



# IT-GOVERNANCE

FELABAN

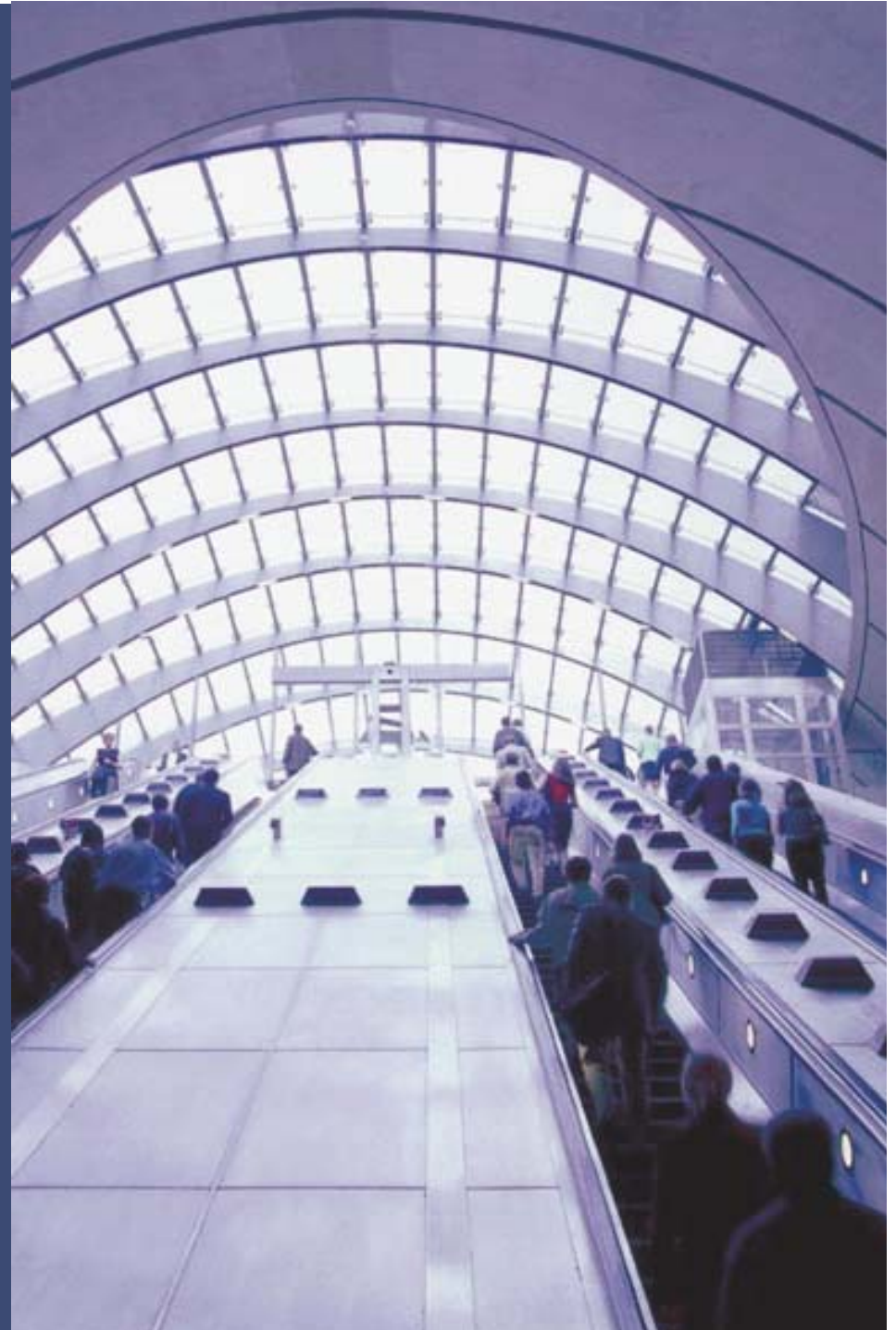
23/8/2007

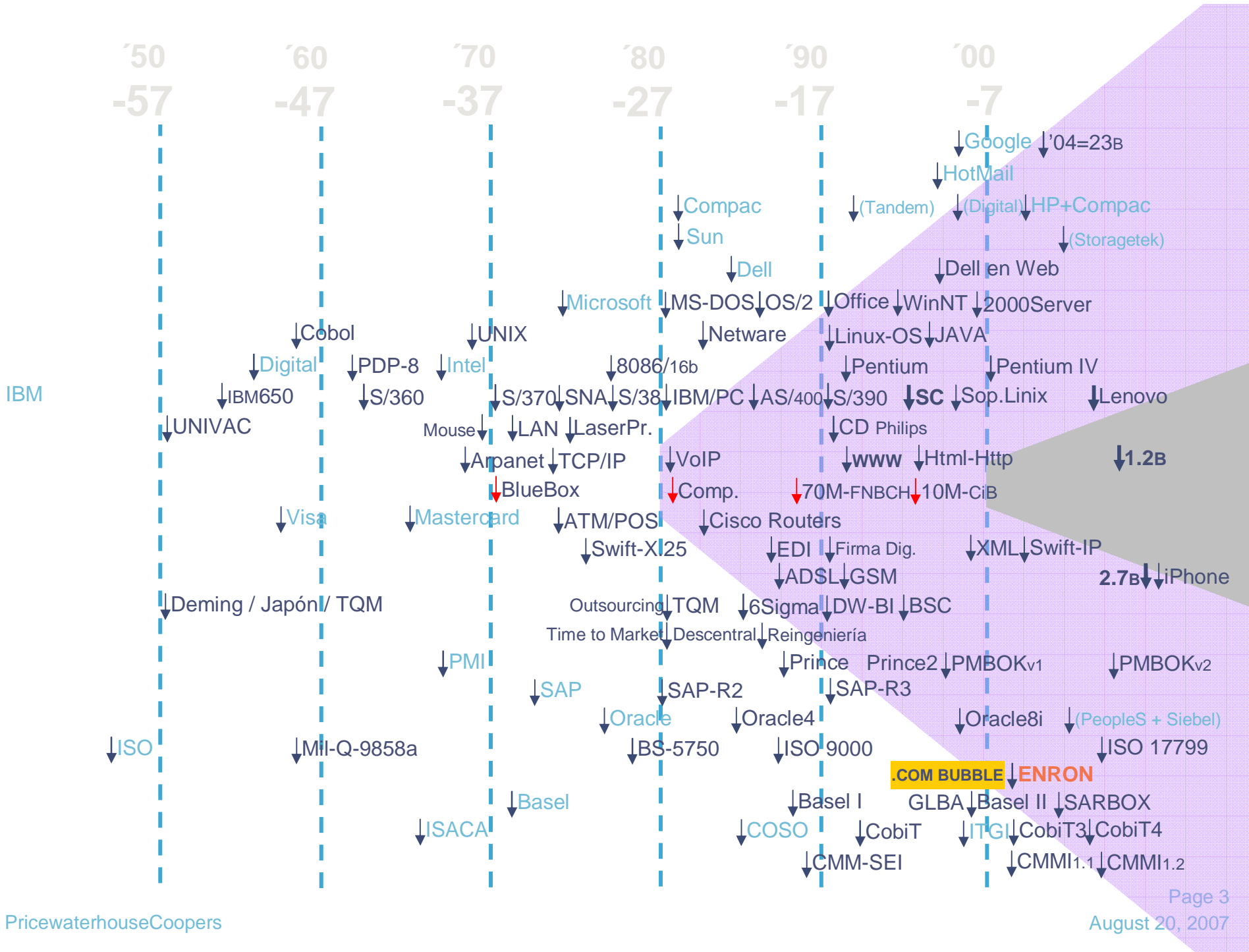
\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

