



IT-GOVERNANCE

FELABAN

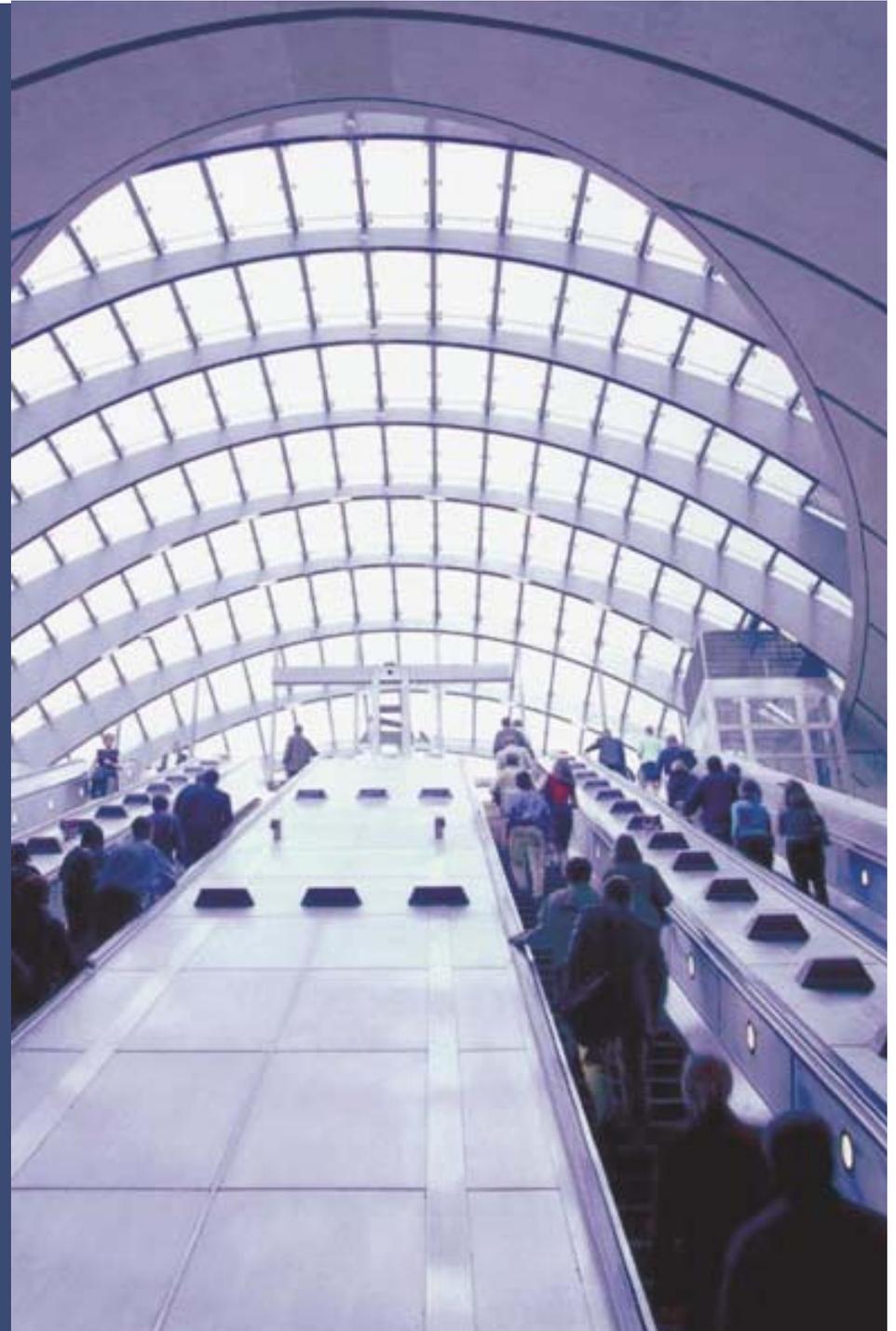
23/8/2007

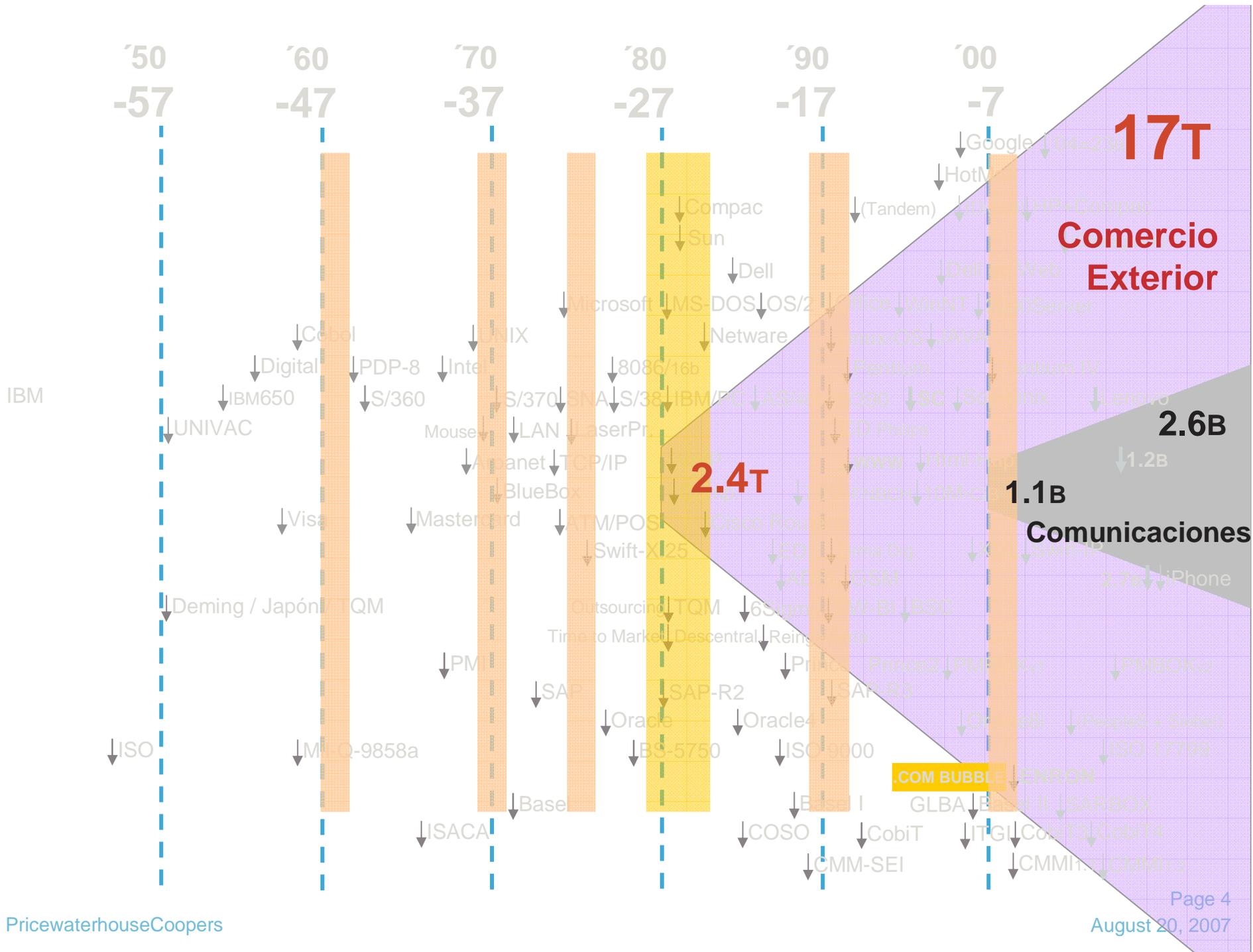
