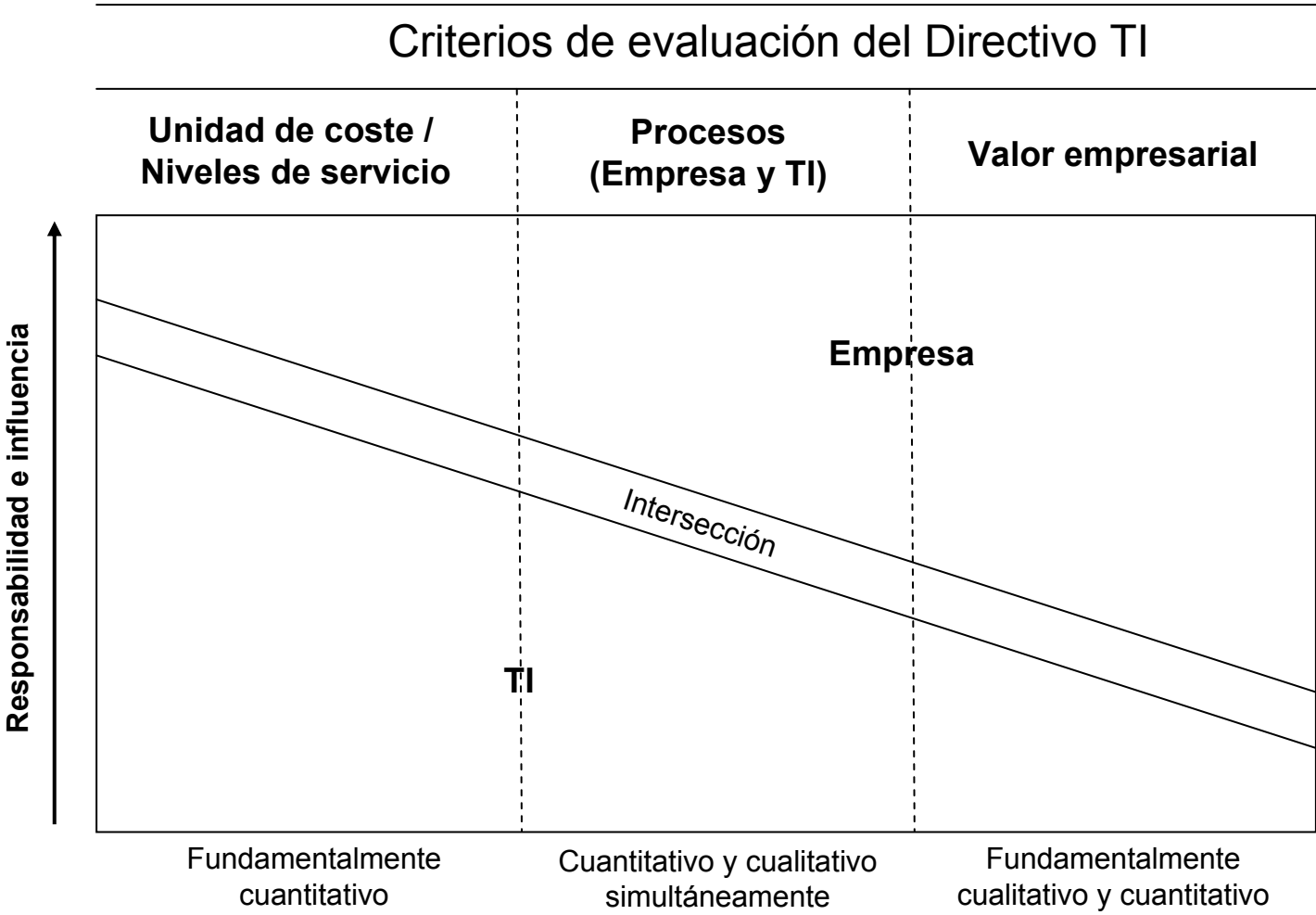
# IT GOVERNANCE

## Personas, Procesos y Tecnología



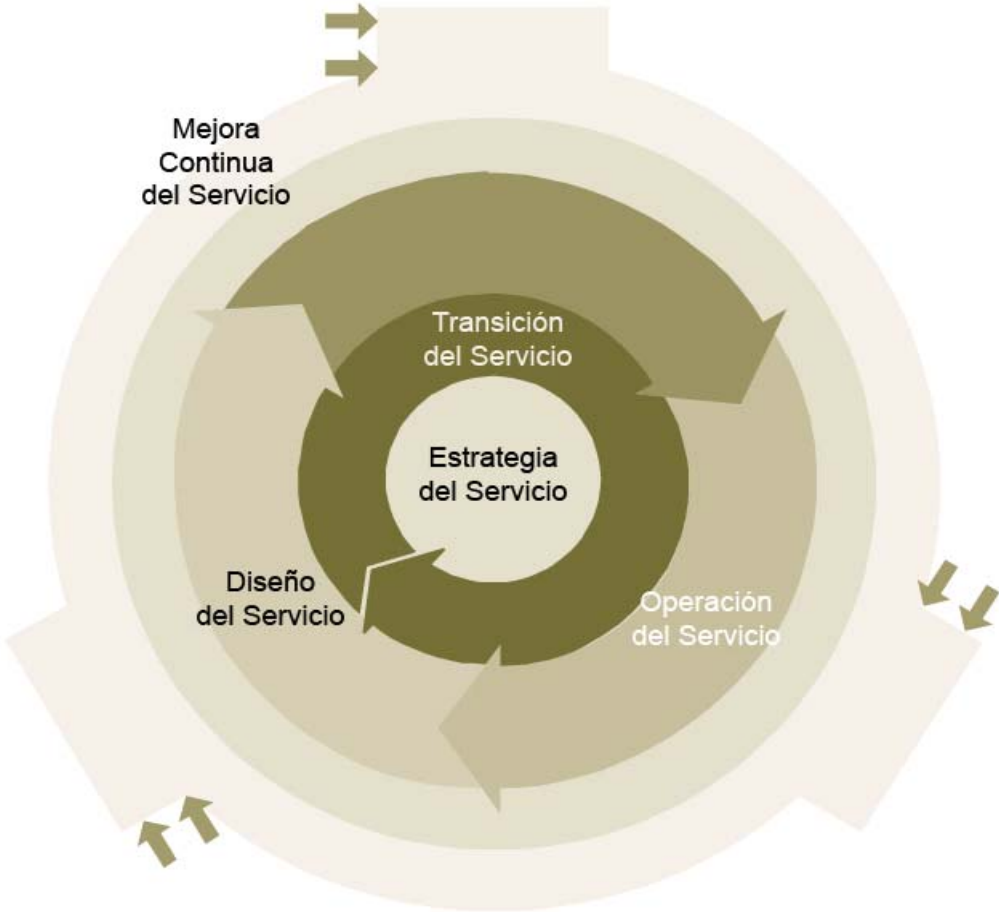
# IT GOVERNANCE

## Evaluación del Directivo TI

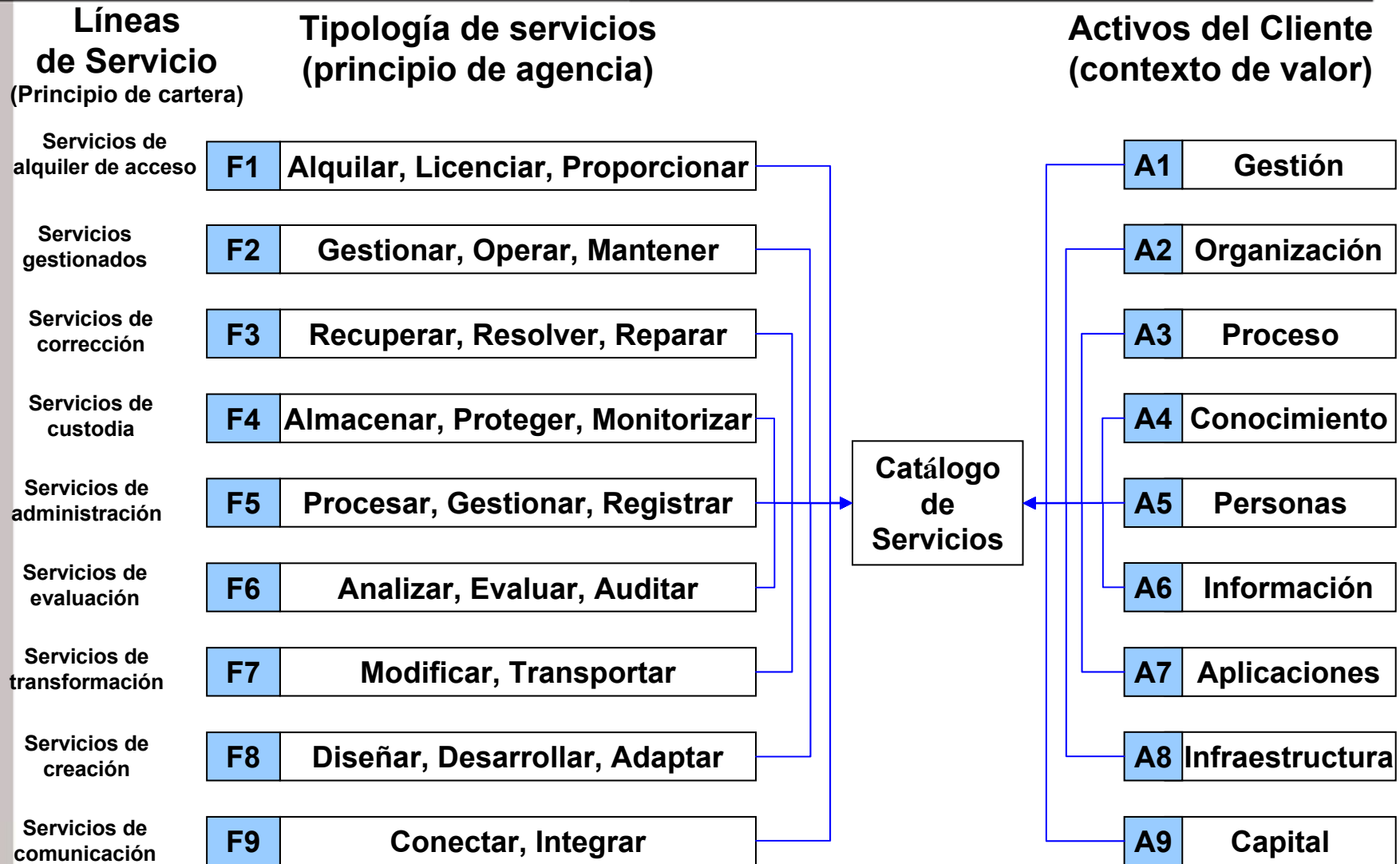


# IT GOVERNANCE

## Ciclo de Vida del Servicio



# Tipos de Servicios



# IT GOVERNANCE

## Primeras preguntas:

- ¿Aumentan las capacidades TI de su empresa la competitividad de la organización?
- ¿Cuántos directivos de la empresa reconocen su responsabilidad en la gestión y utilización efectiva de las TI?
- ¿Cuántos directivos consideran que los asuntos relacionados con las tecnologías informáticas corresponden exclusivamente al departamento TI?
- ¿Cuál es el retorno de las inversiones en TI en su empresa?  
¿Es un retorno aceptable?