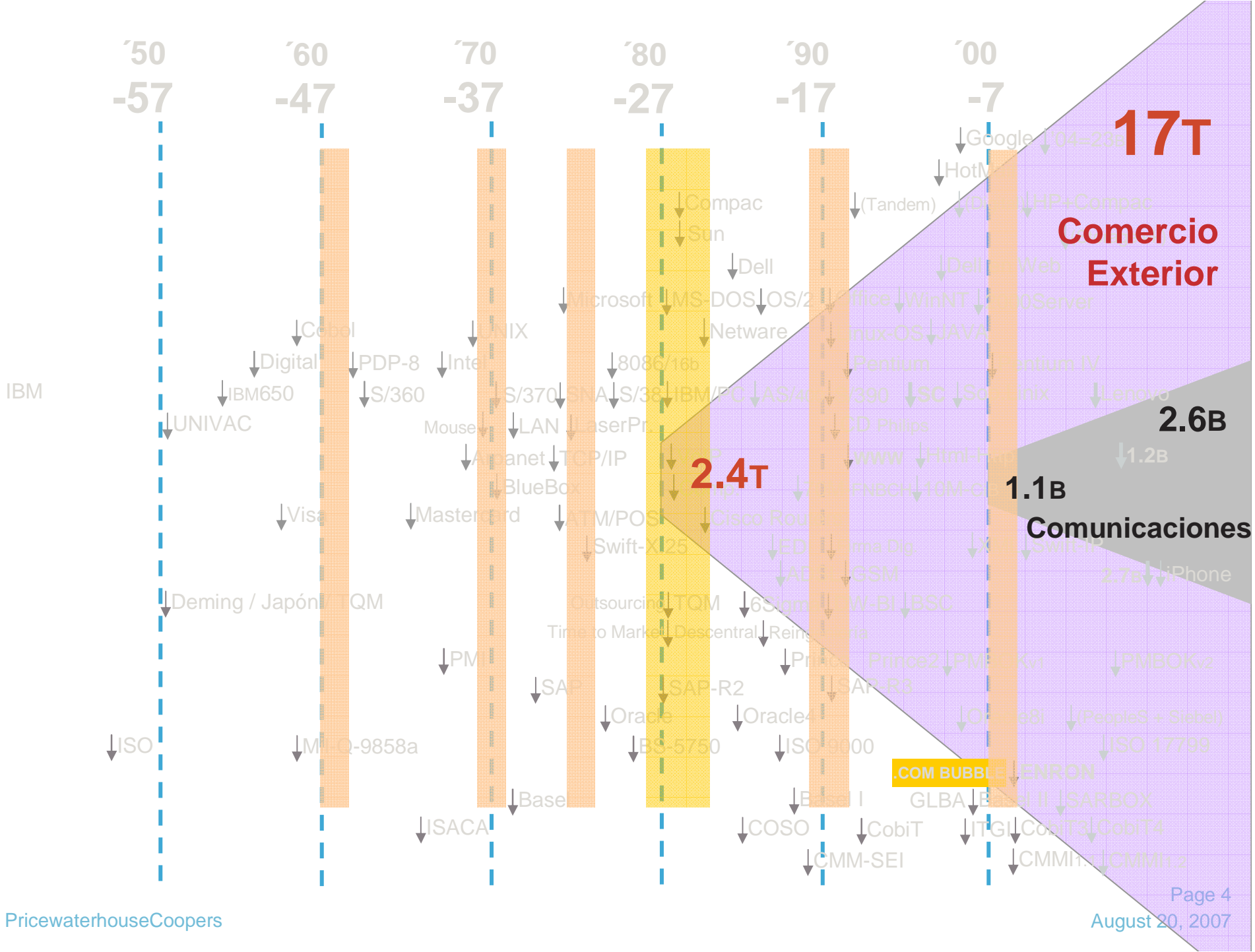
# Agenda

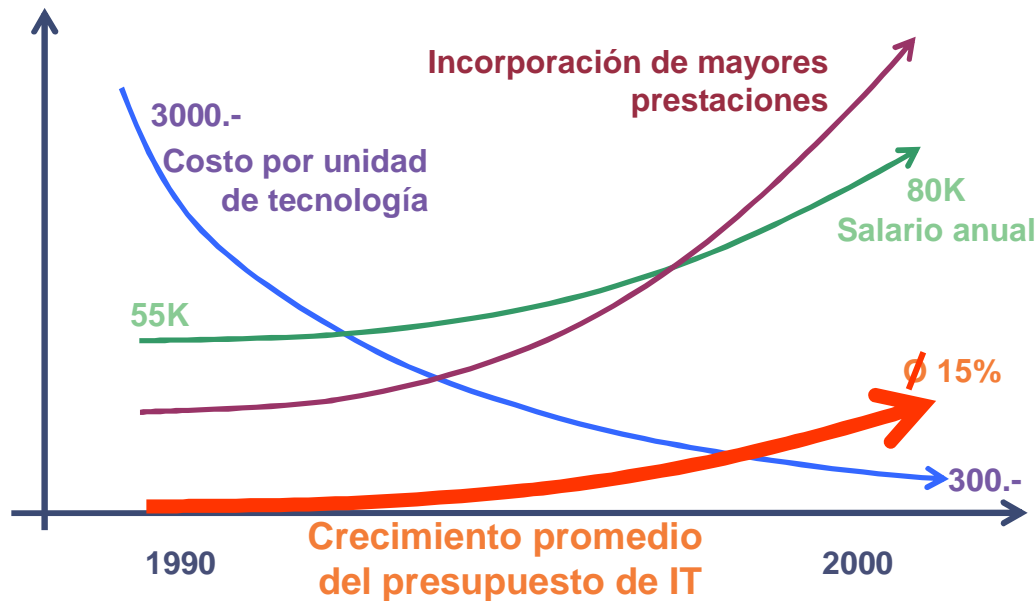
- El camino
- IT Governance - Definición
- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Por donde comenzar?
- Takeaways











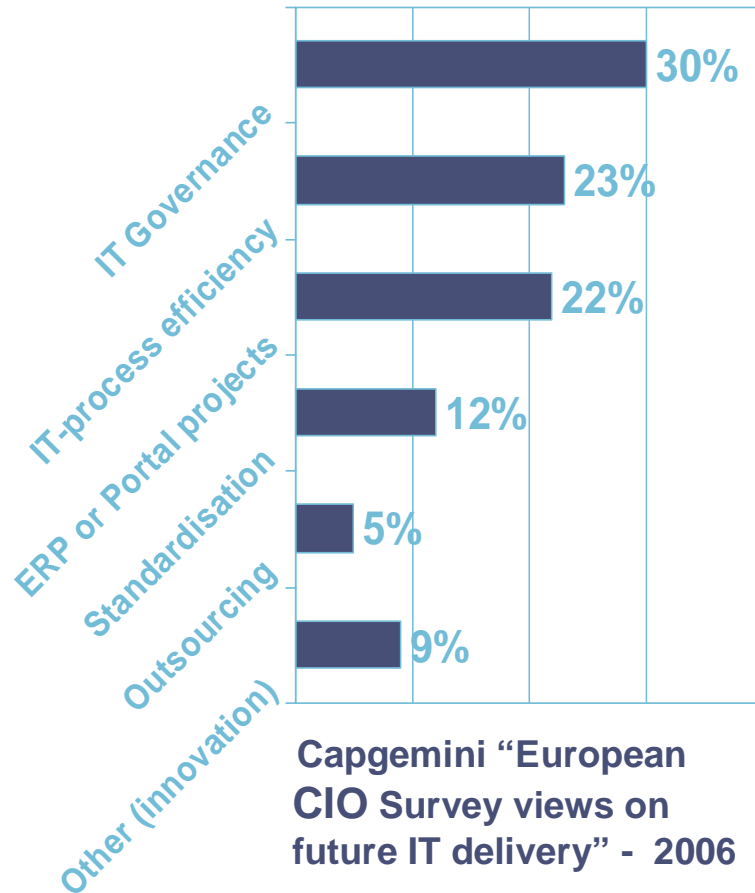
- En el 2007, el 65% de las firmas no podrán manejar correctamente la complejidad y riesgos inherentes a IT, inflando en un 25% los costos de IT.  
Gartner Group - 2003.
- Expertos de la industria estiman que en los próximos años el 70% de los gastos discrecionales serán dedicados a resolver necesidades de índole reguladora. Dejando muy poca capacidad para proyectos propios, y como consecuencia, deprimiendo el ROI esperado.  
PricewaterhouseCoopers - 2004 – Managing IT: Art or Science

# Donde se ven las mayores oportunidades de crecimiento

10th. Annual Global CEO Survey / PricewaterhouseCoopers 2007



- **Cientes** cada vez más “**tecnologizados**”.
- **Firma más informatizada.**
- Mayor **complejidad tecnológica y dispersión geográfica.**
- Crecimiento de la **información disponible** (duplicación de conocimiento científico cada 5 años)
- Mayor **aceleración** en el entorno (caminamos 20% más rápido que en 1980).



- **Inversores pagan un premio del +20% adicional en acciones de firmas que demuestran tener en uso buenas practicas de Governance.**

McKinsey / Investor Opinion Survey - 2000

- **Mayores ganancias en organizaciones con las mejores prácticas de IT-Governance.**

Encuesta del MIT / Center for Information Systems Research



# DEFINICIÓN DE IT-GOVERNANCE

**“IT-GOVERNANCE” es responsabilidad del Directorio y de la Gerencia Ejecutiva.**

**Es una parte integral del Gobierno Corporativo y consiste en el liderazgo, estructura organizacional y los procesos, que aseguran que (las prácticas de) IT soporte y extienda las estrategias y objetivos de negocio de la organización.**

**IT Governance Institute**



# DEFINICIÓN DE IT-GOVERNANCE

**“IT Governance es el marco conceptual que engloba la toma de decisiones y responsabilidad en pos de alentar el comportamiento deseado en el uso de IT”**

**Peter Weill and Jeanne Ross**

**IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**

# OBJETIVOS DE IT-GOVERNANCE

Los **objetivo de “IT-GOVERNANCE”** es dirigir las iniciativas de IT para asegurar:

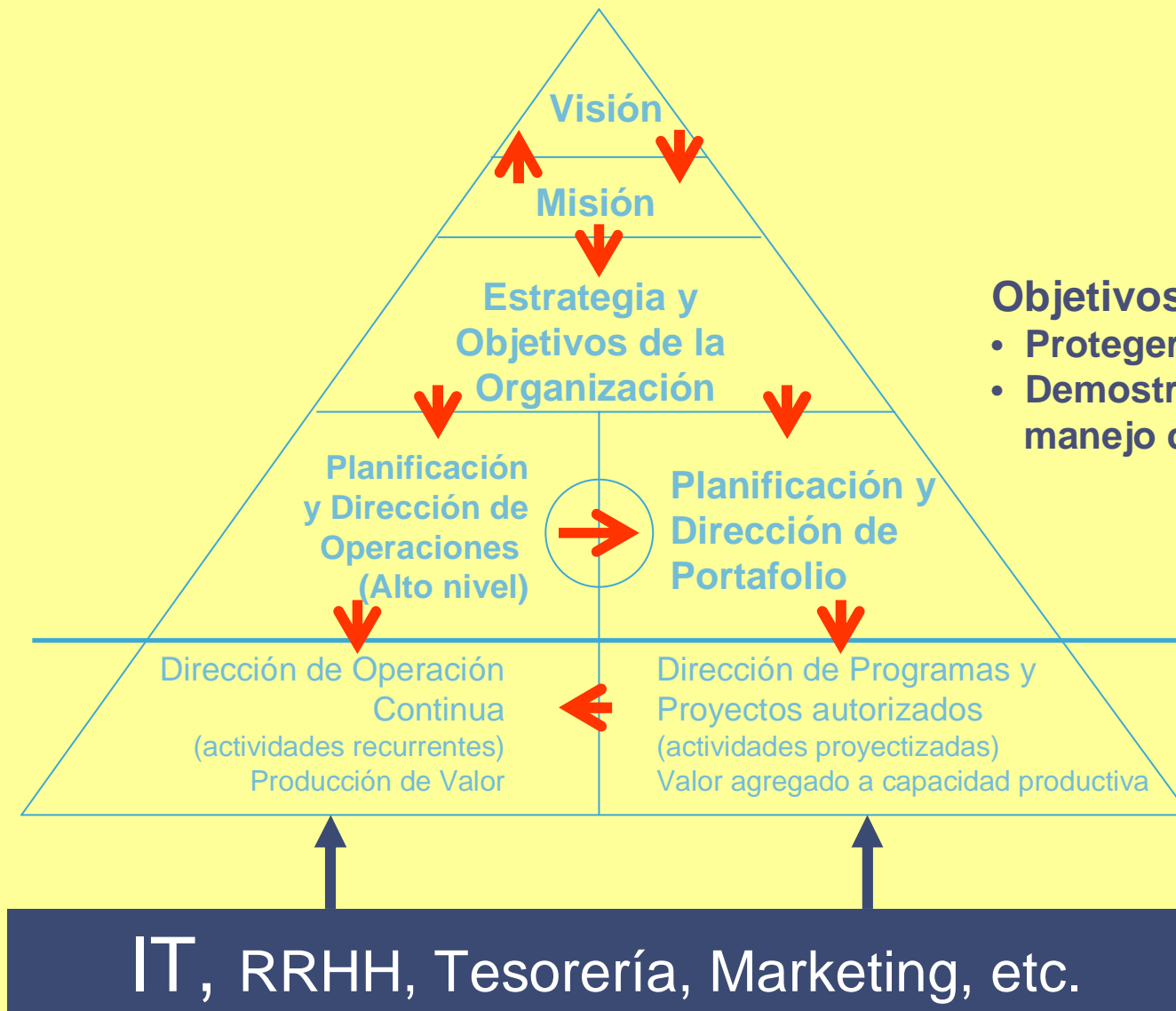
- Que IT se **alinee estratégicamente** con los objetivos del negocio de la organización.
- Que IT **optimice su gestión** por medio de un constante monitoreo y la mejora continua de sus procesos.
- Que IT **mejore la capacidad** de la organización en manejar oportunidades y maximizar los beneficios.
- Que IT **use responsablemente** los recursos en el cumplimiento de los objetivos.
- Que IT **gestione apropiadamente** sus riesgos.
- Que la **Organización sepa de la responsabilidad** que asume IT respecto a los beneficios a ser logrados a través de las inversiones.

**« IT Governance es omnipresente y multiforme: se extiende del más alto nivel estratégico hasta lo más básico de los aspectos de IT: seguridad, datos, arquitectura, recursos, etc. »**

# COORPORATE GOVERNANCE

Objetivos =

- Proteger el valor de las acciones.
- Demostrar transparencia en el manejo de riesgos corporativos.