*connectedthinking

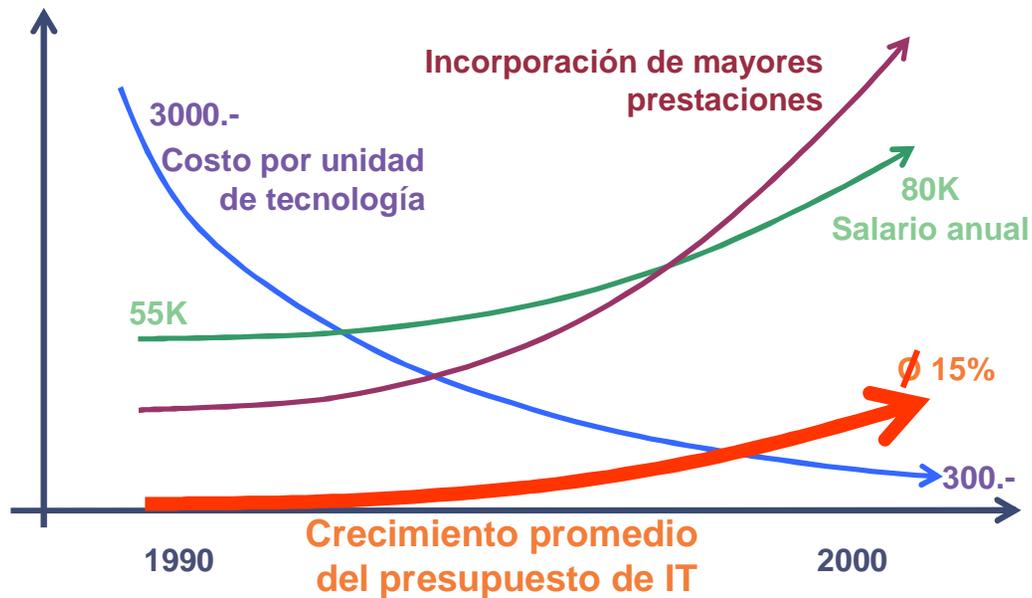
PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Agenda