# IT GOVERNANCE

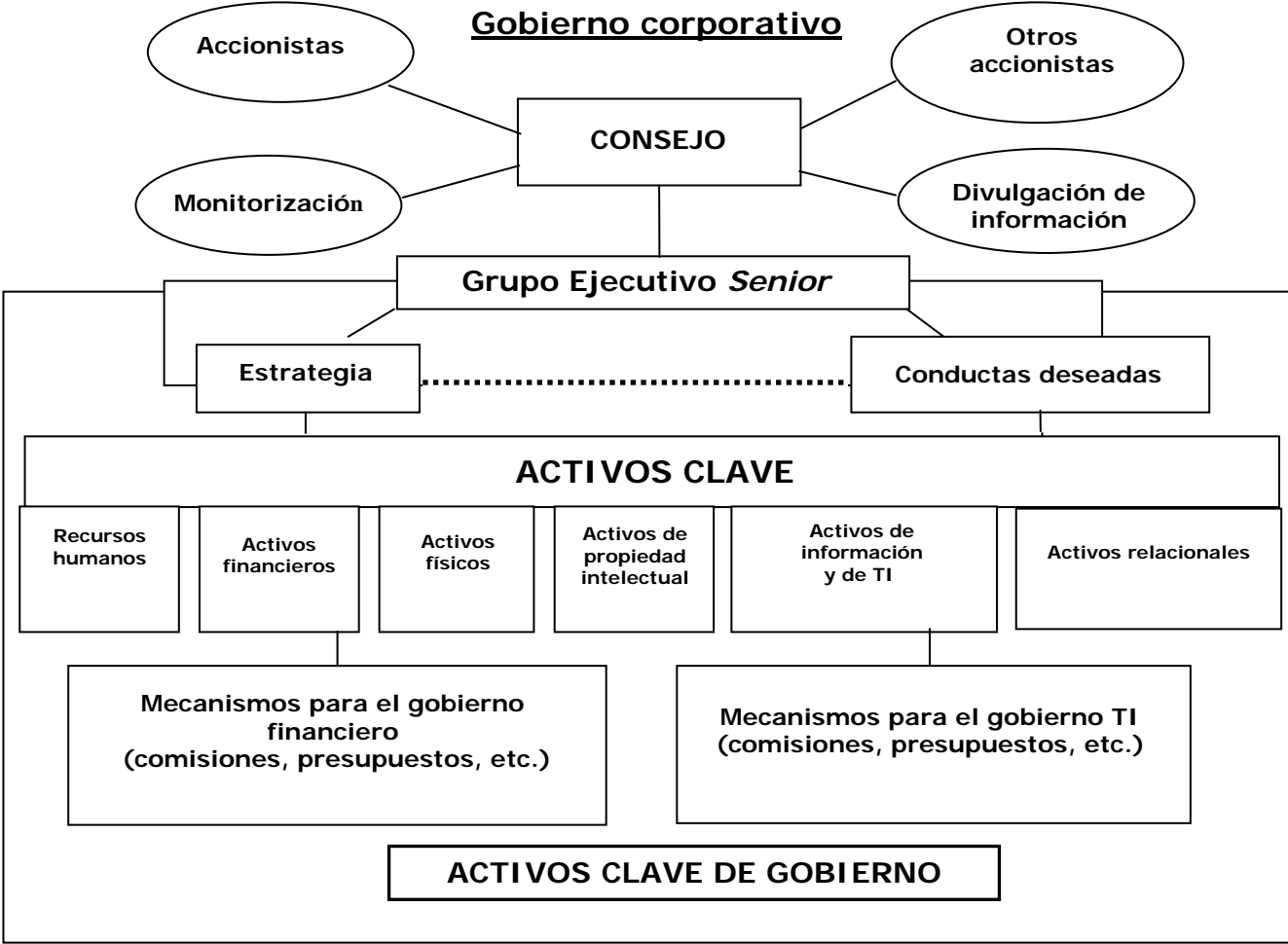
## IT Governance

*Especificación de los derechos de decisión y definición de un marco de responsabilidad para fomentar un comportamiento deseado en el uso de las TI.*

Un sistema de gobierno TI ha de responder siempre a 3 preguntas:

1. ¿Qué decisiones se deben de tomar?
2. ¿Quién las debe de tomar?
3. ¿Cómo deben ser tomadas estas decisiones y cómo debe ser controlado su seguimiento?

# IT GOVERNANCE



# IT GOVERNANCE

DECISIONES CLAVE EN SISTEMAS DE GOBIERNO TI		
PRINCIPIOS TI		
DECLARACIONES GENERALES Y DE ALTO NIVEL SOBRE LA UTILIZACIÓN DE TI EN LA ORGANIZACIÓN		
DECISIONES DE ARQUITECTURA TI	DECISIONES DE INFRAESTRUCTURA TI	INVERSIÓN TI Y DECISIONES DE PRIORIDAD
Organización lógica de los datos, aplicaciones e infraestructuras integradas en un conjunto de políticas, relaciones y opciones técnicas con la finalidad de conseguir una estandarización técnica e integración empresarial.	Servicios TI coordinados de forma centralizada para fundamentar las capacidades TI de la empresa.	Decisiones sobre cuánto y en qué se va a invertir en TI, incluyendo los procesos de aprobación de proyectos y las metodologías de evaluación utilizadas.
	APLICACIONES EMPRESARIALES	
	Identificación de las necesidades empresariales para la adquisición o desarrollo interno de aplicaciones TI	

# IT GOVERNANCE

## Los Principios TI deben responder a:

- ¿Cuál es el modelo operativo de la empresa?
- ¿Cómo contribuye la arquitectura TI al modelo operativo de la empresa?
- ¿Cómo se financian las inversiones en TI?

# IT GOVERNANCE

## Principios TI

### Principios de empresa:

- Explotar economías de escala
- Estandarizar los procesos y las tecnologías siempre que sea apropiado
- Herramientas comunes y diversidad de divisiones (un sistema de ERP)
- Control de costes y eficiencia operativa
- Alineación y respuesta para negociar requerimientos de negocio

### Principios TI:

- Benchmarking del coste total de propiedad
- Integridad de la arquitectura TI
- Consistente; infraestructura flexible
- Despliegue rápido de nuevas aplicaciones
- Alineamiento y respuestas para negociar requerimientos de negocio

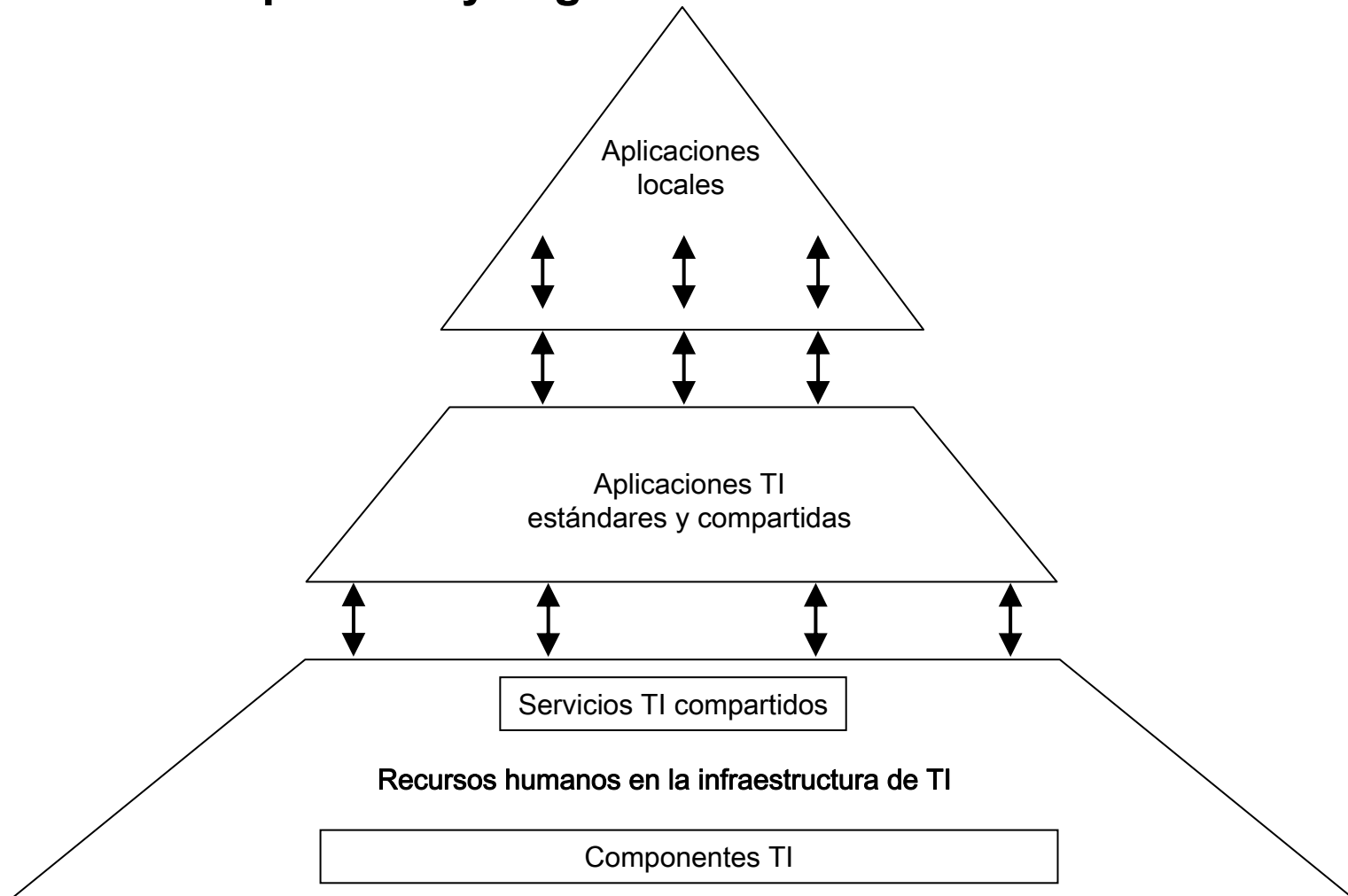
# IT GOVERNANCE

## Principios TI:

1. Facilitar la actividad de la empresa
2. Garantizar la integridad de la información en la empresa
3. Desarrollar un punto de acceso centralizado y único para los clientes
4. Desarrollar una arquitectura TI uniforme
5. Utilizar los estándares de la industria
6. Reutilizar antes que comprar y comprar antes que desarrollar
7. Gestión de las TI como una inversión