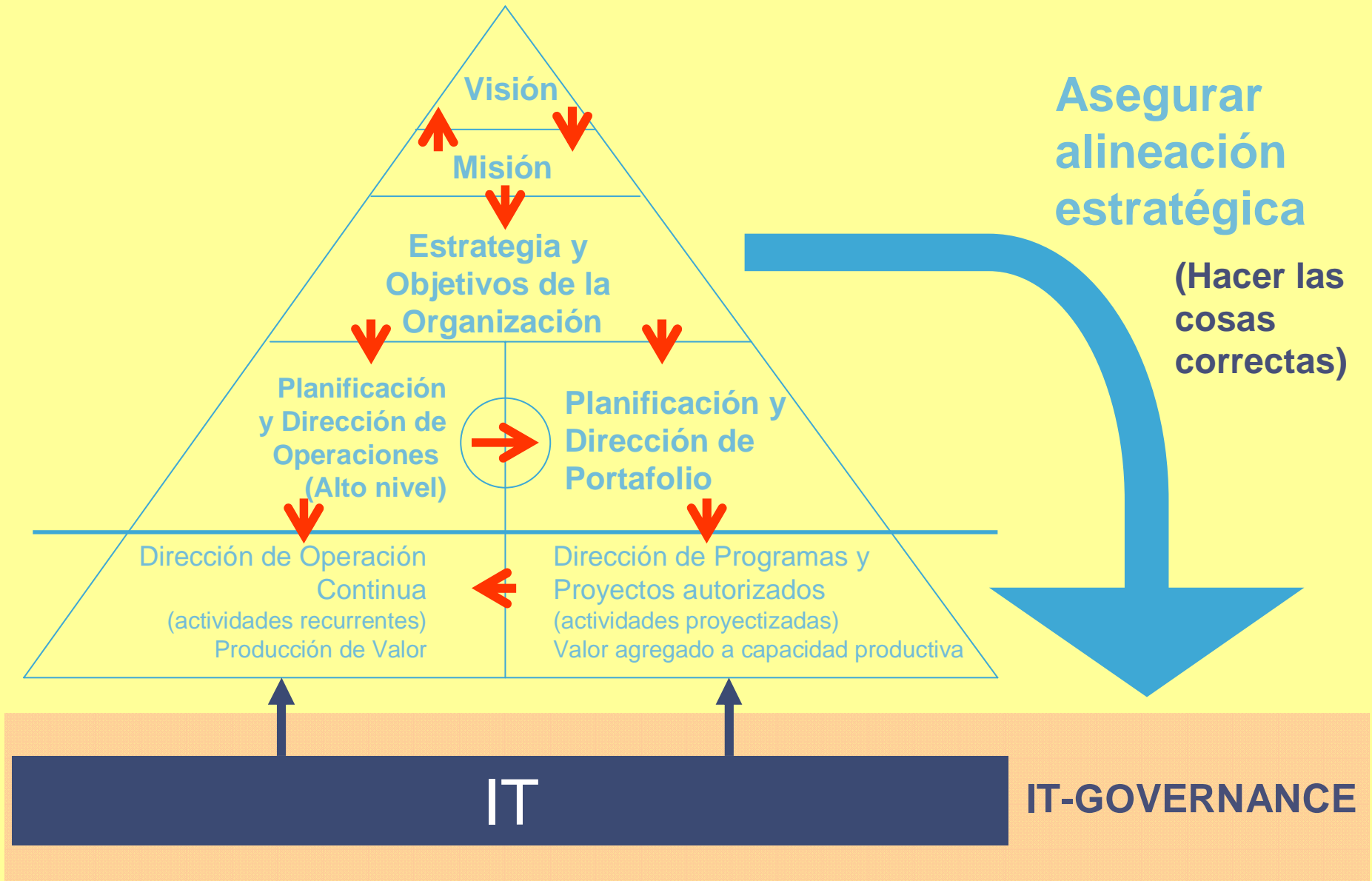
# COORPORATE GOVERNANCE



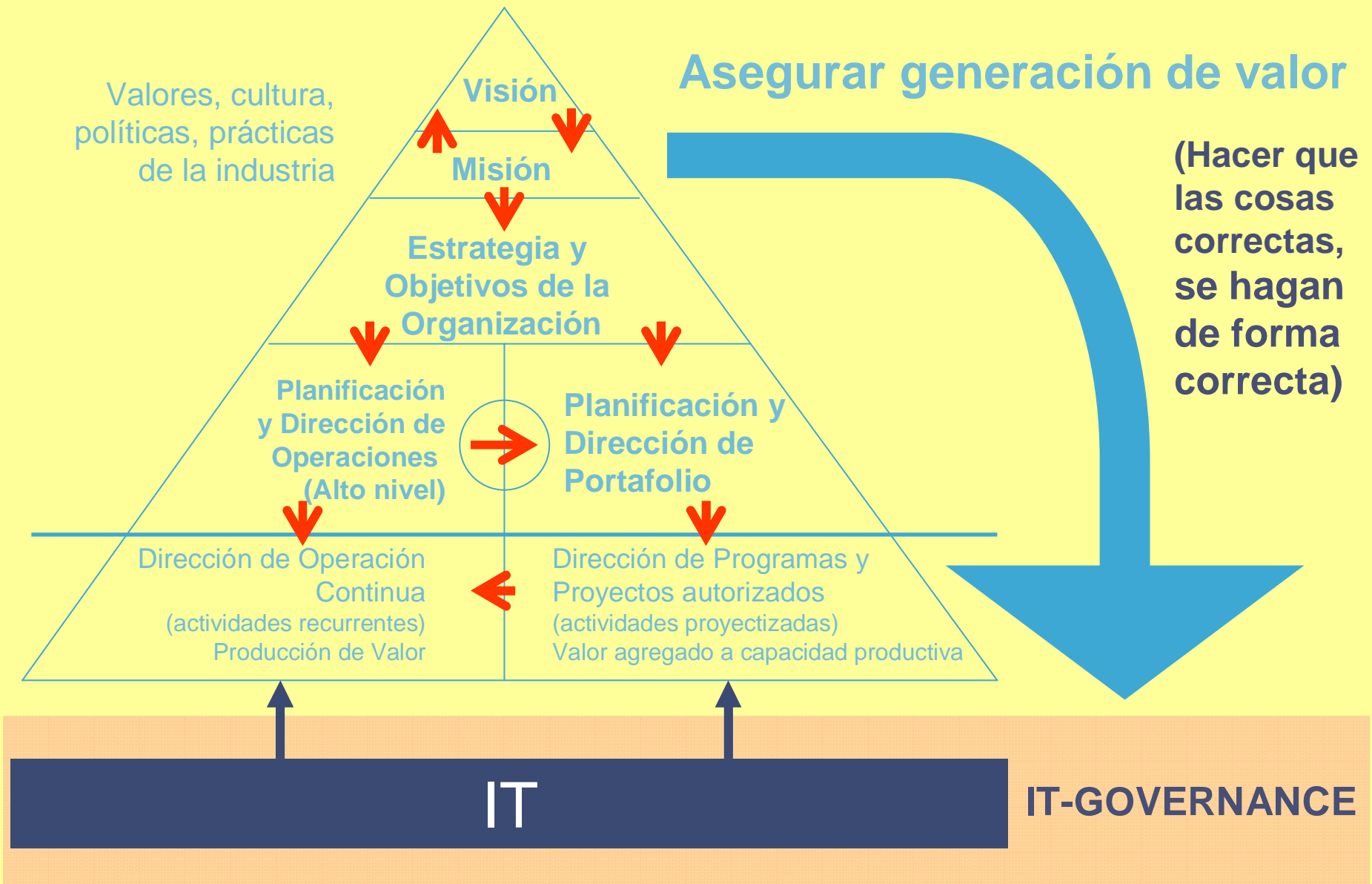
# IT-GOVERNANCE



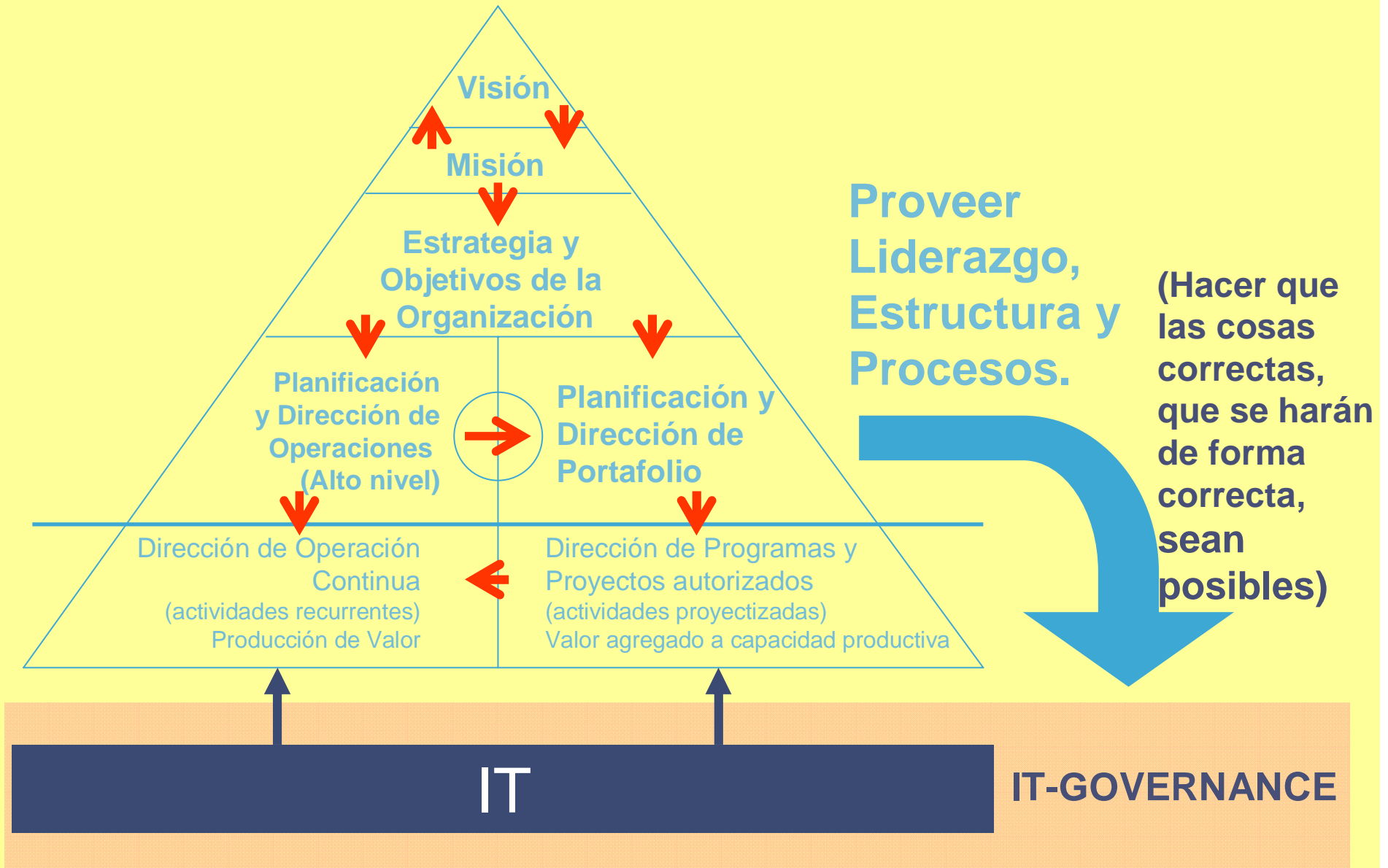
# COORPORATE GOVERNANCE



# COORPORATE GOVERNANCE

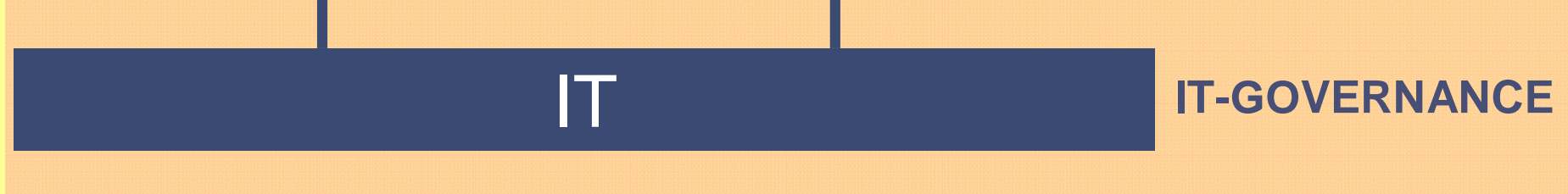


# COORPORATE GOVERNANCE



**Definir y Difundir  
Responsabilidad  
de IT a toda la  
organización.**

**Difundir (y Explicar)  
presupuesto de IT.**



# COORPORATE GOVERNANCE



**Demostrar**  
Alineación

**Generación de Valor**



# IT-GOVERNANCE



**BOARD =**  
Entender los temas y la importancia estratégica de IT.

**ORGANIZACIÓN =**  
Entendiendo los riesgos inherentes a IT y explotar los beneficios que brinda.

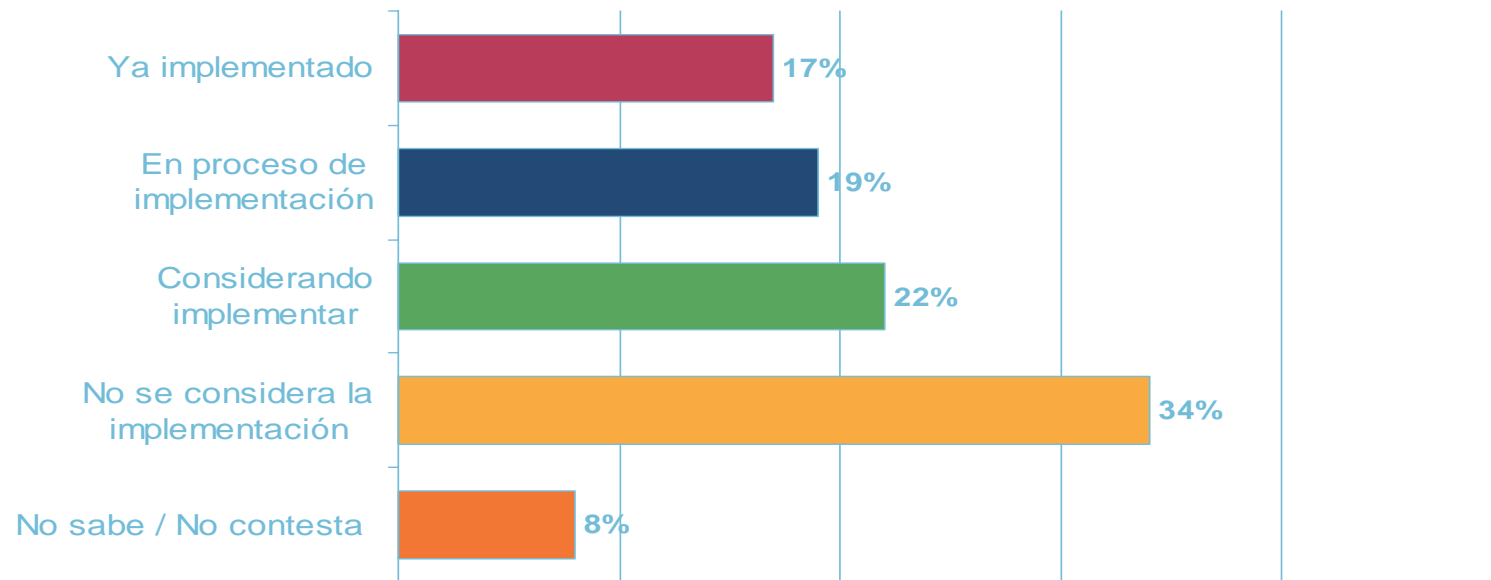


**IT =**  
Entender el negocio y poner foco en el aporte de valor.

# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

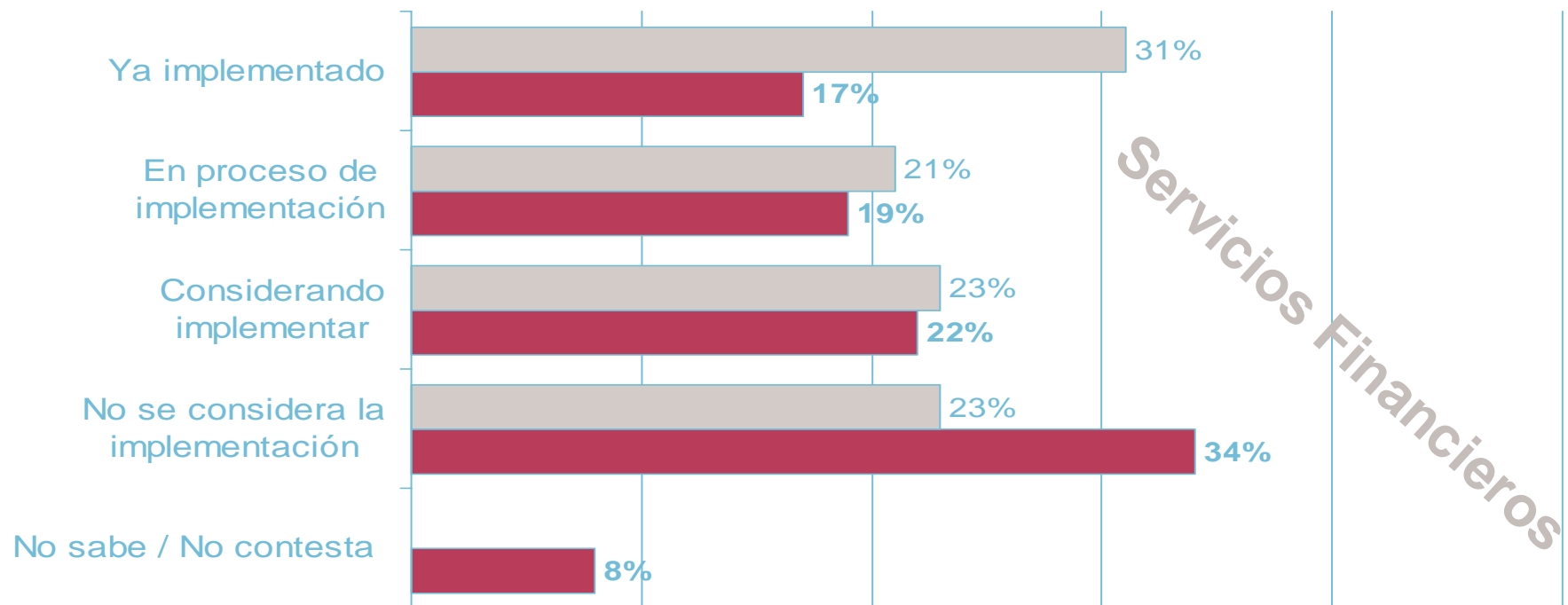
- Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers a pedido del IT Governance Institute en Julio-Setiembre 2005. Repetición de similar en 2003 / Aproximadamente 700 Firmas/Personas (20% Alta Gerencia, 14% América del Sur, 10% Finanzas)
- IT Governance in Practice / Insight from Leading CIO's - 2006
- IT Governance: Realities & Roles / A CIO Roundtable Discusión - 2007

¿Ha implementado, está en el proceso o está considerando implementar una solución o marco de referencia de IT-GOVERNANCE?



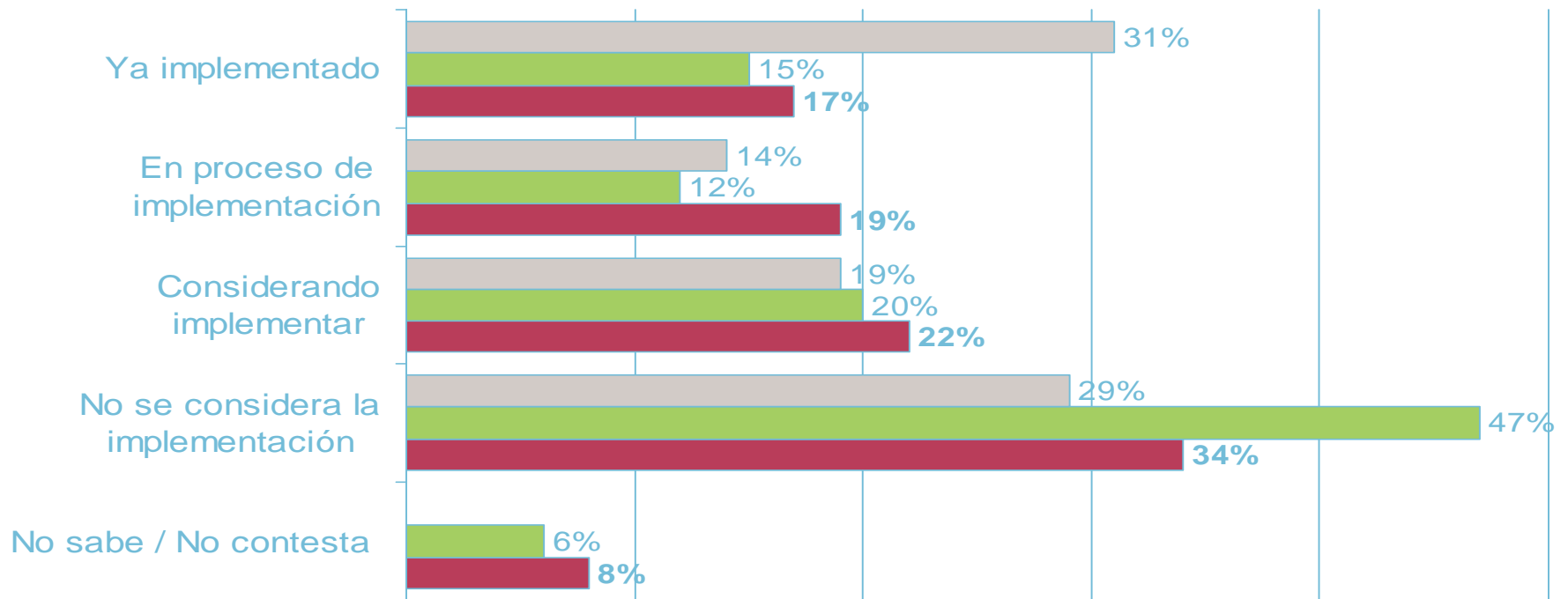
# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Ha implementado, está en el proceso o está considerando implementar una solución o marco de referencia de IT-GOVERNANCE?