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







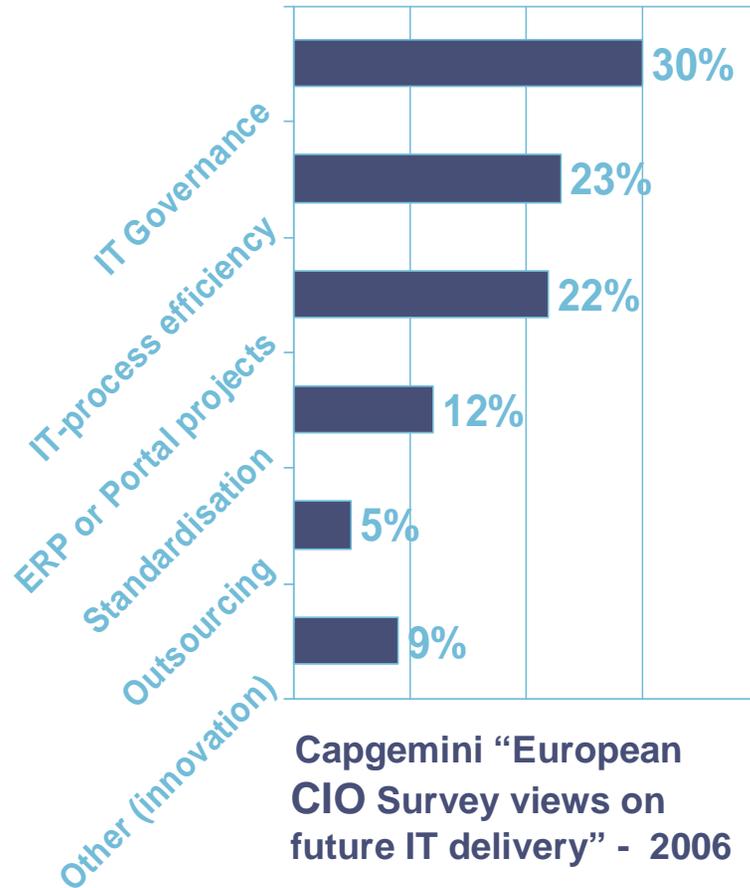
- En el 2007, el 65% de las firmas no podrán manejar correctamente la complejidad y riesgos inherentes a IT, inflando en un 25% los costos de IT.
Gartner Group - 2003.
- Expertos de la industria estiman que en los próximos años el 70% de los gastos discrecionales serán dedicados a resolver necesidades 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 desiciones 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.