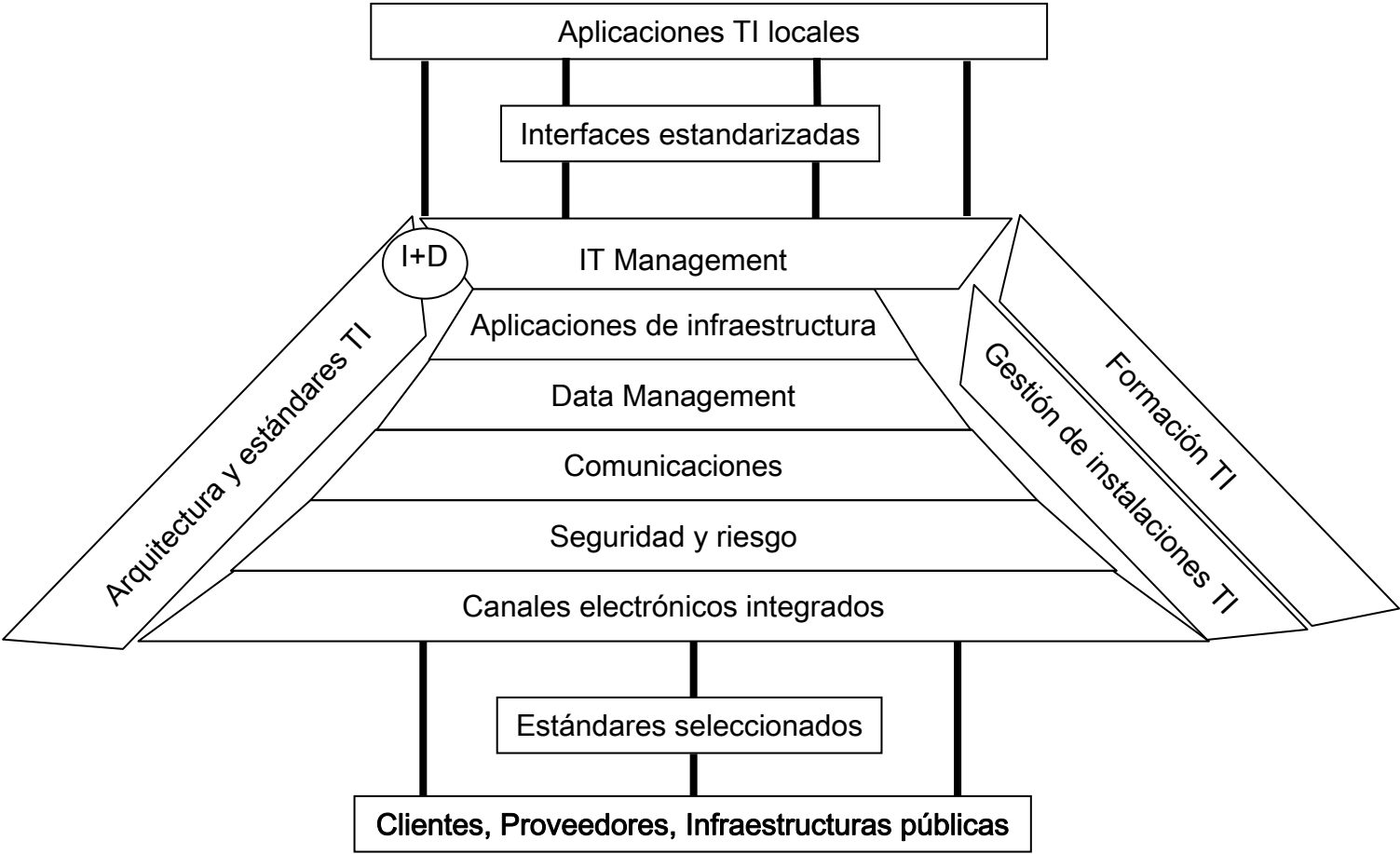
# IT GOVERNANCE

**Infraestructura TI como una serie coordinada y centralizada de servicios compartidos y seguros**



# IT GOVERNANCE

## Infraestructura TI en diez clusters



# IT GOVERNANCE

## Preguntas clave respecto de los diferentes ámbitos TI de decisión

### Principios TI

- ¿Cuál es el modelo operativo de la empresa?
- ¿Cuál es la función de TI en la empresa?
- ¿Cuáles son las conductas TI óptimas?
- ¿Sobre qué parámetros se fundamenta TI?

### Arquitectura TI

- ¿Cuáles son los procesos nucleares de la Empresa?
- ¿Cómo están relacionados?
- ¿Qué información impulsa tales procesos críticos? ¿Qué procesos permiten la integración de la información?
- ¿Qué capacidades técnicas deben estandarizarse en toda la Empresa para generar eficiencias TI y facilitar la integración y estandarización de procesos?
- ¿Qué actividades pueden ser estandarizadas en toda la empresa para apoyar la integración de la información?
- ¿Qué opciones tecnológicas guiarán el enfoque de la empresa en las iniciativas TI?

# IT GOVERNANCE

## Preguntas clave respecto de los diferentes ámbitos TI de decisión (2)

<b>Infraestructura TI</b>	<p>¿Cuáles son los servicios críticos de la Infraestructura TI para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa?</p> <p>Para cada cluster de capacidad, ¿qué servicios de la infraestructura deberían implementarse en toda la empresa, y cuáles son los requerimientos de nivel de servicio para esos servicios?</p> <p>¿Cómo debería establecerse el coste de los servicios?</p> <p>¿Qué servicios de infraestructura se deberían externalizar?</p>
<b>Necesidad de aplicaciones de la empresa</b>	<p>¿Cuáles son las oportunidades de mercado y procesos de la empresa para nuevas aplicaciones?</p> <p>¿Cómo son diseñados los experimentos para determinar si son exitosos?</p> <p>¿Cómo pueden satisfacerse las necesidades de la empresa por medio de los estándares de la Infraestructura? ¿Cuándo una necesidad empresarial ha de justificar una excepción al estándar de infraestructura?</p> <p>¿A quién ha de corresponder la propiedad del resultado de cada proyecto? ¿Quién ha de instituir los cambios organizacionales que garanticen la producción de valor en la implantación de las aplicaciones empresariales?</p>

# IT GOVERNANCE

## Preguntas clave respecto de los diferentes ámbitos TI de decisión (3)

### Inversiones y prioridades TI

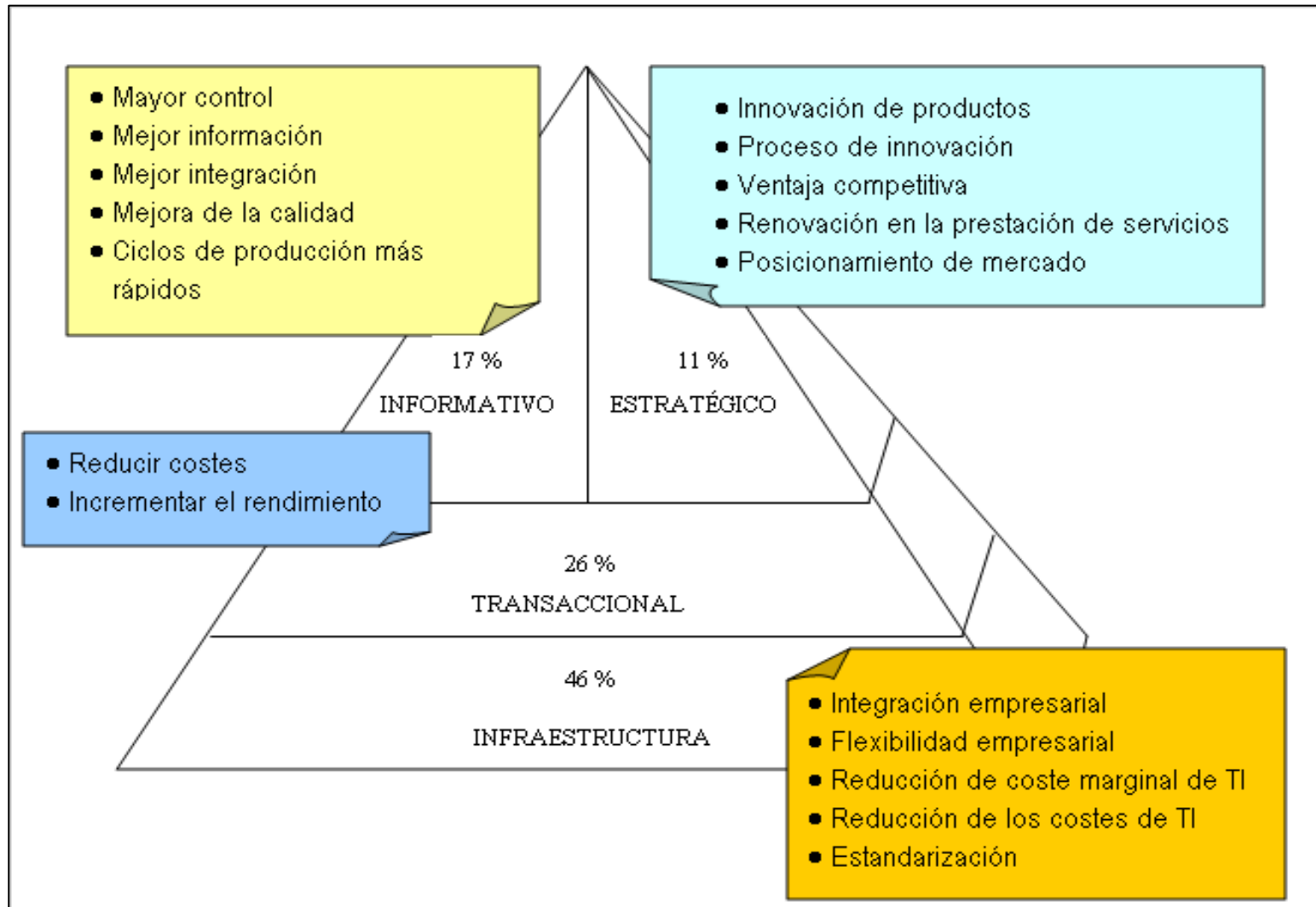
¿Qué cambios en los procesos o mejoras son estratégicamente más importantes para la empresa?

¿Cómo se distribuye el portfolio TI actual y el propuesto? ¿Son esos portfolios coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa?

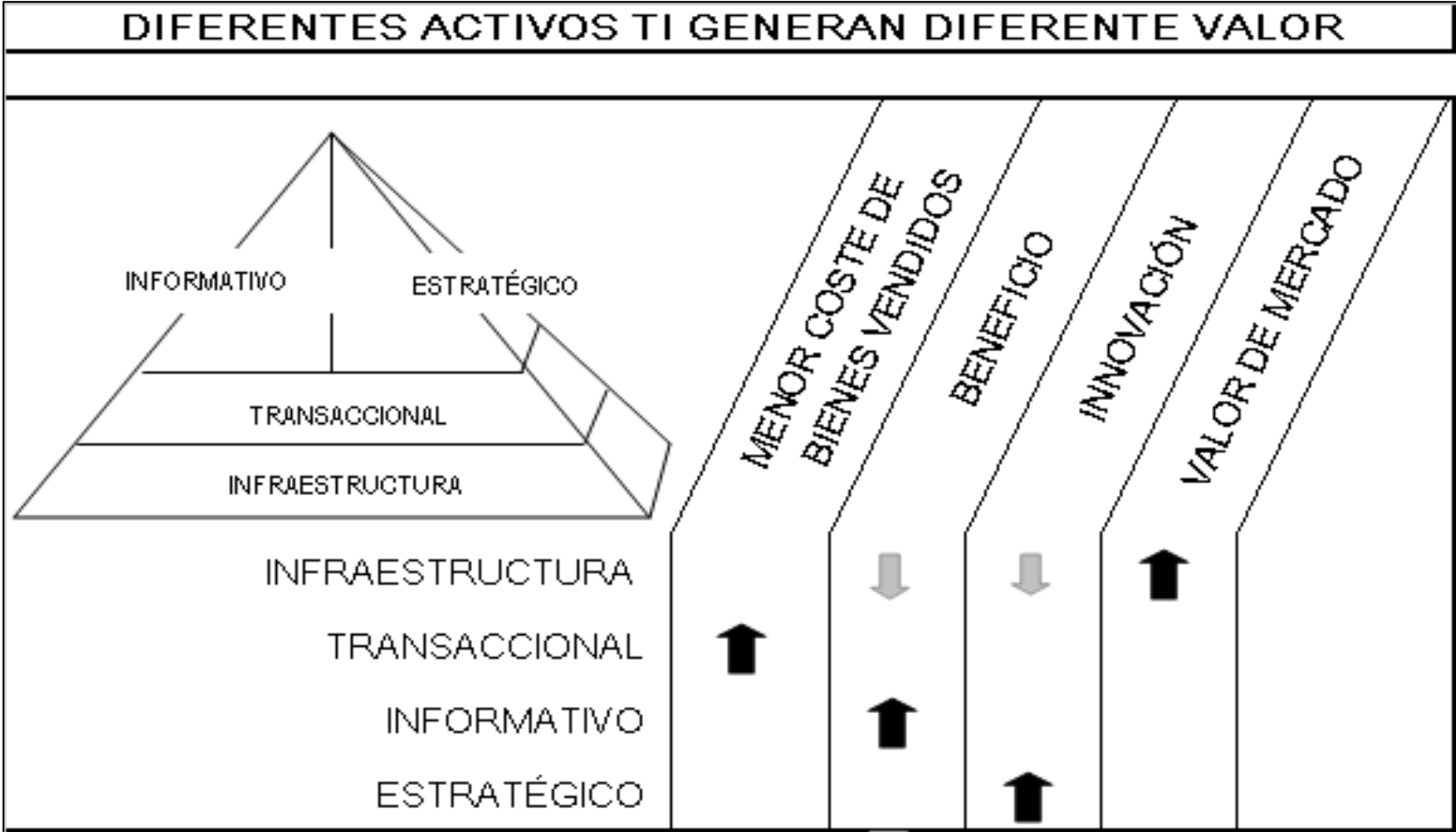
¿Cuál es la importancia relativa de las inversiones TI de la empresa respecto de las inversiones TI de sus diferentes divisiones? ¿Reflejan las prácticas de inversiones actuales la importancia relativa de los dos conceptos?