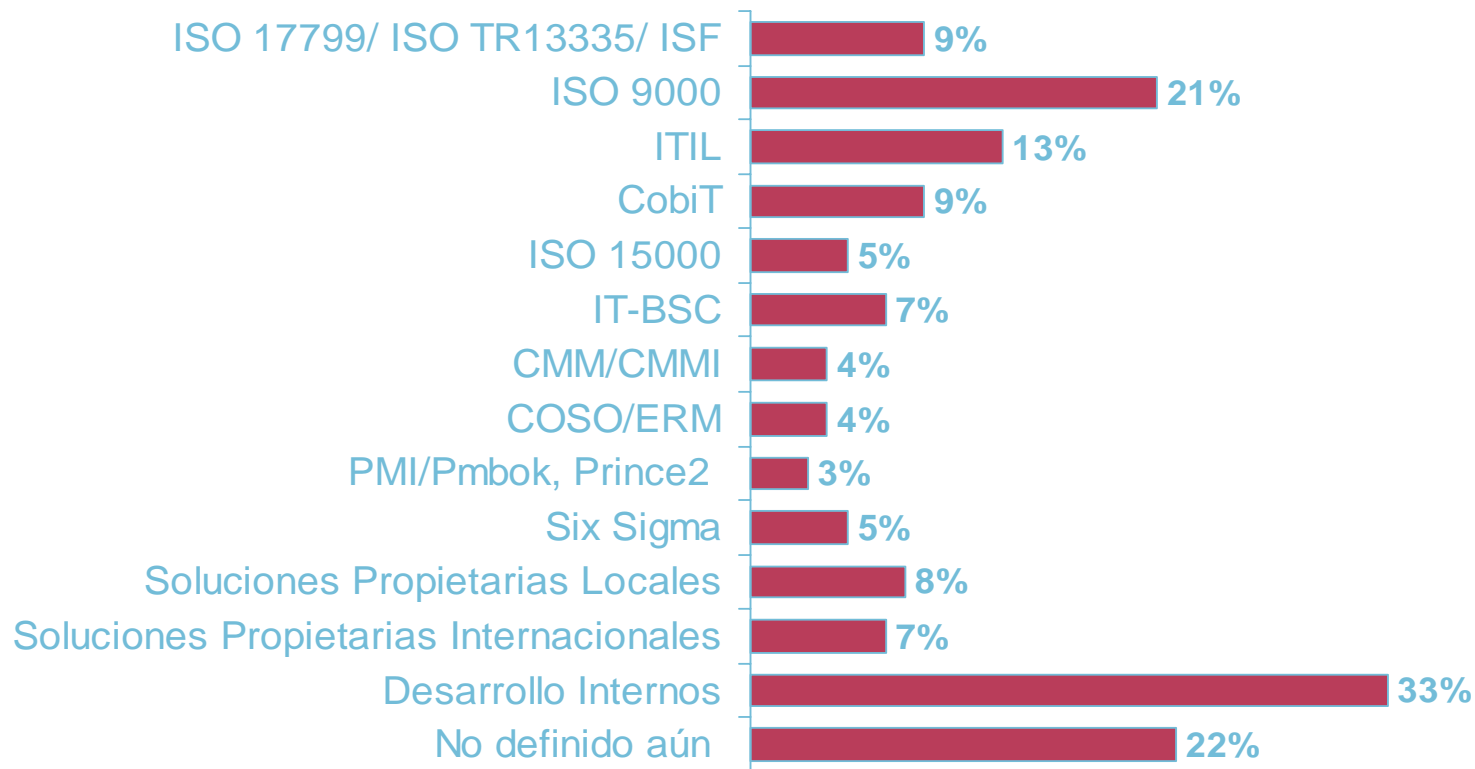
# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Ha implementado, está en el proceso o está considerando implementar una solución de Balanced Scorecard?



# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

En relación a IT-GOVERNANCE, ¿qué solución/marco de referencia está UD usando o está considerando usar?

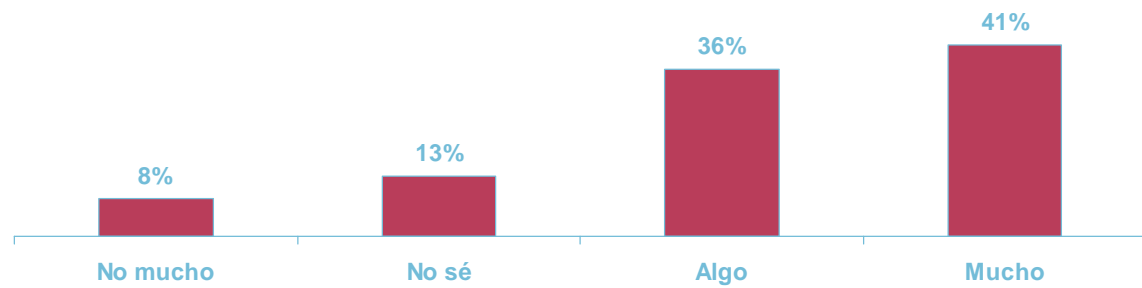




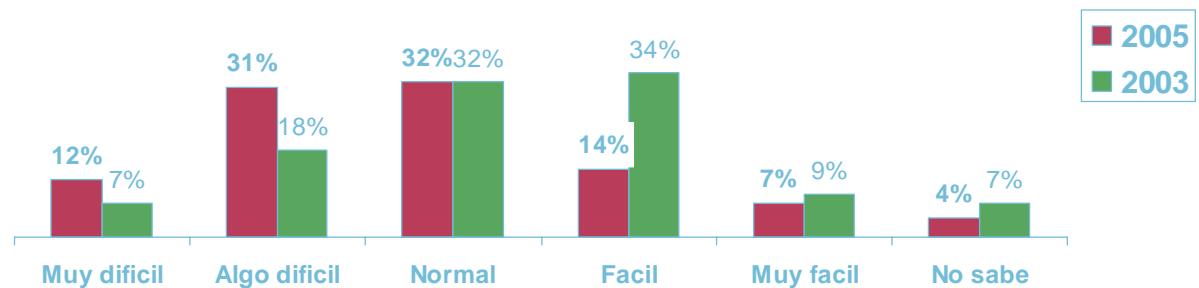
# IT GOVERNANCE SURVEY 2005



¿En que medida los contenidos y estructuras de CobiT, pueden ayudar a implementar efectivas prácticas de IT-Governance en la organización?

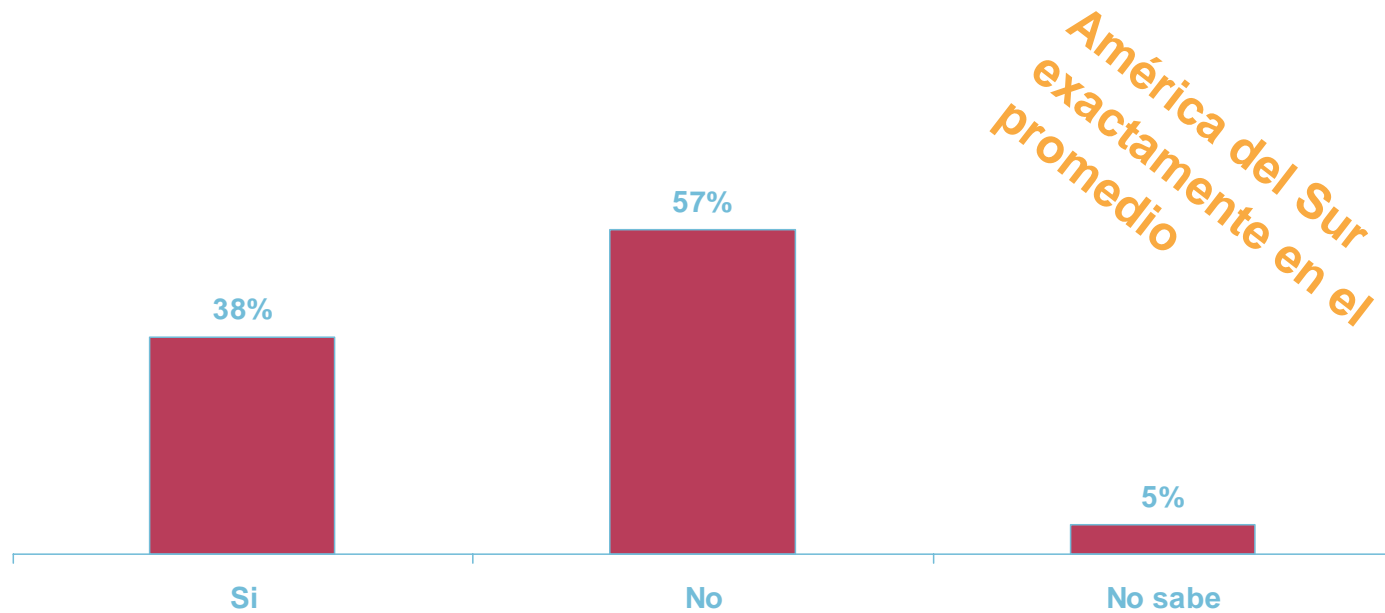


¿Qué fácil o difícil le ha sido implementar parte o la totalidad de CobiT?



# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Influenció la legislación y su regulación en la implementación de CobiT?

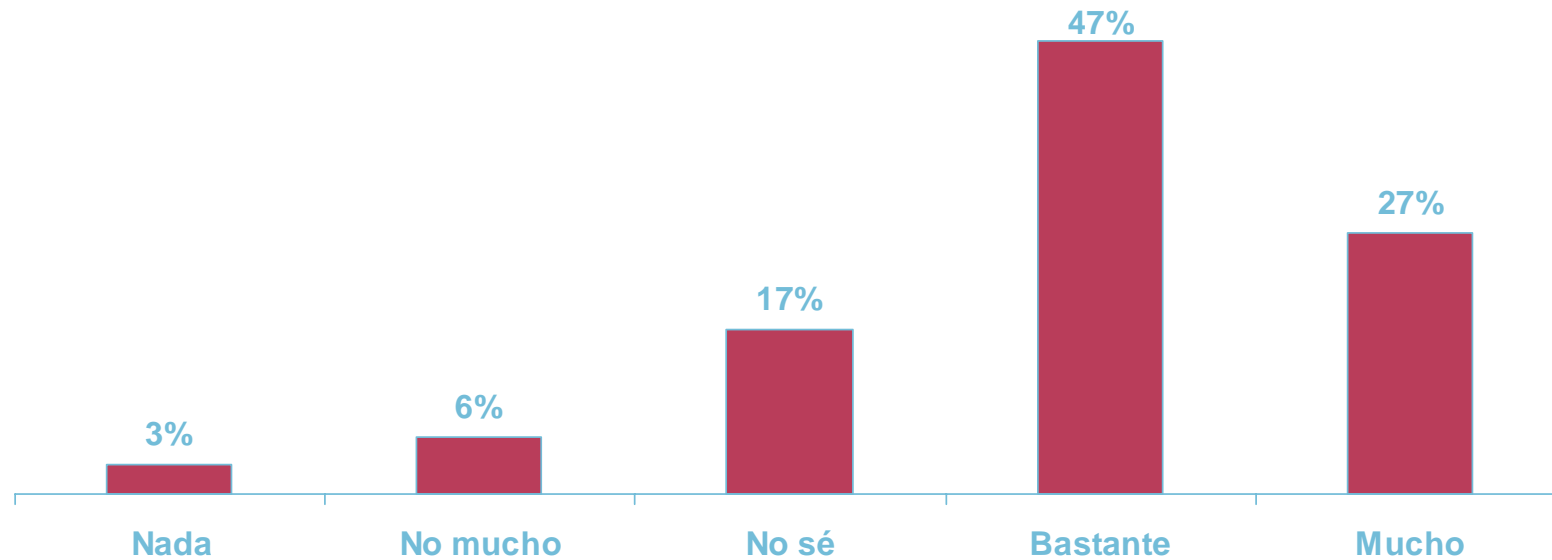


# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Cuánto valor le aporta IT a su organización?