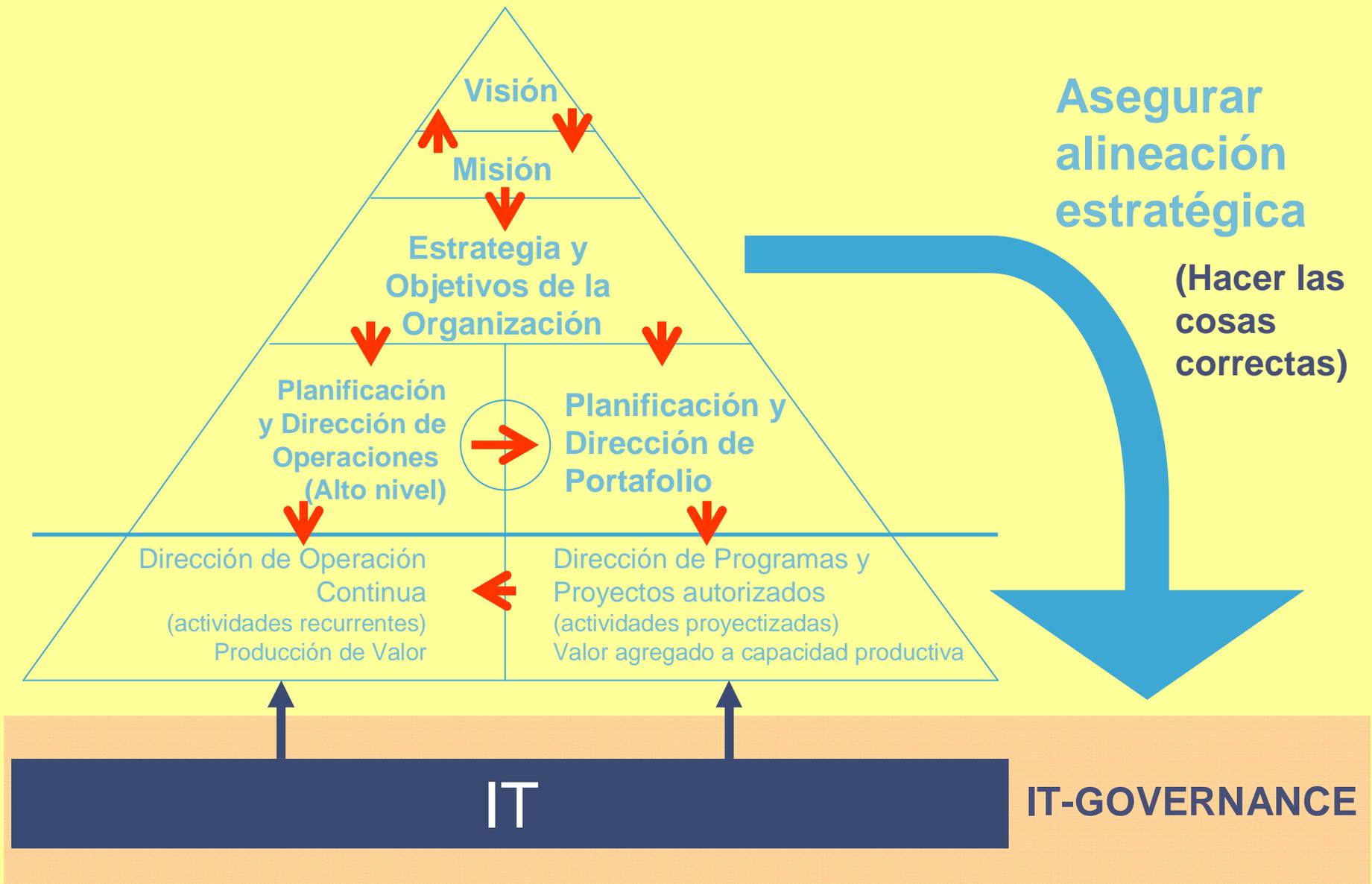


COORPORATE GOVERNANCE

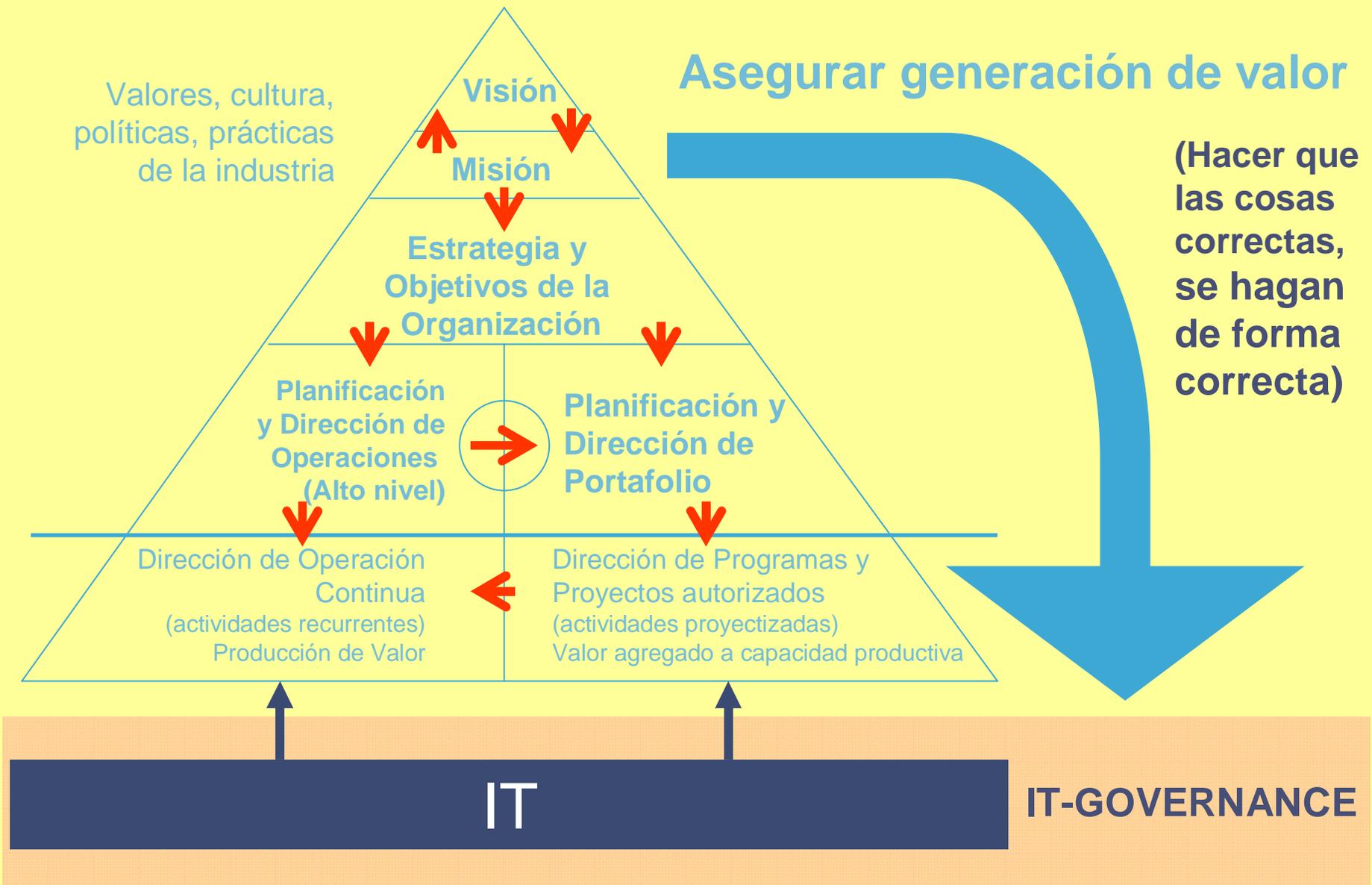


IT-GOVERNANCE

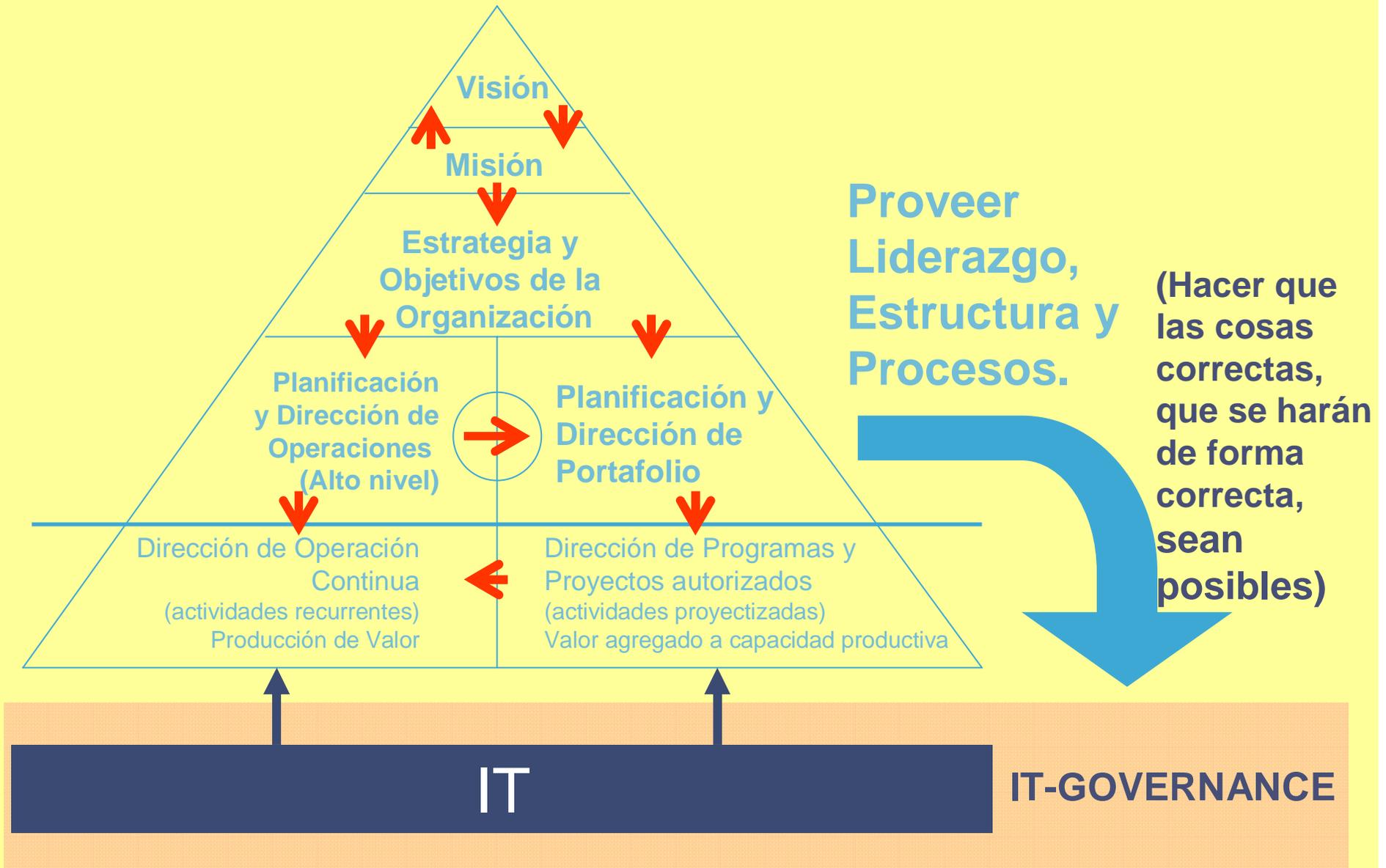
COORPORATE GOVERNANCE



COORPORATE GOVERNANCE



COORPORATE GOVERNANCE



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

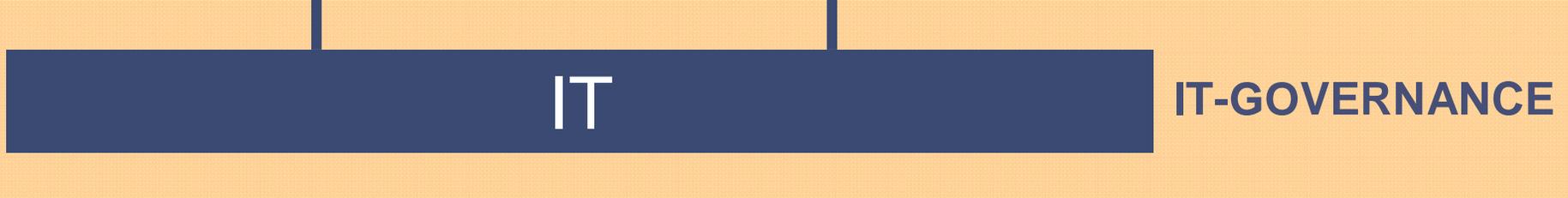
**Difundir (y Explicar)
presupuesto de IT.**