# IT GOVERNANCE

## Las Inversiones en TI como una Cartera de Inversión



# IT GOVERNANCE



# IT GOVERNANCE

## MATRIZ DE MODELOS DE GOBIERNO

¿QUÉ FORMAS DE GOBIERNO SE UTILIZAN PARA DIFERENTES TIPOS DE DECISIONES?

DECISIÓN ARQUETIPO	PRINCIPIOS TI	ARQUITECTURA TI	INFRAESTRUCTURA TI	APLICACIONES EMPRESARIALES	INVERSIÓN TI
MONARQUÍA EMPRESARIAL					
MONARQUÍA TI					
FEUDAL					
FEDERAL					
DUOPOLIO					
ANARQUÍA					
DESCONOCIDO					

# IT GOVERNANCE

FORMAS DE GOBIERNO TI	
ESTILO	¿QUIÉN TIENE DECISIÓN O DERECHOS DE PARTICIPACIÓN?
MONARQUÍA EMPRESARIAL	Los ejecutivos no TI adoptan de forma exclusiva decisiones TI que afectan a toda la organización.
MONARQUÍA TI	Los profesionales TI adoptan de forma exclusiva decisiones TI.
FEUDAL	Las divisiones de empresa, regiones o funciones adoptan en exclusiva sus decisiones TI. Este modelo de gobierno no facilita, por tanto, la adopción de decisiones TI desde el punto de vista general de toda la organización.
FEDERAL	Las decisiones TI se adoptan de forma combinada entre la sede corporativa y las divisiones de una empresa. El esquema federal intenta un equilibrio entre los objetivos y necesidades de ambas partes.
DUOPOLIO TI	Las decisiones TI se adoptan conjuntamente entre departamentos TI y otros grupos de Directivos, por ejemplo Directivos Seniors o Directores de División.
ANARQUÍA	Determinados grupos o los mismos individuos toman sus decisiones basándose en sus propias necesidades.

# IT GOVERNANCE

DECISIÓN ARQUETIPO	Principios TI		Arquitectura TI		Infraestructura TI		Aplicaciones empresariales		Inversión TI	
	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión
<b>Monarquía empresarial</b>	0	27	0	6	0	7	1	12	1	30
<b>Monarquía TI</b>	1	18	20	73	10	59	0	8	0	9
<b>Feudal</b>	0	3	0	0	1	2	1	18	0	3
<b>Federal</b>	83	14	46	4	59	6	81	30	93	27
<b>Duopolio</b>	15	36	34	15	30	23	17	27	6	30
<b>Anarquía</b>	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
<b>Falta de datos o conocimiento</b>	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0

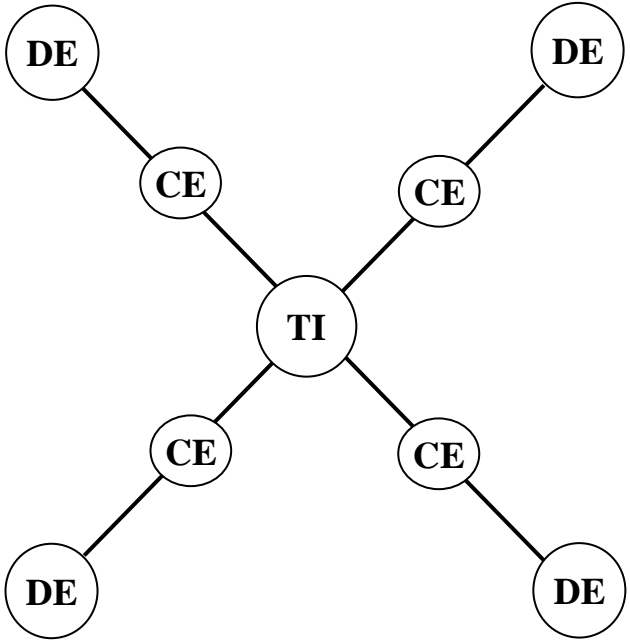
# IT GOVERNANCE

## Partes implicadas en arquetipos de gobierno TI

	Dirección senior	Servicios TI centrales y/o servicios TI en divisiones	Directivos de división de empresa
Monarquía empresarial	✓		
Monarquía TI		✓	
Feudal			✓
Federal	✓	✓	✓
	✓		✓
Duopolio TI	✓	✓	
		✓	✓
Anarquía			