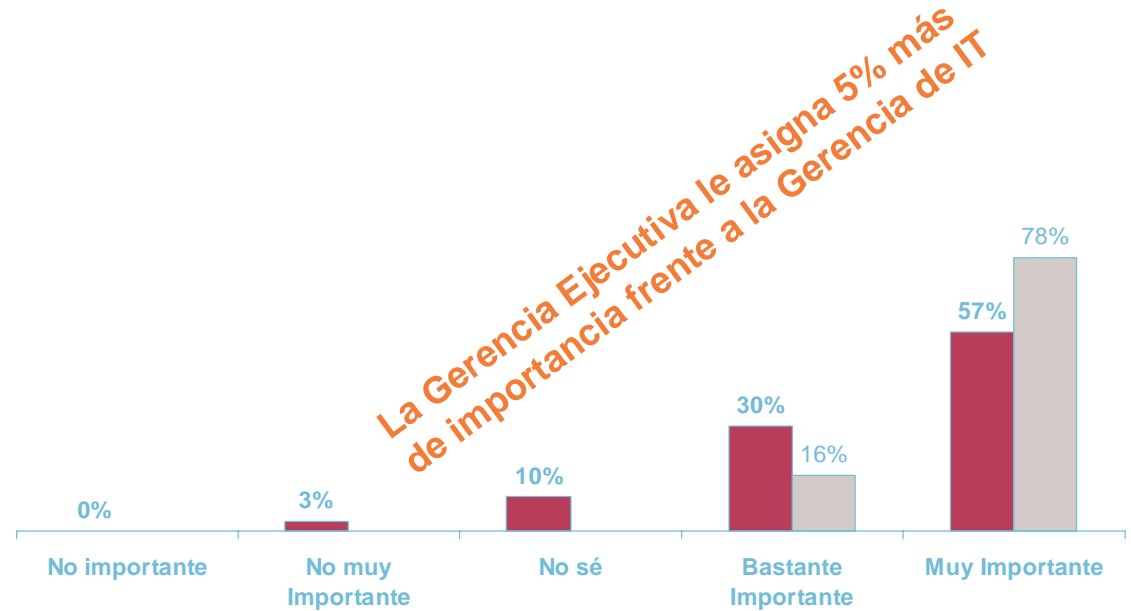
Por ejemplo en:

- Mejor relación con los clientes,
- Mejor gestión de riesgos,
- Menores costos
- Mayor liderazgo en los productos.
- Etc.

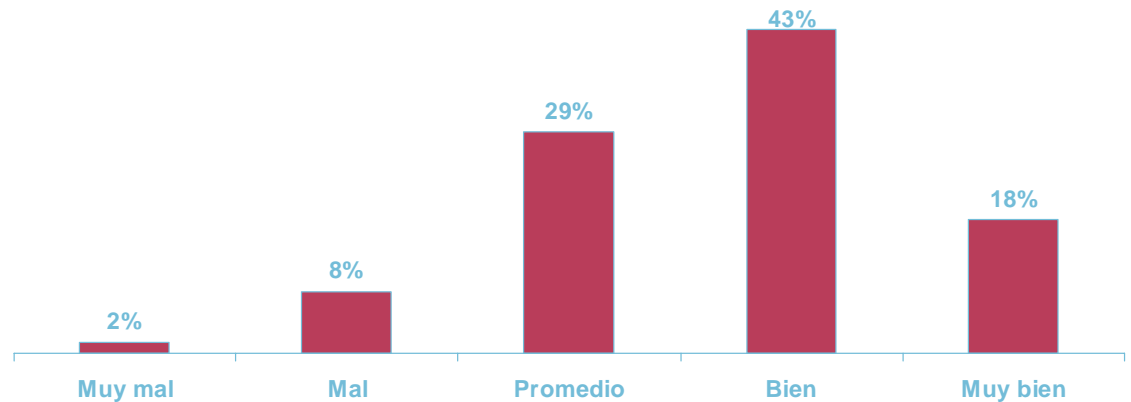


# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

Importancia de IT como parte para el desarrollo de la estrategia general.

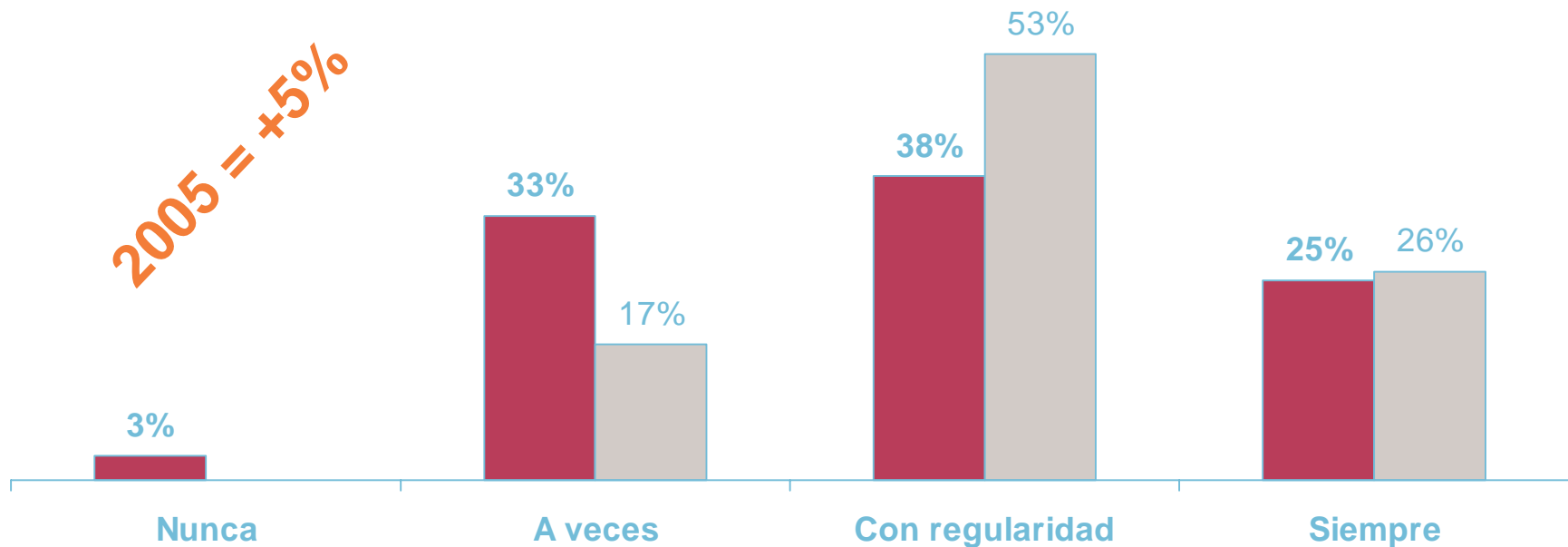


¿Cómo encaja el plan de IT con la estrategia general del negocio?



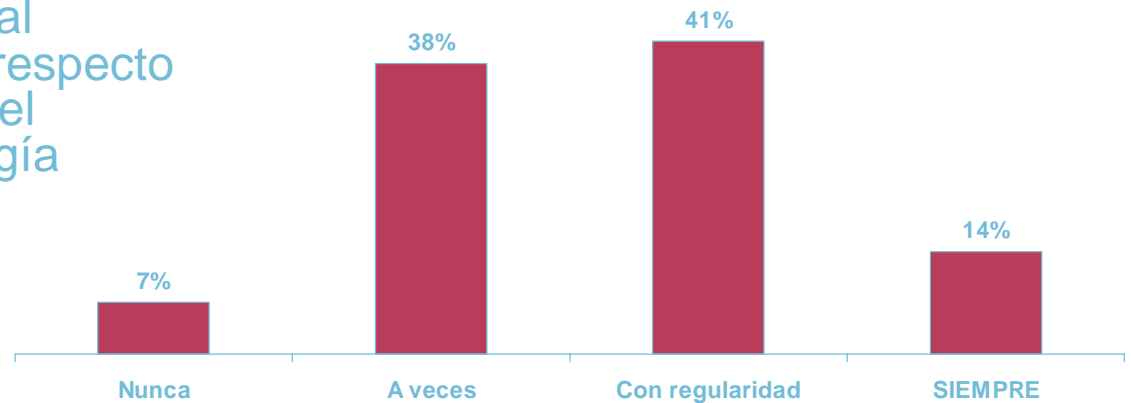
# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Con qué frecuencia está IT en la agenda del directorio?

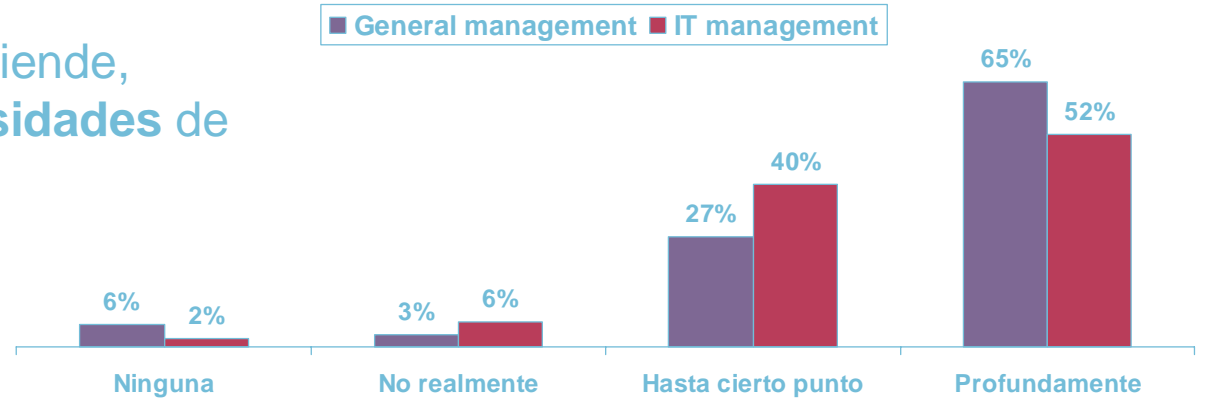


# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Con qué frecuencia IT informa al directorio, o comités ejecutivos, respecto a **potenciales oportunidades** del negocio que posibilitaría tecnología nueva?