**COORPORATE
GOVERNANCE**



Generación de Valor



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

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

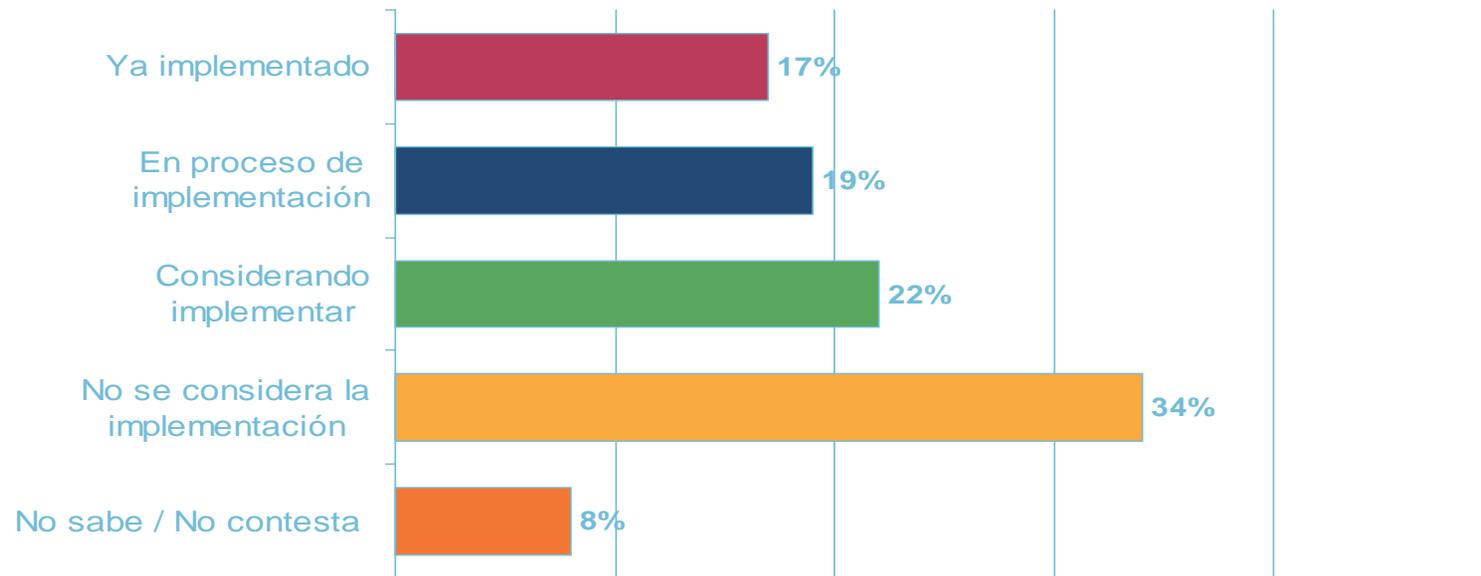


IT =
Entender el negocio y poner foco en el aporte de valor.

IT GOVERNANCE SURVEY 2005

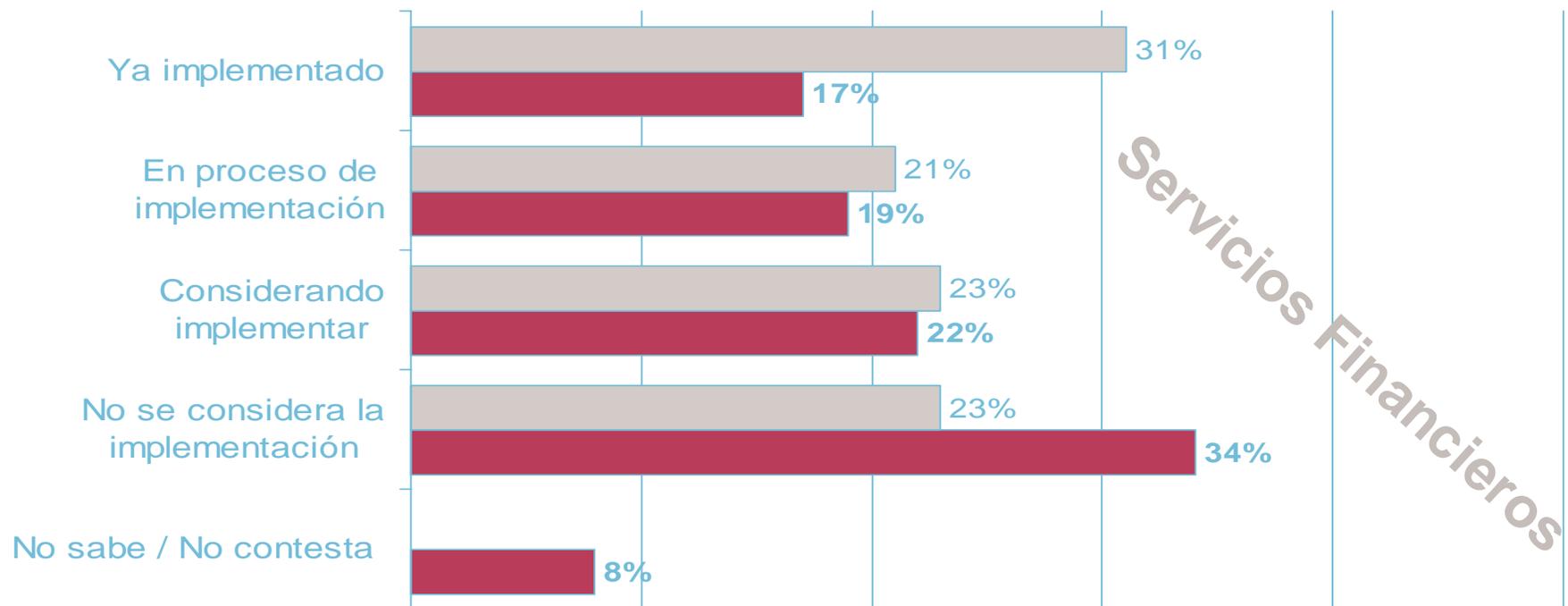
- Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers a pedido del IT Governance Institute en Julio-Setiembre 2005. Repetición de similar en 2003 / Aproximadamente 700 Firmas/Personas (20% Alta Gerencia, 14% América del Sur, 10% Finanzas)
- IT Governance in Practice / Insight from Leading CIO's - 2006
- IT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