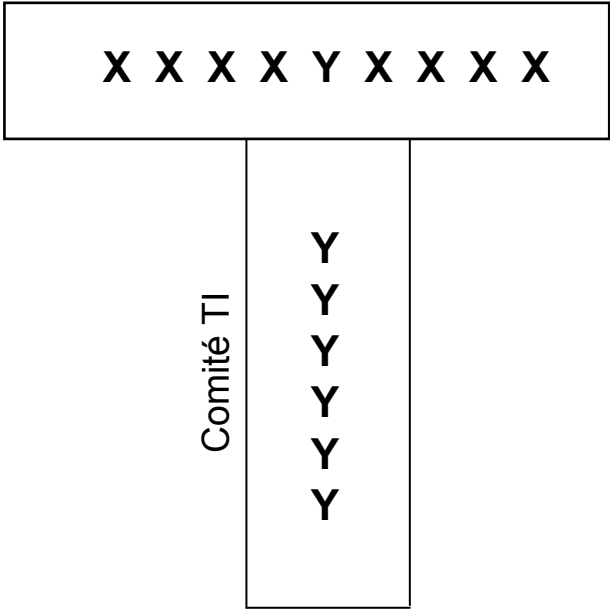
# IT GOVERNANCE

## Duopolio TI



CE – Comité de enlace  
DE - División de empresa

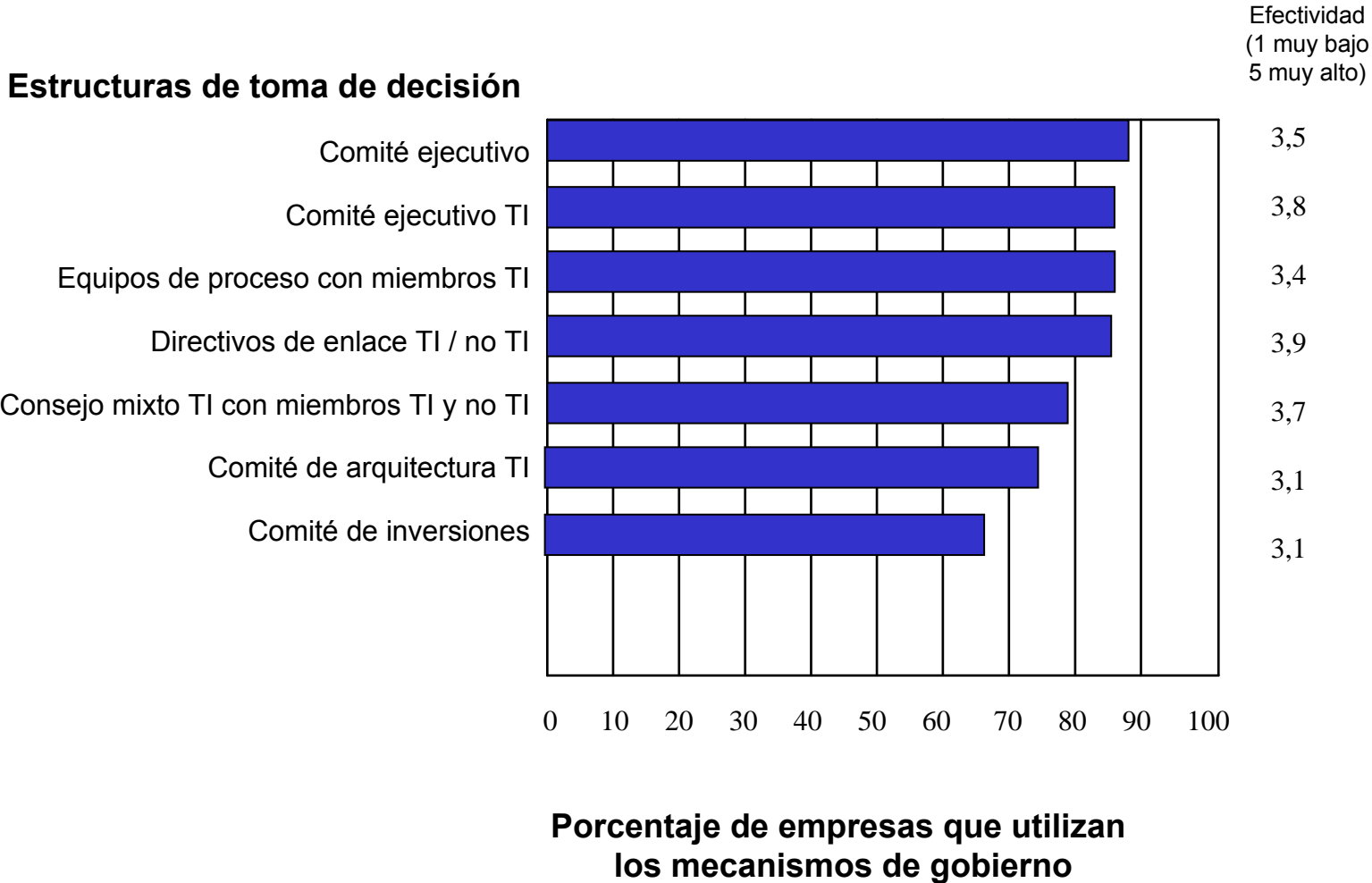
### Comité ejecutivo



X - Directivo no TI  
Y - Directivo TI

# IT GOVERNANCE

## Mecanismos de gobierno (1)

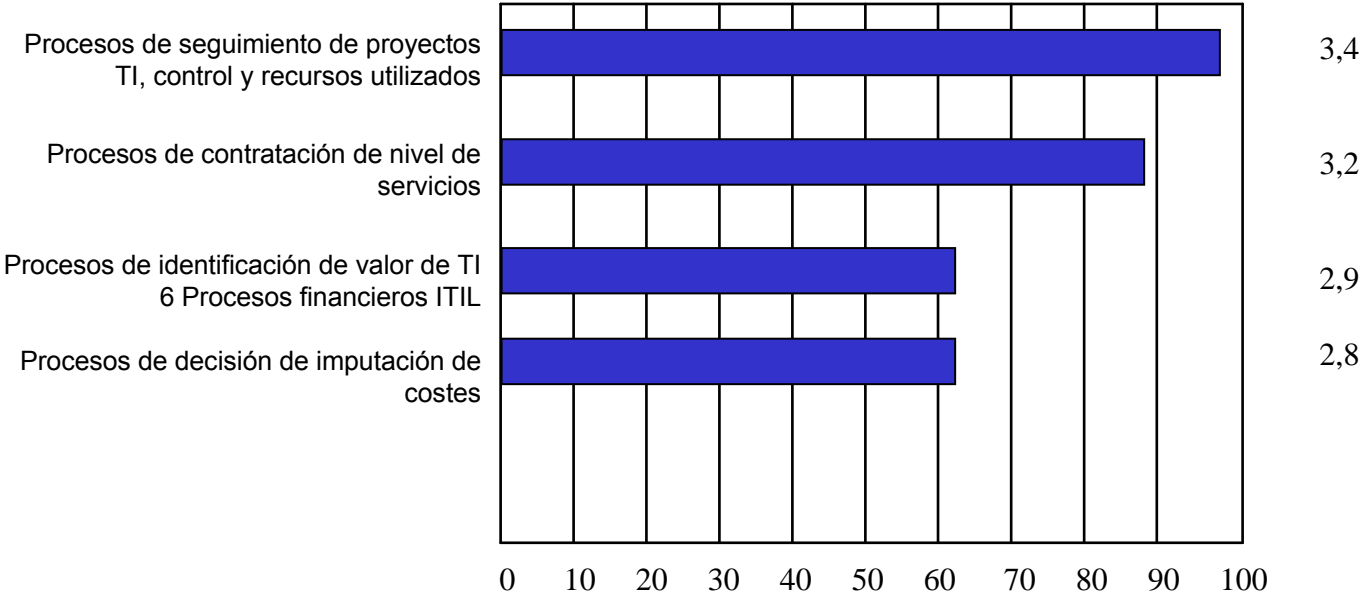


# IT GOVERNANCE

## Mecanismos de gobierno (2)

### Procesos de alineamiento entre empresa y TI

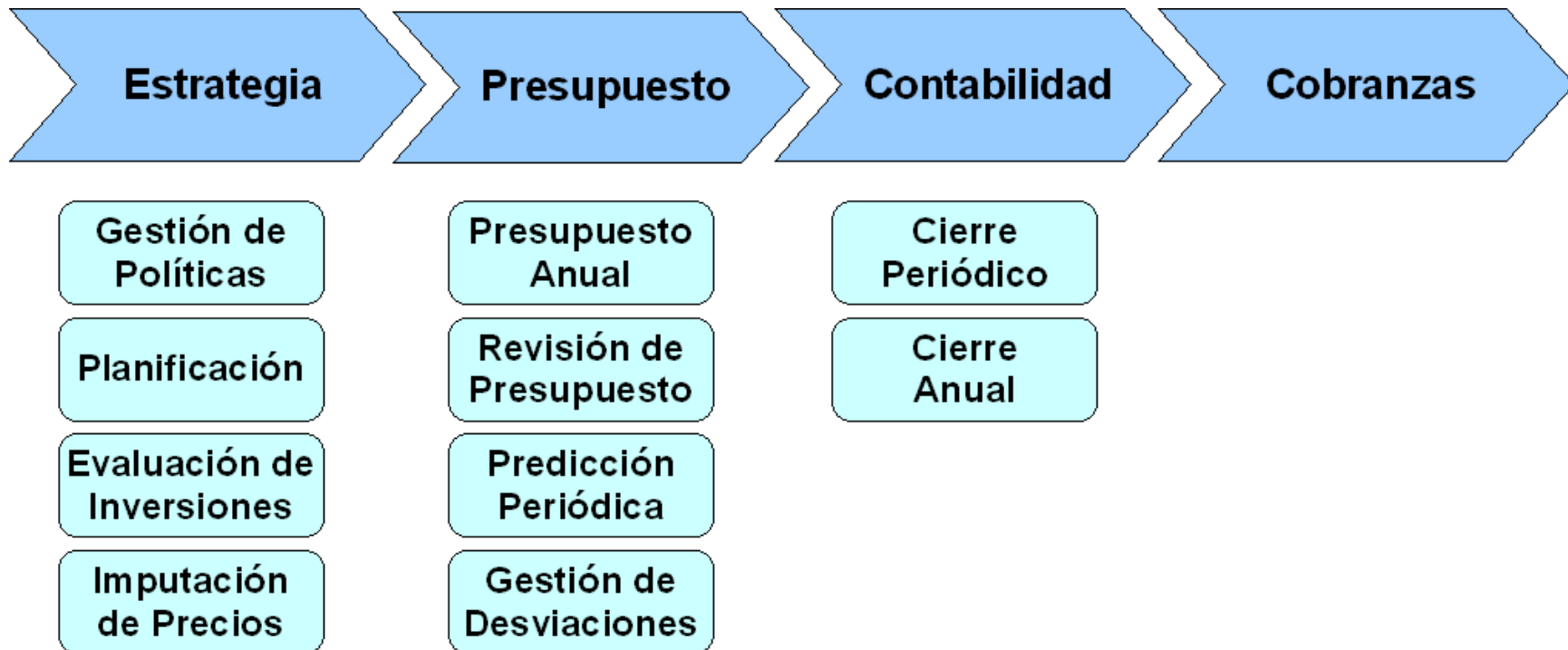
Efectividad  
(1 muy bajo  
5 muy alto)



**Porcentaje de empresas que utilizan los mecanismos de gobierno**

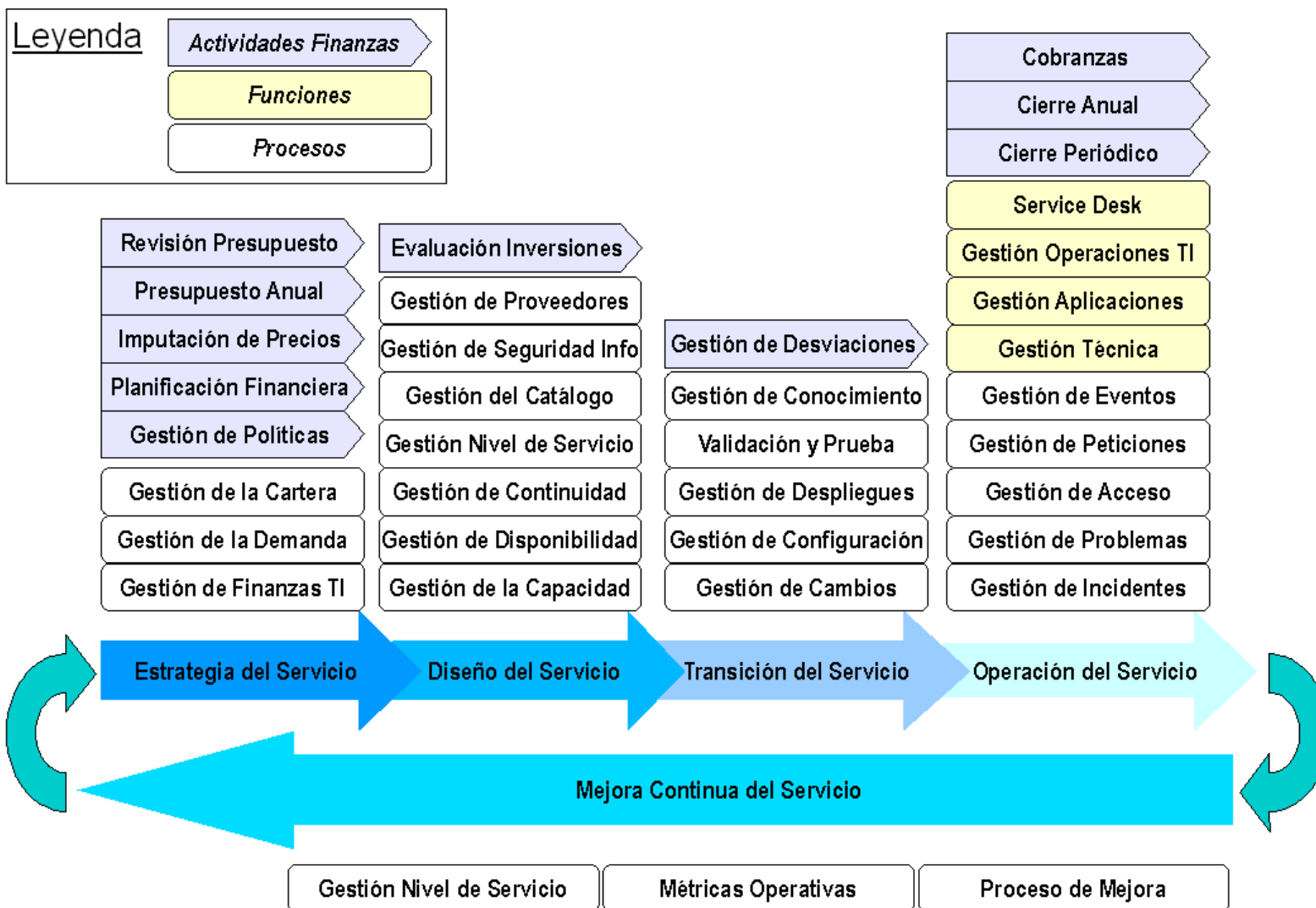
# IT GOVERNANCE

## Procesos Financieros de Alineamiento entre Empresa y TI



# IT GOVERNANCE

## Procesos Financieros de Alineamiento entre Empresa y TI

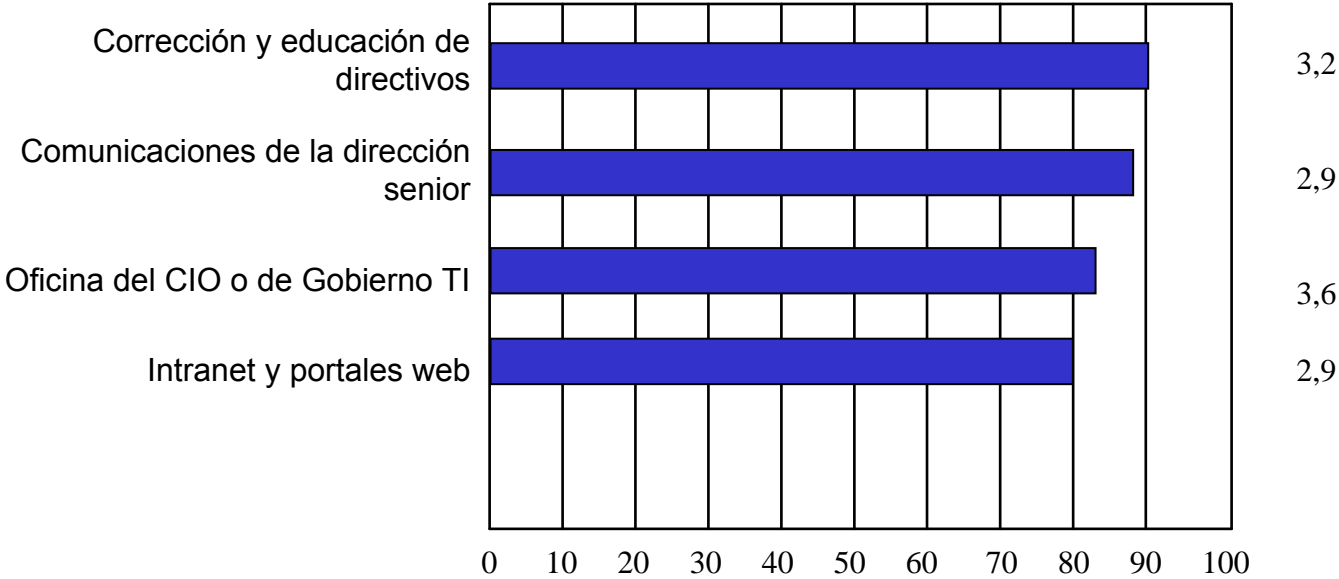


# IT GOVERNANCE

## Mecanismos de gobierno (3)

### Enfoques de comunicación

Efectividad  
(1 muy bajo  
5 muy alto)



Porcentaje de empresas que utilizan los mecanismos de gobierno

# IT GOVERNANCE

Mecanismos	Objetivos	Conductas óptimas	Conductas Pésimas
Comité ejecutivo de Dirección Senior	Visión holística de la Empresa, incluyendo TI	Utilización sin fisuras de TI	Marginación de TI
Comité de arquitectura	Identificación de tecnologías y estándares estratégicos - ejecución?	Decisiones TI desde la perspectiva Empresarial	TI policíaco y retrasos
Equipos de proceso con miembros TI	Utilización efectiva de TI	Gestión del proceso desde el principio al final	Estancamiento de habilidades funcionales e infraestructura TI fragmentada
Aprobación de inversiones y Presupuestos	Consideración de TI como otra inversión de la empresa	Inversiones TI prudentes - diferentes esquemas para diferentes tipos	Parálisis por análisis y Proyectos de escasa entidad para escapar de los mecanismos establecidos.
Procesos de contratos de nivel de Servicio	Especificación y medida de los servicios TI	Oferta y Demanda de máximo nivel	Centrarse en el contrato SLA en vez de en la necesidad de la Empresa.
Procesos de imputaciones de costes	Recuperación de los costes TI desde las divisiones	Uso responsable de TI	Disputas sobre imputaciones de costes
Procesos de identificación del valor de TI	Medición de las inversiones TI y de la contribución al valor de Empresa mediante la utilización del cuadro de mando integral	Transparencia de objetivos, beneficios y costes	IT separado de otros activos. Enfoque sobre el coste más que en el valor.