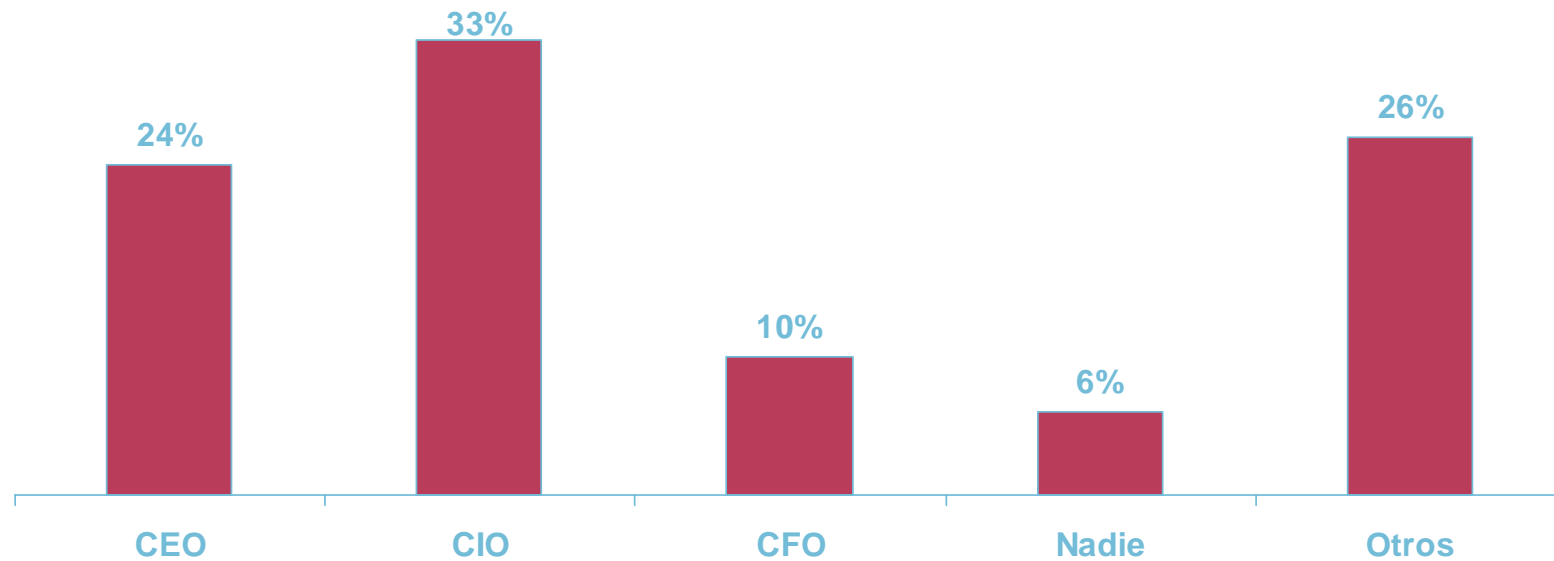


¿Con que profundidad IT entiende, investiga y soporta las **necesidades** de los usuarios del negocio?



# IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Quién tiene la responsabilidad final sobre IT-GOVERNANCE en su organización?



# Conclusiones

- IT es (más) crítico para el negocio.
- Gerentes de IT **valoran menos** sus propias capacidades que sus pares.
- El gran “driver” son las **necesidades regulatorias**, lo que lo hace más enfocado a riesgos y cumplimiento (y más mecánico).
- **En el Directorio, pocos tienen una clara visión de lo que significa IT-Governance.** (Muchas veces se delega la responsabilidad en CIO’s “fuertes”).
- La implementación de IT-Governance no es simple y fácil ... y no hay producto “Out of the Box”. (Cada organización tiene diferentes necesidades y grados de profundidad requerida) y los marcos / soluciones disponibles no abarcan todo lo necesario.

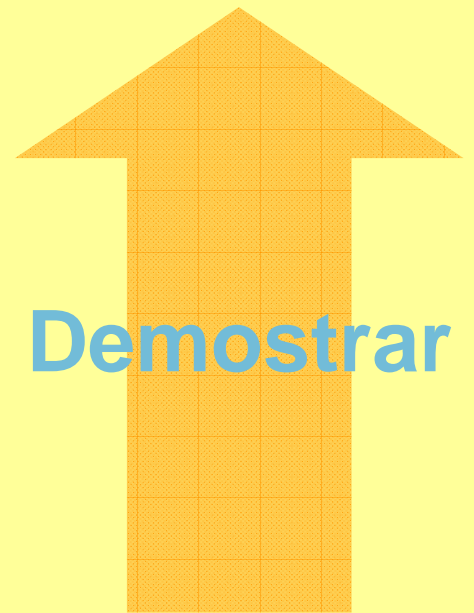
**No one size fits all – No plug and play – No quick fix**



## Lo que el Directorio siempre QUISO saber (y ahora más que nunca NECESITA saber)

- ¿Si lo que se invierte en IT, es mucho, correcto o suficiente para lo que el negocio necesita de IT (hoy y en el futuro)?
- ¿Si IT hace siempre las cosas correctas para el negocio; las hace correctamente y qué correctamente las hace?
- ¿Si IT contribuye con la generación de valor y la reputación de la organización?
- ¿Si IT cuida balanceadamente de los bienes de la organización y de los beneficios y valores generados?
- ¿Si IT es lo suficientemente flexible para enfrentar nuevos desafíos y reconocer oportunidades?  
(¿Qué crítico es IT para la evolución de la organización?)

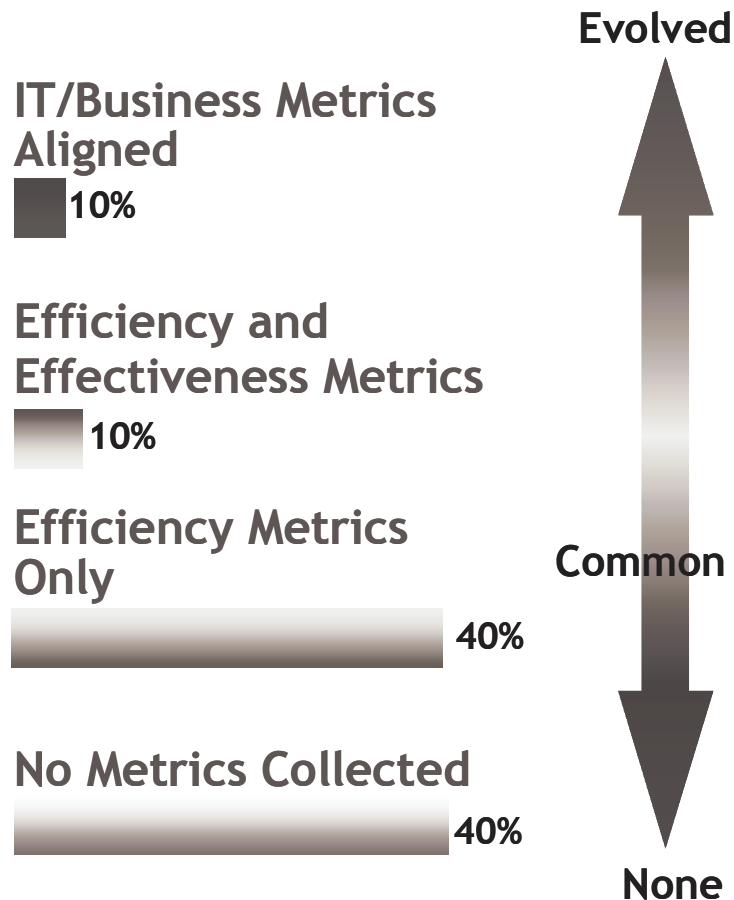
**CORPORATE  
GOVERNANCE**



**Demostrar**

**IT-GOVERNANCE**

## ... Y A LO QUE SE LE RESPONDE (por lo general):



- Lo que se gasta en tecnología, pero no la generación de los beneficios asociados.
- Se presenta las necesidades económicas, para satisfacer necesidades tecnológicas futuras, basados en razones tecnológicas o “necesidades” de terceros.
- Business Case, ROI, etc. que justifican la compra, pero no miden el valor generado.

**Centro de Costos**

Source: META Group 2006



# IT-GOVERNANCE

## Las 3 bases fundamentales

Todo se reduce a demostrar logro de beneficios para el negocio.  
(Business Performance Metrics)

### IT-Governance

Esta restringido por:

Los objetivos estratégicos de la organización  
(definen la Sinergia o Autonomía a ser aplicada)

+

Estructura de la Organización  
(limitaciones)

No hay solución, marco de referencia o herramienta que lo cubra todo

¿Cómo hacemos para que el negocio despierte a los valores de IT?  
¿Qué debemos hacer para lograr participación en la generación de la estrategia?

¿Qué es lo que le interesa al Directorio?

- **Bajar los costos** (sin ser preguntado / mandado)
- **Mejorar la satisfacción de los clientes** (comunicándome con los clientes)

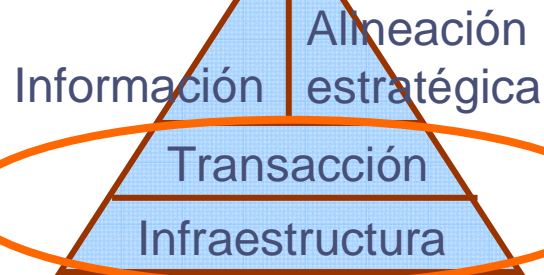
→ **1. Manejar a IT como una Business Unit** (y NO como un Centro de Costos)

- Consolidar servicios y estandarizar.
- Entender claramente donde van todos los costos.
- Definir SLA's (internos) y negociar y cargar los costos a los clientes.
- Insertar "IT-Relationship Mgr." en cliente.
- Constante control y benchmarking. Y en caso necesario outsourcing-in/sourcing de lo que no se puede hacer bien (antes de que lo defina otro).
- Y antes de hacerlo y después de hacerlo **Comunicar, demostrar, explicar** (en términos del negocio / "lingua franca") ... todas las veces que sea necesario.



# Aporte de Valor

+ fácil de cuantificar



## Desglose de costos

**Iniciativas del negocio** -  
incluyendo proyectos de cambio

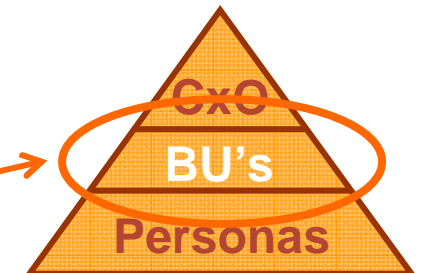
**Aplicaciones** -  
Operación, mantenimiento y soporte.

**Infraestructura básica** por ej.:  
desktop, Comunicaciones, etc.

**Gastos discrecionales** -  
Iniciativas de aplicaciones del negocio y proyectos de infraestructura como parte del cambio del negocio.

**Gastos variables** -  
Deben ser transparentas, negociados con las BU, priorizados (según beneficios y estrategia) con el negocio

**Gastos obligatorios** -  
Costo por Suministro y Mantenimiento de la infraestructura (**commodity**)



## ¿Cómo hacemos para que el negocio despierte a los valores de IT?

### → 2. Definir la visión y misión de IT

→ *(determinar las necesidades para sostener mejor el negocio, analizar los riesgos del negocio a mitigar por medio de IT, definir posibles aportes de IT por medio de innovación tecnológica, determinar los posibles ahorros a ser logrados, etc.)*

→ Alinear con estrategia corporativa (si existe) y definir un plan estratégico de IT, Business Case, (Definir concepto Valor).

→ Invitar a CxO de BU (BU's) a participar en la definición estratégica de IT.

→ Definir los roles y responsabilidades (y describirlas – charter).

→ “Venderla” al directorio.

→ Lograr participación en las discusiones y definiciones estratégicas.