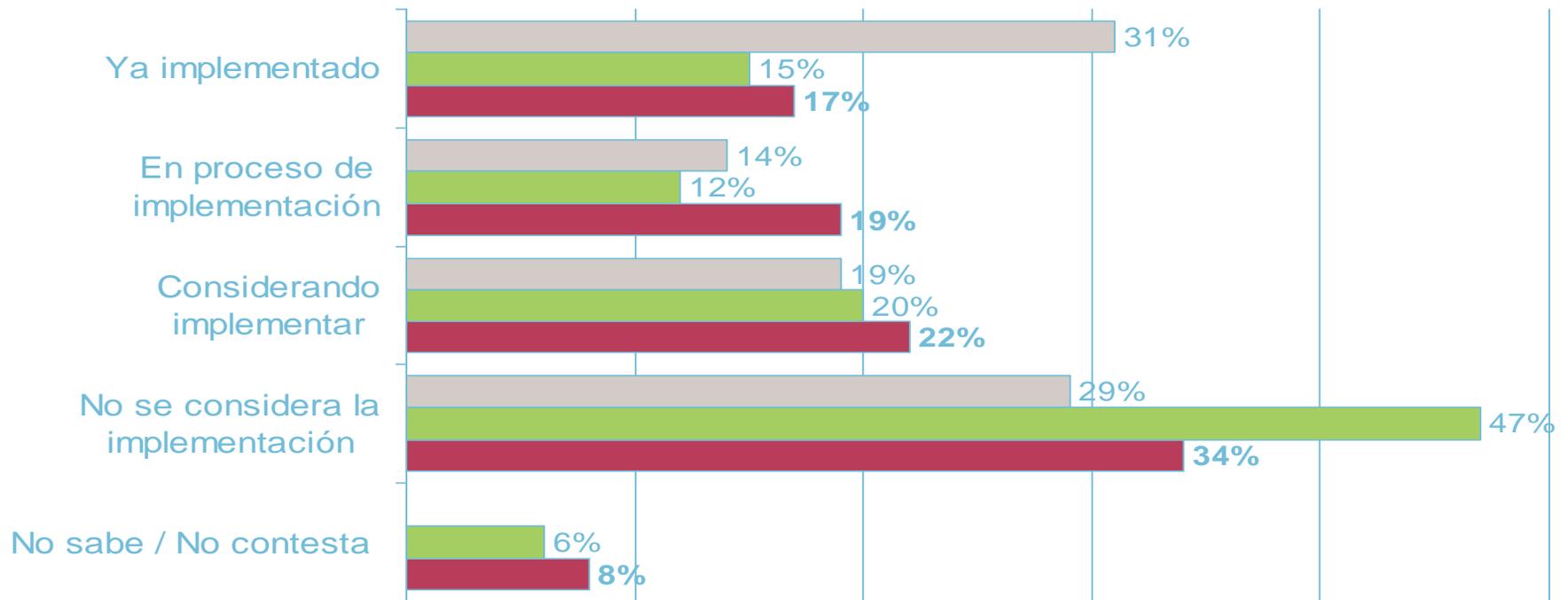
IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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