# IT GOVERNANCE

## IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS DEL GOBIERNO TI EN SU EMPRESA

¿ Qué importancia tienen los siguientes resultados en su sistema de gobierno TI, en una escala de 1 (no importante) a 5 (muy importante) ?

RESULTADOS GOBIERNO	No importante 1	2	3	4	Muy importante 5
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COSTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

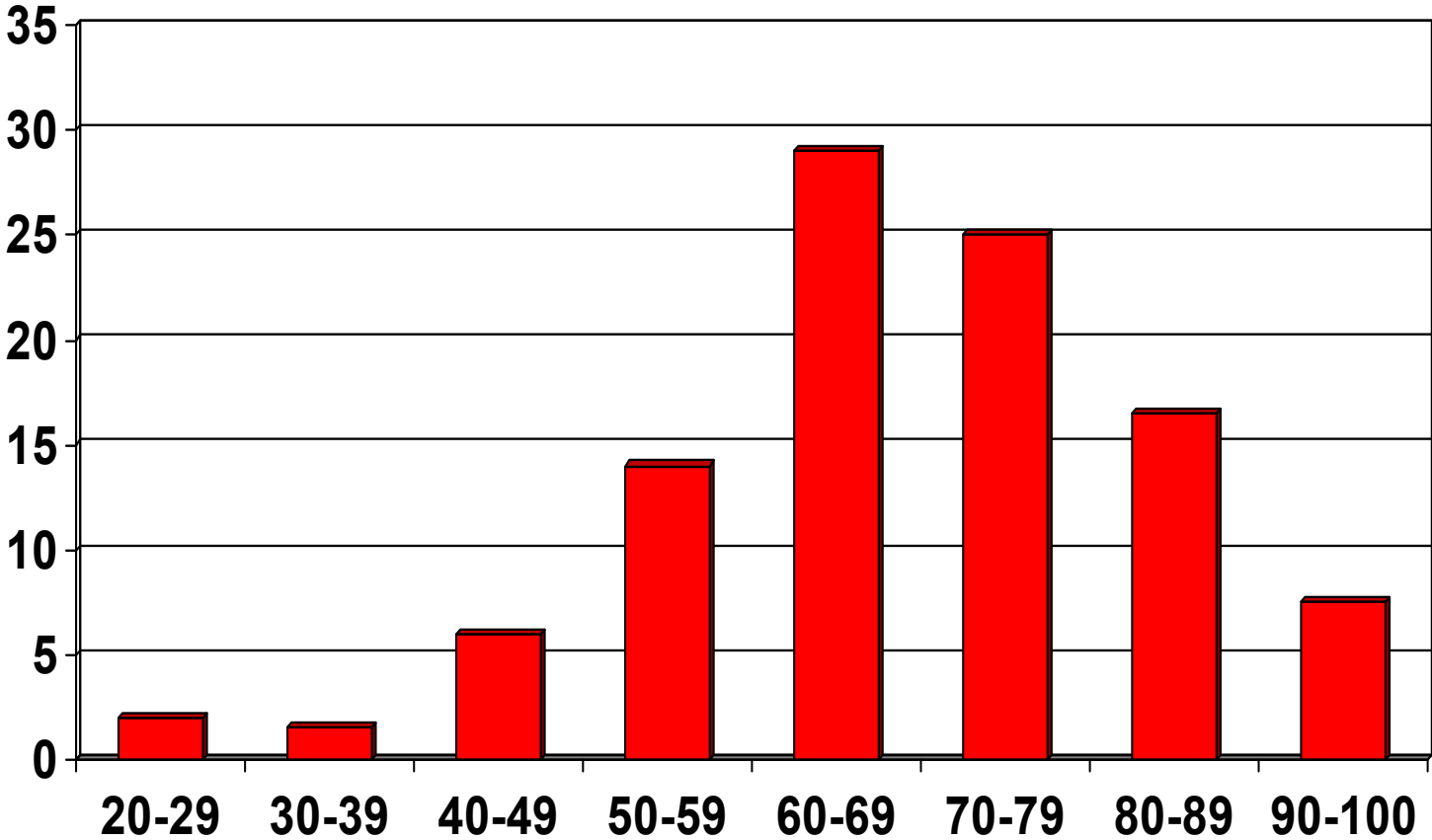
# IT GOVERNANCE

## INFLUENCIA DE LOS RESULTADOS DEL GOBIERNO TI EN SU EMPRESA

¿Cuál es la influencia del sistema de gobierno TI en su empresa respecto de las siguientes medidas de resultado: 1 (sin éxito) a 5 (con mucho éxito)?

RESULTADOS GOBIERNO	Sin Éxito 1	2	3	4	Con mucho Éxito 5
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COSTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE TI DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# IT GOVERNANCE



**Rendimiento del sistema de gobierno TI**  
**Resultados de una investigación en 256 empresas en 23 países**

# IT GOVERNANCE

## Valoración del rendimiento del sistema de gobierno TI

### Entorno de la empresa

#### **Estrategia:**

- Excelencia operativa
- Conocimiento del cliente
- Liderazgo de producto

**Tamaño:** Número de divisiones en la empresa

**Sinergia y/o autonomía de divisiones**

#### **Intensidad de TI:**

- Dinero
- Personas

### Acuerdos de gobierno TI

Decisiones clave TI y arquetipos

#### **Mecanismos:**

- Consejos y Comités
- SLAs
- Organización TI
- Imputación de costes
- Comité de arquitectura

### Conocimiento de gobierno TI

Porcentaje de directivos que pueden describir el gobierno TI

#### **Enfoques de comunicación:**

- Reuniones
- Documentos
- Portal

#### **Excepciones:**

Porcentaje de proyectos

### Rendimiento del gobierno TI

Media ponderada de cuatro medidas de rendimiento clasificadas por importancia

Máximo 100

#### **Uso efectivo de las TI para:**

- Control de costes
- Crecimiento
- Utilización de activos
- Flexibilidad de la Empresa

### Rendimiento financiero

#### **Beneficio:**

- Margen de porcentaje
- ROE
- ROI

**Utilización de activo:**  
ROA

**Crecimiento:**  
Porcentaje de cambio en ingresos

# IT GOVERNANCE

Resultados de las empresas con un sistema de gobierno TI con mayor y menor rendimiento

Rendimiento del Gobierno	50% de empresas con rendimiento inferior a la media (marcador < 69)	50% de empresas con rendimiento superior a la media (marcador ≥ 69)
Porcentaje de directivos que pueden describir con precisión el gobierno TI	29	48
Porcentaje de proyectos con excepciones fuera del sistema en al menos un componente	23→	15↓
Porcentaje de nuevos sistemas con excepciones dentro del sistema en al menos un componente	28↑	34 →
Media de cambios por año en el gobierno TI	3 ↑	1↓

Las flechas representan tendencias sobre tres años

↑ subiendo, ↓ descendiendo, → plano.

# IT GOVERNANCE

Mayor y menor rendimiento del sistema de gobierno TI respecto de las diversas formas de gobierno

Decisión / Arquetipo	Principios TI		Arquitectura TI		Infraestructura TI		Aplicaciones empresariales		Inversión TI	
	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión	Participación	Decisión
Monarquía de negocio										
Monarquía TI										
Feudal								⊖		
Federal	⊕	⊖		⊖		⊖	⊕			⊖
Duopolio	⊖	⊕					⊖			⊕
Anarquía										



Empresas con menor rendimiento en su sistema de gobierno TI



Empresas con mayor rendimiento en su sistema de gobierno TI

# IT GOVERNANCE

Los tres modalidades de gobierno TI con mayor rendimiento

Decisión \ Arquetipo	Principios TI	Arquitectura TI	Infraestructura TI	Aplicaciones empresariales	Inversión TI
Monarquía empresarial	3	3	3		2, 3
Monarquía TI		1, 2	2, 1		
Feudal					
Federal				1, 3	
Duopolio	1, 2			2	1
Anarquía					

# IT GOVERNANCE

¿Quién adopta mejores decisiones TI: directivos no TI o directivos TI?

DERECHOS DE DECISIÓN (%)

		No TI	TI	Conjuntamente	
Tipos de decisiones	<b>Empresa</b> • Principios TI • Aplicaciones empresariales • Inversiones TI	(-) 29	(=) 7	(+) 24	(+) Mayor rendimiento (=) Indiferente (-) Menor rendimiento
	<b>TI</b> • Arquitectura TI • Infraestructuras	(-) 5	(=) 27	(=) 8	

# IT GOVERNANCE

## DECISIÓN

### ARQUETIPO DE GOBIERNO

	Principios TI	Arquitectura TI	infraestructura TI	Aplicaciones empresariales	Inversiones TI
	Decisión	Decisión	Decisión	Decisión	Decisión
<b>Monarquía empresarial</b>	Beneficio Crecimiento	Beneficio	Beneficio	Crecimiento	Beneficio Crecimiento
<b>Monarquía TI</b>			Beneficio		
<b>Feudal</b>					Crecimiento
<b>Federal</b>				Beneficio	
<b>Duopolio</b>	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA

# IT GOVERNANCE

Disciplinas de Valor	Excelencia operativa	Conocimiento del cliente	Liderazgo de producto
<b>Procesos de empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de la cadena de aprovisionamiento de principio a fin.</li> <li>• Énfasis en eficiencia y fiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente, gestión del mercado</li> <li>• Énfasis en flexibilidad y responsabilidad y respuesta rápida a las necesidades del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de producto, periodo de lanzamiento y comunicaciones de mercado.</li> <li>• Énfasis en innovación constante.</li> </ul>
<b>Organización y habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad central, bajo nivel de empowerment.</li> <li>• Habilidades críticas en el núcleo de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment cerca del punto de contacto con el cliente</li> <li>• Habilidades críticas en las divisiones de la organización (ejemplo: servicio al cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc, orgánicas nucleares</li> <li>• Habilidades técnicas críticas abundantes en estructuras descoordinadas.</li> </ul>
<b>Sistemas de gestión para la coordinación (ejemplo: Incentivos y arquitecturas TI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando y control, procedimientos de funcionamiento estándar.</li> <li>• Gestión de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de valor para el cliente a largo plazo</li> <li>• Satisfacción, gestión compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa de la capacidad de innovación de los individuos.</li> <li>• Gestión del riesgo y exposición</li> </ul>
<b>Información y sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas transaccionales integrados de bajo coste</li> <li>• El sistema es el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso único a las BBDD del cliente.</li> <li>• Herramientas para identificar segmentos de clientes y añadir nuevas ofertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas para la colaboración.</li> <li>• Herramientas de modelado y simulación</li> </ul>
<b>Nuestro estudio</b>	<b>Incrementos mayores en ROA</b>	<b>Márgenes más bajos</b>	<b>Mayor crecimiento en la capitalización bursátil y menor crecimiento en ROI y ROA</b>

# IT GOVERNANCE

## Diseño de un sistema de gobierno TI (I)

¿Cómo se sitúa su empresa respecto de las organizaciones con un sistema de gobierno TI de mayor rendimiento en las siete características comunes?

- ¿Pueden más del 50% de los directivos describir con precisión el gobierno TI?
- ¿Qué efectividad posee el nivel de comunicación de la empresa en la utilización de la multiplicidad de sistemas posibles?
- ¿Están los directivos no TI fuertemente implicados en el gobierno TI ?
- ¿Existen objetivos empresariales claros para la inversión en TI?
- ¿Existen estrategias diferenciadas claramente articuladas?
- ¿Existen menos excepciones fuera de los cauces establecidos y más excepciones aprobadas formalmente dentro del sistema?
- ¿Cuál es el número de cambios importantes en el gobierno TI de año en año?