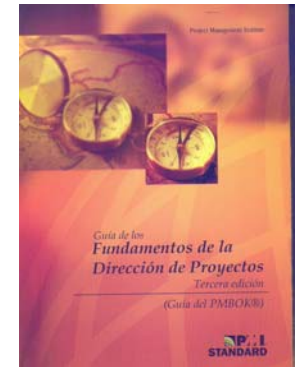
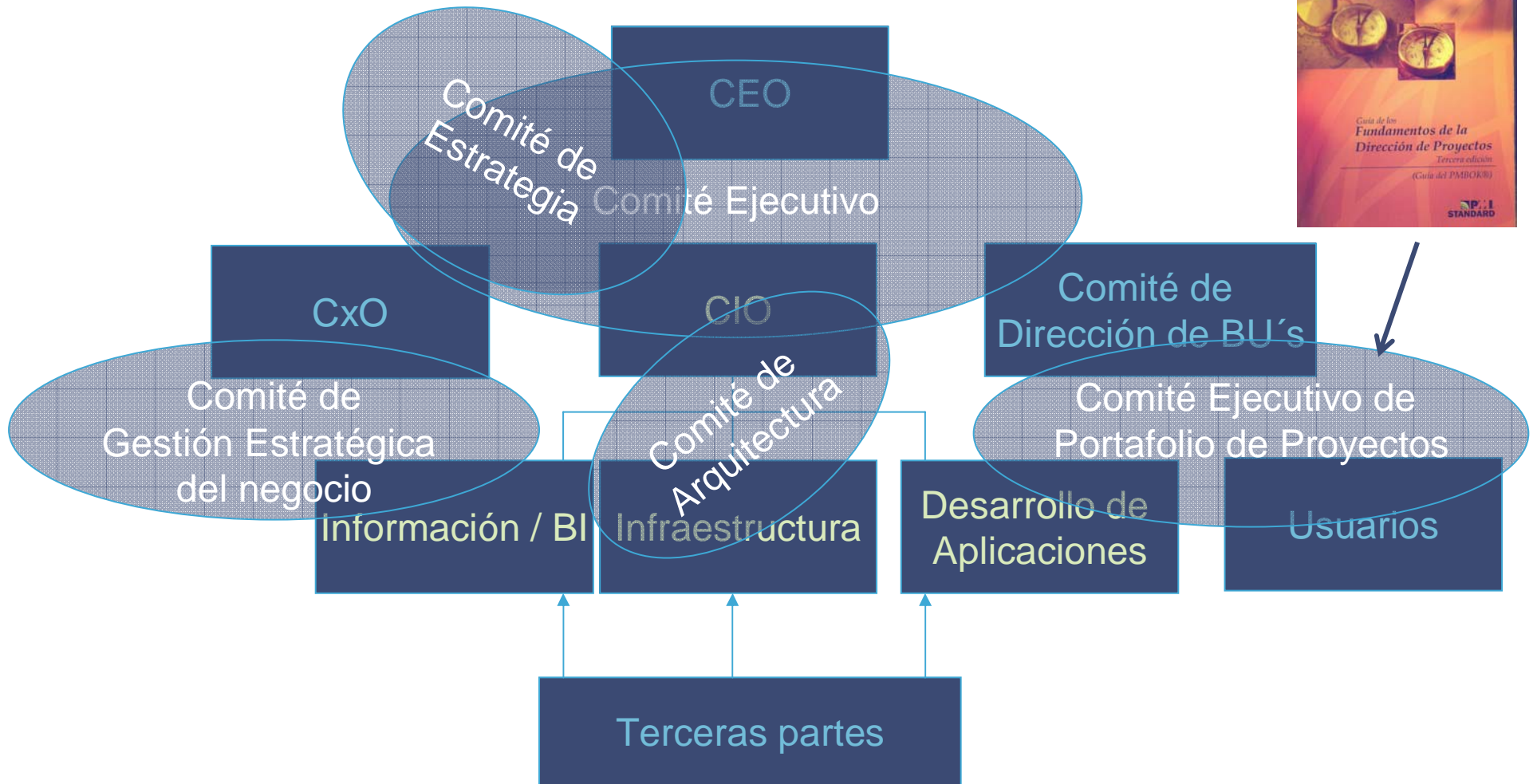
# Top Three Overall Governance Performers (Weill & Ross)

Decisions \ Archetypes	IT Principles	IT Architecture	IT Infrastructure	Business application needs	IT investment and prioritization
Business Monarchy	3	3	3		2 3
IT Monarchy		1	2	2	1
Feudal					
Federal				1	3
Duopoly	1 2			2	1
Anarchy					

## IT Governance on One Paper Weill & Ross



# Estructura y Comunicaciones



## ¿Cómo hacemos para que el negocio despierte a los valores de IT?

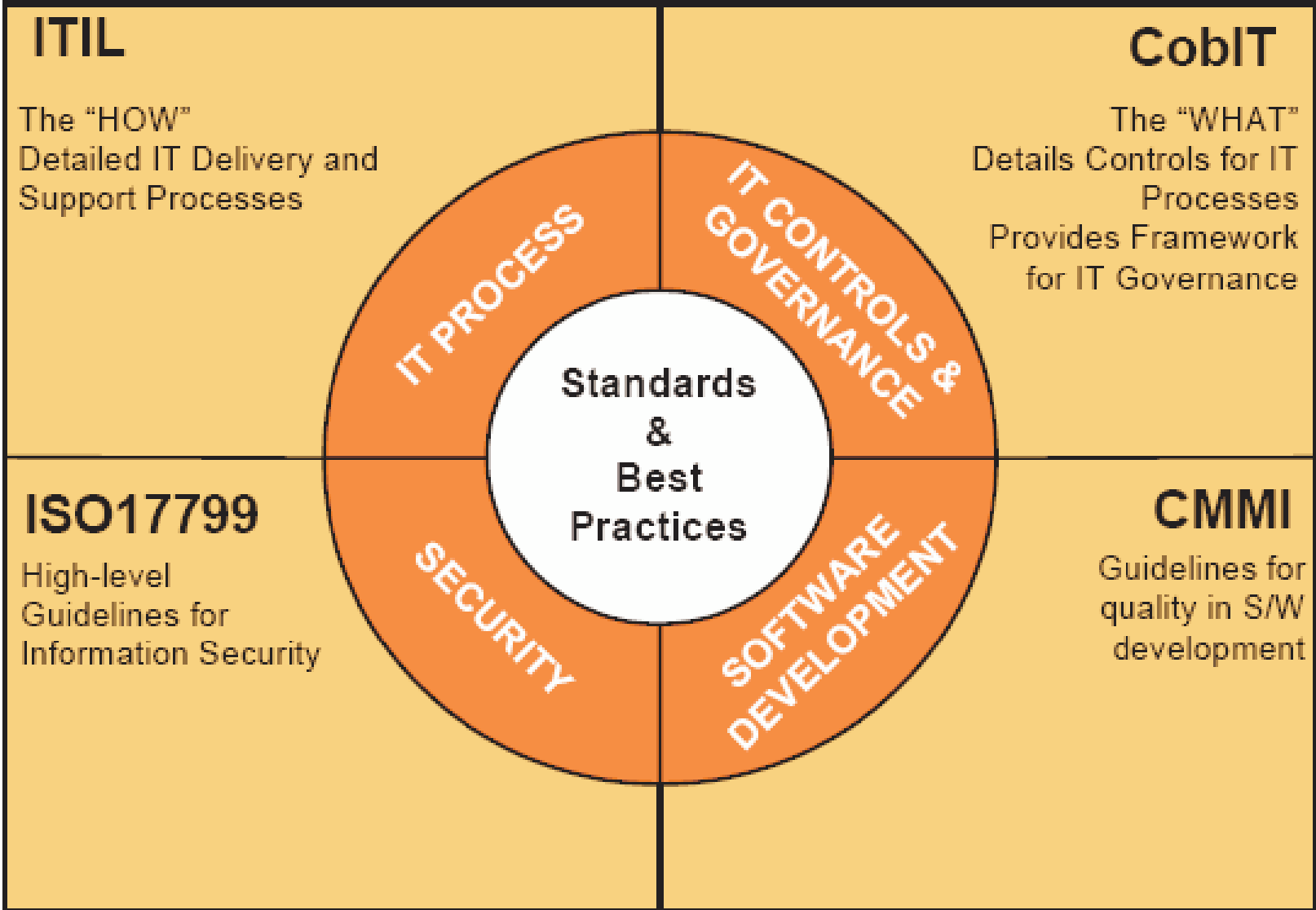
### → 3a. Implementar (gestionar y/o apoyar) la estructura necesaria.

→ IT Strategy Committee, etc.

### → 3b. Implementar los procesos para gestionar la información y la toma de decisiones.

- **Análisis y recopilación de las características del servicio (información) que recibe cada BU.** (efectividad, eficiencia, confidencialidad, Integridad, disponibilidad, etc.)
- **Análisis de los procesos de generación y riesgos asociados a la producción y provisión.**
- **Definición de acciones de mitigación (C/B) y selección de controles (y sus características/niveles) para reconocer disparadores y definir tomas de acción.**

# MARCOS DE REFERENCIA



## ¿Cómo hacemos para que el negocio despierte a los valores de IT?

- 3a. Implementar (gestionar y/o apoyar) la estructura necesaria.
  - IT Strategy Committee, etc.
- 3b. Implementar los procesos para gestionar la información y la toma de decisiones.
- **3c. Implementar Dashboards y/o BSC's**
  - No olvidar la “lingua franca” – terminología técnica solo para la interna de IT.
  - Siempre cuidando quien recibe que cosa....
- **3d. Manejar los emprendimientos desde un Portafolio de IT**
  - Invitar a las BU's a participar en la gestión y ejecución de los proyectos de IT.
  - ... *Y dentro del portfolio como Proyectos.*

# CSF / BEST IN CLASS

- Sostenido soporte de la Dirección.
- Manejo conciente de las comunicación.
- Puesta en marcha de un sistema de definir valor y beneficio (y de cómo medirlo una vez logrado).
- Focalización a través de un plan bien definido / No dejarse apartar del “buen camino” / Manejar un fuerte proceso de gestión de cambio del alcance del plan.
- Focalización en los “quick-win”, con el objetivo de mostrar rápidos avances.
- Evolución en vez de Revolución. No actuar más rápido de lo que la organización puede absorber (Gestión del Cambio Organizacional).
  - KIS y los objetivos SMART

## LOS MAYORES OBSTACULOS

- Los 3 C's = Cultura, Cambio y Comunicaciones.
  - Políticas internas por corrimientos de poder.
    - Resistencia a aceptar estandarización.
- Resistencia de las BU's a la responsabilidad de las inversiones en IT.
- Las BU's no integran a IT en temas de Governance.

## TEMAS A EVITAR

- No permitir los “work around” de los estándares.
- No posicionar a IT muy abajo en la estructura organizacional.
- No integrar al negocio en los proyectos de IT-Governance.

# PARA PENSAR

- Aunque la necesidad del conocimiento tecnológico sigue siendo necesario (y lo seguirá siendo), los CIO forzosamente mudarán en ejecutivos del negocio y la responsabilidad técnica bajará a niveles inferiores.
- Debido a la mayor penetración de IT en el negocio, el personal de IT debe ser un buen comunicador para entender y facilitar los servicios de sus clientes.

# ALGUNAS IDEAS PROVOCATIVAS

- **Que la responsabilidad del budget pase a los Comités de Dirección o a las BU's.**
  - **Rotación de Gerentes de Negocio con Gerentes de IT.**
  - **Responsabilizar a IT por el éxito del negocio y viceversa.**
- **Gestión de Charge-back diferenciado según el nivel de éxito alcanzado.**





Muchas Gracias

eduardo.fleischer@uy.pwc.com

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 