# IT GOVERNANCE

## Diseño de un sistema de gobierno TI (II)

Los siguientes principios deberían considerarse como punto inicial para los modelos de gobierno TI (cuando todo lo demás está equilibrado)

- Utilización de esquemas federales para la participación en todas las decisiones TI.
- Utilización de esquemas de duopolio para los principios TI y decisiones de inversión.
- Evite esquemas de decisión federales para los 5 ámbitos de decisión. Si se utilizan modelos federales, es imprescindible un nivel de madurez para equilibrar las necesidades de la empresa y las diversas divisiones y un esquema de incentivos que promueva este equilibrio.
- Utilización de los procesos de decisión conjuntos entre la empresa y TI para las decisiones TI más empresariales: inversiones, principios y aplicaciones empresariales.

# IT GOVERNANCE

## Diseño de un sistema de gobierno TI (III)

Equilibrio entre estos principios generales y los objetivos de la empresa

- Las empresas con mayor rendimiento en la utilización de activos suelen utilizar un modelo de duopolio.
- Las empresas con mayor rendimiento en la producción de beneficio aplican un modelo de gobierno más centralizado, que a menudo se traduce en el uso de monarquías para la toma de decisiones.
- Las empresas con mayor rendimiento en la generación de crecimiento se esfuerzan en equilibrar las necesidades emprendedoras de las divisiones con las estrategias de la empresa. Las inversiones en TI están gobernadas por modelos feudales o bien por modelos de monarquía.
- Además, personalizan estos principios con la estrategia única y los comportamientos deseados en el uso de las TI de la empresa.

# IT GOVERNANCE

## Lunes por la mañana, agenda interrogativa

Para medir el nivel de inteligencia TI de la compañía, cada directivo debería empezar por hacerse las siguientes preguntas:

### **Director general:**

- ¿Quién tiene la responsabilidad de tomar nuestras decisiones TI clave, y cómo convertirlos en responsables del rendimiento y productividad de esas decisiones?
- ¿Cómo se vincula el gobierno de TI de mi empresa con el gobierno de los otros activos clave de la compañía, tales como nuestros recursos humanos, nuestros conocimientos, nuestros activos físicos y nuestros activos financieros?
- ¿Cuáles son las tres o cuatro métricas clave que debería supervisar para asegurarme que la empresa genera el máximo valor de nuestras inversiones en TI?
- ¿Cuál es el nivel de nuestra inteligencia en TI? ¿Cuál es el nivel de mi inteligencia TI?

# IT GOVERNANCE

## Director financiero:

- ¿Cuáles son las principales clases de activos dentro de nuestro portafolio de inversiones TI?
- ¿Cuál ha sido nuestro riesgo y retorno histórico en los diferentes activos TI?
- ¿Cómo puedo contribuir a la mejora de decisiones en inversiones TI?

# IT GOVERNANCE

## Director de división:

- ¿Qué porcentaje de los procesos clave de mi división están ya digitalizados y optimizados?
- ¿Cuál es el nivel de inteligencia TI de mis recursos humanos?  
¿Cuál es mi nivel de inteligencia TI?
- ¿Qué nivel de efectividad posee mi relación con el departamento TI?  
¿Qué papel desarrollamos en esa relación?
- ¿Qué nivel de inteligencia empresarial tiene mi departamento TI?
- ¿Cómo se adoptan las decisiones TI en mi división de la compañía?

# IT GOVERNANCE

## Director de recursos humanos:

- ¿Cuál es el nivel de inteligencia TI de los empleados no TI de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de inteligencia empresarial de los empleados TI?
- ¿Hemos implantado incentivos para incrementar la inteligencia TI en la empresa?
- ¿Qué efectividad posee nuestro programa de desarrollo profesional para incrementar el nivel de la inteligencia TI?
- ¿Con qué herramientas medimos su resultado?

# IT GOVERNANCE

## Directivo TI (CIO):

- ¿Qué porcentaje de los procesos clave de la empresa están digitalizados y optimizados? ¿Cuál es este porcentaje respecto a las ventas de la compañía? ¿Cuál es este porcentaje respecto a las compras de la compañía?
- ¿Qué nivel de inteligencia TI tienen las divisiones de la empresa? ¿Deberíamos modificar la asignación de inversiones TI para las distintas divisiones de tal modo que quede reflejada la diferencia?
- ¿Cómo contribuyo mediante mi trabajo el nivel de inteligencia TI de los directivos no TI?
- ¿Cuál es la distribución actual de nuestra cartera de inversiones TI según los diferentes tipos de activo?
- ¿Cuál ha sido nuestro retorno histórico por tipo de activo y división de la compañía?
- ¿Qué cambios debo realizar en nuestro sistema de gobierno de las TI para poder dar respuestas adecuadas a las preguntas anteriores?

# IT GOVERNANCE

## Algunas Propuestas de Reflexión:

- IT Governance es el factor más importante para producir valor por parte de los departamentos de TI.
- No obstante, son las conductas, no las estrategias, las que crean valor.
- La parte más difícil de un esquema de Gobierno de las TI es la relativa al fomento de las conductas óptimas.
- Los departamentos de TI deberían siempre expresar numéricamente el valor de sus resultados en un lenguaje empresarial relevante.
- Nos hemos expresado en cifras a lo largo del curso con la finalidad de trasladarles la idea de que ése es el único modo de expresar valor en un lenguaje empresarial relevante.
- A partir de ahora sus habilidades de gestión serán tan o más importantes que sus conocimientos técnicos. Estos se pueden externalizar. En cambio, la dirección efectiva de un departamento TI no se puede externalizar.

# IT GOVERNANCE

**La superioridad pedagógica del método inductivo basado en la metodología del caso.**

**Razones y fundamentos didácticos para el conocimiento por medio del análisis de situaciones concretas en empresas.**

**Un ejemplo de metodología pedagógica deductiva.**

**Un modelo didáctico inadecuado: la literatura ITIL.**

**Textos y definiciones extraídos de los libros oficiales de ITIL (OGC)**

# IT GOVERNANCE

## **Presupuestar**

Es el proceso de predecir y controlar el gasto de dinero en la organización, y consiste en un ciclo de negociaciones periódicas para definir presupuestos (normalmente anuales), y en la monitorización diaria de los presupuestos actuales.

## **Contabilidad de TI**

Es el grupo de procesos que permiten a la organización TI llevar un registro completo de cuentas sobre la manera en que se gasta el dinero (particularmente en la identificación de los costes por Cliente, Servicio o actividad). Habitualmente, implica el mantenimiento de “libros de contabilidad”, y debe ser supervisado por alguien con formación específica en esta materia.

## **Facturación**

Es el grupo de procesos necesarios para registrar el cobro a los Clientes por los servicios ofrecidos. Para ello es fundamental llevar a cabo una contabilidad exhaustiva, hasta un nivel de detalle que vendrá determinado por las propias necesidades de análisis, facturación y reporte.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 5. Gestión Financiera de Servicios TI  
Apartado 5.1.2. Página 63*

# IT GOVERNANCE

## Gestión Financiera de los Servicios TI

La Gestión Financiera de los Servicios TI es responsable de contabilizar el coste de proveer el servicio TI, señalar el ROI de tales servicios (Gestión de la Cartera de TI) y de cualquier aspecto relacionado con la recuperación de esos costes (tarificación y facturación). Requiere unos buenos puntos de contacto con la Gestión de la Capacidad, Gestión de la Configuración (datos de activos) y Gestión de Niveles de Servicio para identificar los costes reales del servicio. La Gestión Financiera probablemente trabajará en estrecho contacto con la Gestión de Relaciones con el Negocio y con la organización TI durante las negociaciones de los presupuestos de la organización TI y del gasto en TI de cada Cliente individual.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 2 Relaciones Entre Procesos  
Apartado 2.2. Página 11*

# IT GOVERNANCE

## Gestión de la Capacidad

La Gestión de la Capacidad tiene la responsabilidad de asegurar que en todo momento se dispone de la capacidad adecuada para satisfacer los requerimientos del negocio. La Gestión de la Capacidad está directamente relacionada con los requisitos de negocio, en lugar de tratar simplemente del rendimiento de los componentes del sistema, de manera individual o colectiva. La Gestión de la Capacidad se involucra en la resolución de Incidencias y en la identificación de Problemas en todas aquellas dificultades derivadas de aspectos relacionados con la capacidad. Las actividades de Gestión de la Capacidad pueden lanzar Peticiones de Cambio (RFCs) al objeto de asegurar que se dispone de la capacidad apropiada. Estas Peticiones de Cambio (RFCs) se someten al proceso de Gestión de Cambios, y su implementación puede afectar a varios ECs, incluyendo hardware, software y documentación, lo que requiere una Gestión de Release eficiente.

La Gestión de la Capacidad debe involucrarse en la evaluación de todos los cambios para establecer los efectos sobre la capacidad y el rendimiento. Esto debe ocurrir, tanto cuando se proponen los cambios como después de que se implementen. La Gestión de la Capacidad debería prestar una atención especial al efecto acumulativo de los cambios a lo largo del tiempo. El efecto insignificante de un cambio se puede combinar con otros y motivar peores tiempos de respuesta, problemas de almacenamiento de ficheros y una demanda excesiva de capacidad de procesamiento.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 2 Relaciones Entre Procesos  
Apartado 2.3. Página 11*

# IT GOVERNANCE

## Catálogo de servicios

Cuando esté terminado, el catálogo puede estar compuesto inicialmente de una matriz, tabla u hoja de cálculo. Algunas organizaciones integran y mantienen su Catálogo de Servicios como parte de la Base de Datos de Gestión de la Configuración. Definiendo cada servicio como un elemento de configuración (EC) y, cuando sea apropiado, relacionándolos de manera que formen una jerarquía de servicios, la organización podrá relacionar algunos sucesos, como las incidencias o las RFCs con los servicios afectados, proporcionando así la base para realizar la monitorización de los servicios mediante una herramienta integrada (por ejemplo, “mostrar o dar el número de incidencias que afecten a este servicio en particular”). Esto puede funcionar bien, por lo que es muy recomendable.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio*  
*Publicado por TSO - Edición 2006*  
*Capítulo 4 Gestión del Nivel de Servicio*  
*Apartado 4.4.1. Página 37*

# IT GOVERNANCE

**Presupuestar:** Es el proceso de predecir y controlar el gasto de dinero en la organización, y consiste en un ciclo de negociaciones periódicas para definir presupuestos (normalmente anuales), y en la monitorización diaria de los presupuestos actuales.

**Contabilidad de TI:** Es el grupo de procesos que permiten a la organización TI llevar un registro completo de cuentas sobre la manera en que se gasta el dinero (particularmente en la identificación de los costes por Cliente, servicio o actividad). Habitualmente, implica el mantenimiento de “libros de contabilidad”, y debe ser supervisado por alguien con formación específica en esta materia.

**Facturación:** Es el grupo de procesos necesarios para registrar el cobro a los Clientes por los servicios ofrecidos. Para ello es fundamental llevar a cabo una contabilidad exhaustiva, hasta un nivel de detalle que vendrá determinado por las propias necesidades de análisis, facturación y reporte.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 5. Gestión Financiera de Servicios TI  
Apartado 5.1.2. Página 63*

# IT GOVERNANCE

La finalidad de las actividades de presupuestos es que los costes reales se adecuen al presupuesto (costes previstos). El presupuesto habitualmente se define en negociaciones con los Clientes que proporcionan los fondos (aunque a veces esto se hace a un nivel muy general: los directores acuerdan la proporción de los ingresos que va a utilizarse para financiar los servicios TI, basándose en las cifras de costes que la organización TI haya reportado). Unos presupuestos claros son esenciales para garantizar que no se acabe el dinero antes de que termine el periodo. Si es probable que haya escasez de fondos, la organización necesitará un aviso previo y una información apropiada que le permita tomar las decisiones correctas para gestionar la situación adecuadamente. Las organizaciones que necesiten realizar su contabilidad y facturación con cierto nivel de detalle, como por ejemplo los proveedores comerciales de servicios TI, necesitarán invertir mucho más esfuerzo en desarrollar unos sistemas de Contabilidad y Facturación, que aquellas que sólo necesiten un sistema sencillo y justo para redistribuir los costes en cada unidad de negocio. La contabilidad de TI se puede utilizar para determinar los costes exactos de la utilización de los recursos, hasta el nivel de la utilización de CPU, almacenamiento de ficheros y ancho de banda, pero no suele resultar muy recomendable utilizar esto como la base para realizar La facturación, ya que los costes que conlleve hacerlo así pueden superar a los beneficios. Redunda en beneficio de todas las partes mantener el coste global del servicio lo más bajo posible, y la mínima burocracia, incluso en detrimento de la precisión total.

# IT GOVERNANCE

Actualmente, la práctica más habitual es utilizar la contabilidad de TI para ayudar a tomar las decisiones sobre inversiones y renovaciones, y para identificar ineficiencias o actividades que no aporten valor, sin servirse de ella para facturar una cantidad fija a cambio de una capacidad acordada (determinada por los niveles de servicio fijados en los Acuerdos de Nivel de Servicio). En tal caso, la Gestión Financiera de los Servicios TI colaborará con la Gestión de Niveles de Servicio (puede que incluso esto recaiga en la misma persona) para asegurarse de que los costes generales de mantener los servicios acordados no sobrepasarán los costes previstos. El proceso de facturación, Entonces, a menudo estará basado simplemente en facturar por unos periodos acordados unas cantidades determinadas, por ejemplo 1/12 del presupuesto destinado a los servicios TI por los Clientes cada mes. Se pueden realizar cargos adicionales por trabajos que superen los niveles de servicio acordados.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 5. Gestión Financiera de Servicios TI  
Apartado 5.1.2. Página 64*

# IT GOVERNANCE

## Tasa estándar

La tasa estándar se calcula realizando una estimación de los costes de los recursos necesarios para satisfacer una capacidad estimada, basándose en la estimación de cargas de trabajo y en los requisitos del servicio de todos los Clientes, y dividiéndolo por el factor de utilización, como el número de ficheros del Cliente o Usuarios del sistema.

Entonces, la tasa resultante se fija durante un periodo acordado.

La ventaja de este enfoque es que se utiliza de manera consistente una tasa durante todo el periodo, de manera que el Cliente puede predecir fácilmente los costes.

La desventaja estriba en que el cálculo difiere de los costes reales si cambia la carga de trabajo, por ejemplo si un Cliente cambia sus procesos de negocio o envía un mayor volumen de trabajo. A condición de que la facturación no esté directamente basada en el cálculo de esta tasa, el impacto será mínimo, y se podrá volver a evaluar la próxima vez que se calcule la tasa.

La vida de la instalación del equipamiento tiene una influencia directa sobre esta tasa. Así, los equipos instalados recientemente tenderán a estar poco cargados, lo que dará un alto coste medio, mientras que una máquina que esté a punto de ser actualizada y, por lo tanto, muy cargada, da pie a una tasa media más baja. El principal defecto de este método, por lo tanto, es que a medida que se incrementa la utilización, disminuye el coste de utilización por hora de los equipos. El efecto que tiene esto es mostrar una reducción de los costes cuando, de hecho, no tiene lugar tal reducción.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 5 Gestión Financiera de Servicios TI  
Apartado 5.3.11. Página 91*

# IT GOVERNANCE

Gestionar la capacidad de una extensa red de equipos distribuidos es ahora una tarea más complicada que en los “viejos tiempos” de los mainframes, y todas las organizaciones prósperas están incrementando su inversión en servicios tecnológicos.

Por lo tanto, tiene aún más importancia hacer previsiones para el crecimiento. Aunque el coste de actualizar un componente individual en un entorno distribuido a menudo resulta menor que el derivado de actualizar un componente en un entorno basado en un mainframe, a menudo un entorno distribuido tiene muchos más componentes que tienen que ser actualizados. Aunque también se pueden realizar compras a gran escala, ya que el precio de cada componente individual se reduce cuando es necesario adquirir muchos componentes. Por lo tanto, la Gestión de la Capacidad debería comunicarse con el proceso de aprovisionamiento para asegurarse de que se pueden negociar los mejores tratos con los proveedores.

Un proceso de Gestión de la Capacidad corporativa garantiza que se satisfacen todos los requisitos en cuanto a capacidad de la organización. El coste de actualizar todos los equipos de sobremesa de una organización fácilmente puede superar al coste de actualizar un mainframe. La Gestión de la Capacidad debería también estar al cargo de la “política de renovación”, y asegurarse de que todos los equipos de sobremesa tienen la capacidad suficiente para ejecutar las aplicaciones que el negocio necesitará en un futuro próximo.

*Libro Oficial de la OGC: Mejores Prácticas para la Provisión de Servicio  
Publicado por TSO - Edición 2006  
Capítulo 6 Gestión de la Capacidad  
Apartado 6.1.1. Página 130*

# IT GOVERNANCE

% considerados puntos de aprendizaje clave	P	Características clave
4,6 %	Partner - Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de extremo a extremo la cadena de suministro</li> <li>• Orientar a los proveedores</li> </ul>
6,0 %	Producto	Herramientas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar el flujo de trabajo</li> <li>• Proporcionar conocimientos de configuración</li> <li>• Generación de Conocimiento Compartido</li> <li>• Producción de informes de gestión y soporte de la toma de decisiones</li> </ul>
17,1 %	Performance – Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de mandos &amp; KPI para dirigir y demostrar resultados</li> <li>• Mecanismos de prioridad y prelación en todos los niveles de la empresa &amp; del departamento TI</li> <li>• Acuerdos “explícitos” conocidos por todos</li> <li>• Trasladar KPI's al diseño de procesos, acuerdos y responsabilidades</li> </ul>
27,6 %	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos definidos, desplegados y demostrados</li> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Aplicar enfoques de servicio continuo al proceso</li> </ul>
44,7 %	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas, roles y responsabilidades claramente definidas</li> <li>• “Actuar” con un enfoque hacia cliente, no solo de manera nominativa</li> <li>• Trabajo en equipo y eliminación de silos y barreras entre departamentos</li> <li>• Líneas de comunicación conscientes, gestionadas en todos los niveles, internamente y externamente</li> <li>• Abordar los temas frágiles</li> <li>• Responsabilidad personal y Propiedad</li> </ul>

# IT GOVERNANCE

Las personas adecuadas y una cultura organizacional correcta siempre funcionarán a pesar de que los procesos sean imperfectos.

Procesos adecuados pueden funcionar también con tecnologías problemáticas o imperfectas. Sin embargo nada de ello es cierto en sentido inverso.

Por lo tanto, procesos incorrectos no funcionarán con personas inadecuadas ni con una cultura corrompida o ineficiente. Una tecnología adecuada y aceptable tampoco funcionará con procesos imperfectos o inapropiados.

En consecuencia:

Soluciona siempre antes los problemas de gestión de personas o tus proyectos de Implantación ITIL fracasarán.

# IT GOVERNANCE

## ITIL V3 – Libro de Estrategia del Servicio

El valor como activo de las personas en la empresa es la capacidad de creación, análisis, percepción, aprendizaje, juicio, liderazgo, comunicación, coordinación y confianza.

# IT GOVERNANCE

## **ITIL V3 – Libro de Estrategia del Servicio**

La Cultura es transmitida a los miembros del equipo TI a través de socialización, programas de formación, historias, ceremonias, lenguaje y ejemplo.

# Ideas Clave

- TI como principal ventaja competitiva en el marco económico y empresarial actual
- Necesidad de reflejar cuantitativamente el aporte económico de TI en el ámbito empresa. Si se definen claramente objetivos se obtienen mejores resultados
- TI es capaz de producir resultados superiores al resto de funciones empresariales como motor de la revolución de la sociedad del conocimiento. Las empresas enfocadas con TI como motor principal de la actividad de negocio (y por tanto con dirigentes innovadores) obtienen mejores resultados
- TI es el motor de la transformación de la naturaleza de la actividad empresarial a fin de liderar el cambio de la misma. Indistintamente de tratarse de un sector tradicional o innovador, indistintamente de tratarse de una empresa establecida y consolidada o de nueva creación.
- Las empresas TI lideran los rankings de marcas, bursátiles, innovación empresarial y resultados respecto a la inversión

# Ideas Clave

- Necesidad de conocer el entorno competitivo, la propia empresa y los objetivos futuros a conseguir
- Absoluta integración de la estrategia empresarial con la estrategia TI. La infraestructura TI es la infraestructura de la empresa. El gobierno TI es el motor de liderazgo de la empresa.
- Establecimiento de unos canales de comunicación constantes entre TI y no TI. Dicha comunicación debe ser expresada en lenguaje empresarial relevante.
- Búsqueda total de la diferenciación en términos cualitativos y de generación de valor monetario
- Enfoque al mercado y al cliente. Enfoque a la innovación
- Enriquecimiento personal, incremento del perfil. Búsqueda de mejores puestos de trabajo. Evolución constante. Participación en la toma de decisiones

# Ideas Clave

- Asalto frontal a la cúpula organizativa de las empresas. Necesidad de que el profesional TI conozca y comprenda su posición en el entorno empresarial. Cuando las tecnologías de la información son una ventaja competitiva el profesional TI también ha de ser una ventaja competitiva
- Organizaciones formulen una estrategia y sean capaces de fomentar las conductas que materialicen los resultados de dicha estrategia
- Búsqueda de la innovación disruptiva, transformación de la industria
- Las empresas cambian cuando todo va mal. Hay que buscar el cambio mediante la demostración de superioridad del departamento, la tecnología permite mejores resultados
- Eliminar la imagen del departamento TI como un factor auxiliar y marginado absolutamente de la toma de decisiones

# Ideas Clave

- Demostrar que el gobierno enfocado a TI produce mejores resultados empresariales
- Establecer un marco de trabajo respecto a las conductas generadas en los departamentos de TI. Dichas conductas acaban explicando los resultados
- Destruir imagen de mayor capital en activo igual a superioridad de dicha empresa
- Absoluto énfasis en las mediciones. Todos los departamentos empresariales han medido sus resultados desde siempre. La única forma real de demostrar la eficiencia, el retorno y el trabajo realizado en TI es mediante la sistemática medición de absolutamente todo.
- La única forma de poder participar en la toma de decisiones y en el organigrama de poder es mediante la medición de resultados
- La actividad económica y empresarial actual se sustenta en las tecnologías de la información. La conservación del modo operativo de las empresas está en manos de TI.

# Ideas Clave

- TI es un aliado estratégico que permite la transformación, el crecimiento y la mejora es inseparable del marco empresa.
- Las inversiones TI deben ser gestionadas no controladas
- Necesidad de eliminar la variabilidad en cualquier ámbito empresarial mediante la introducción de procesos repetibles y medibles
- Los objetivos empresariales son los objetivos de TI
- La mejor forma de predecir el futuro es crearlo. El innovador siempre gana la partida. La tecnología siempre gana la partida
- La gestión vive de la realidad, del entorno y jamás debe ser una decisión unipersonal. Necesidad de diálogo y colaboración
- Imposibilidad de trabajar sin un modelo de imputación de costes que refleje la eficiencia económica

## Ideas Clave

- La conducta es un factor de las consecuencias. Gestión de la conducta y gestión del talento. Mediante esto se pueden alcanzar resultados extraordinarios
- Mediante un sistema adecuado de Gobierno se consigue: adecuada asignación de roles y responsabilidades a fin de garantizar un modelo de conductas que ayuden a mejorar todos los resultados de carácter empresarial. Mejor gobierno igual a mejores trabajadores, mejores resultados, mejor empresa.
- Las conductas y no la estrategia son las que generan valor. La gestión de la conducta es la parte más compleja dentro del gobierno
- El Gobierno y la gestión son los factores más importantes para generar valor en TI, no los conocimientos Técnicos.