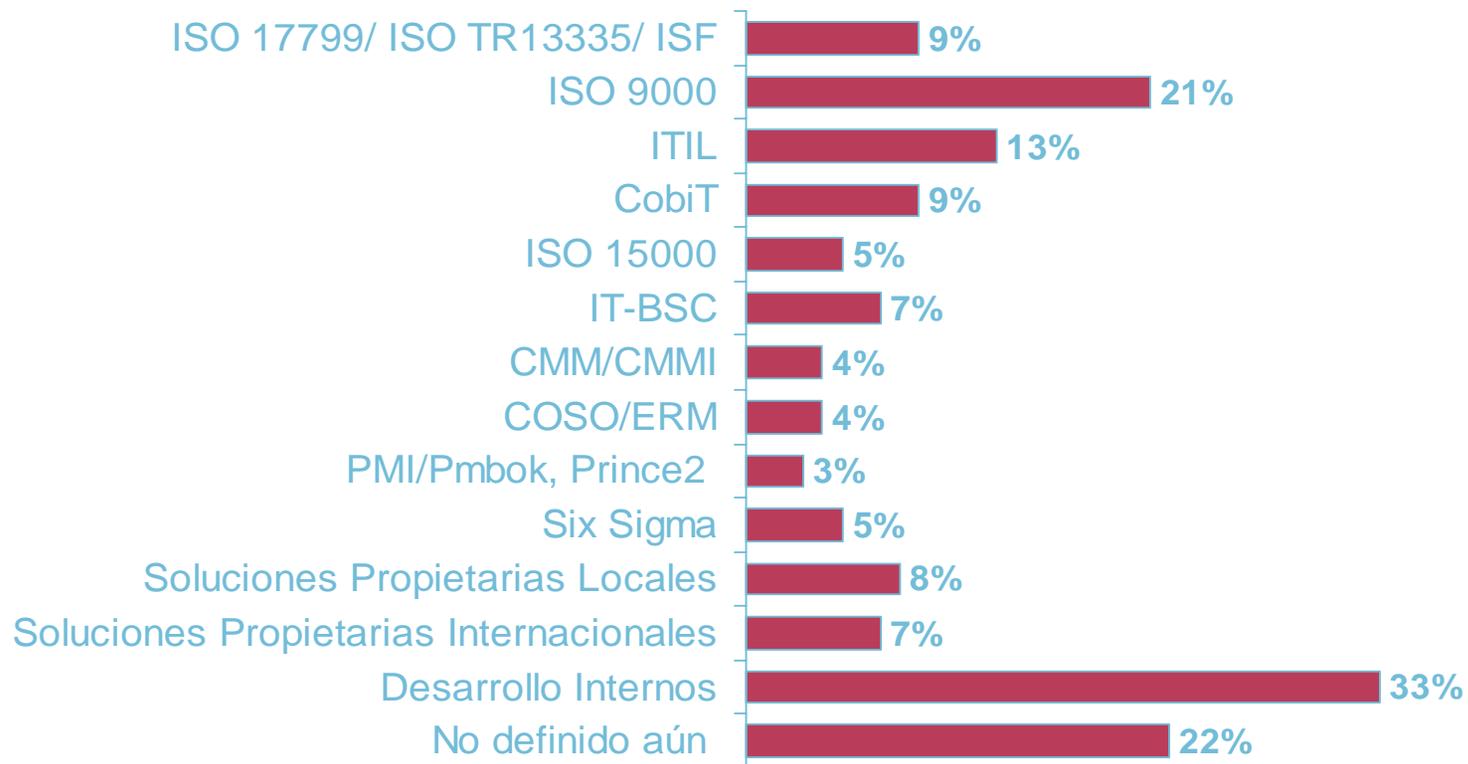
IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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

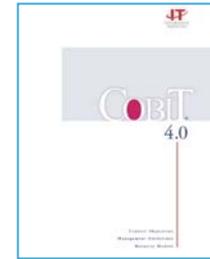


IT GOVERNANCE SURVEY 2005

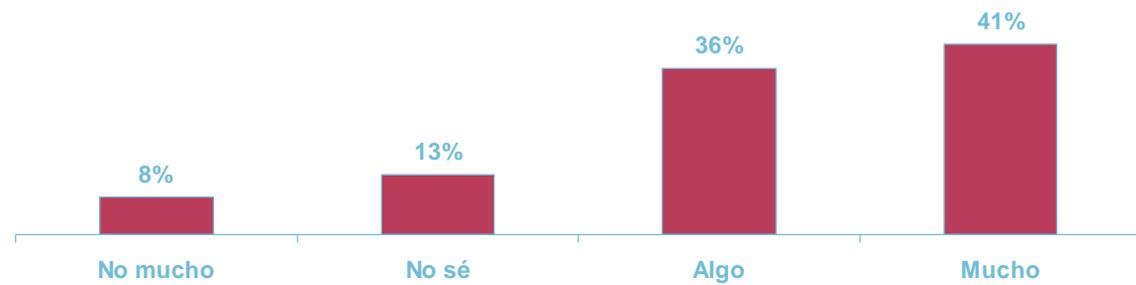
En relación a IT-GOVERNANCE, ¿qué solución/marco de referencia está UD usando o está considerando usar?



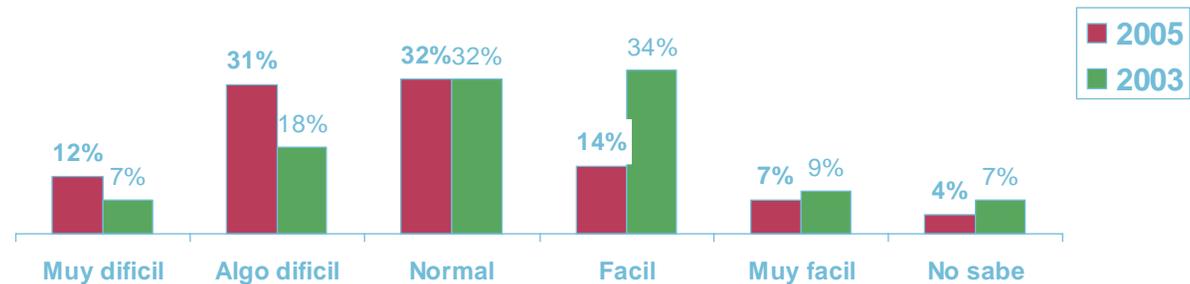
IT GOVERNANCE SURVEY 2005



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

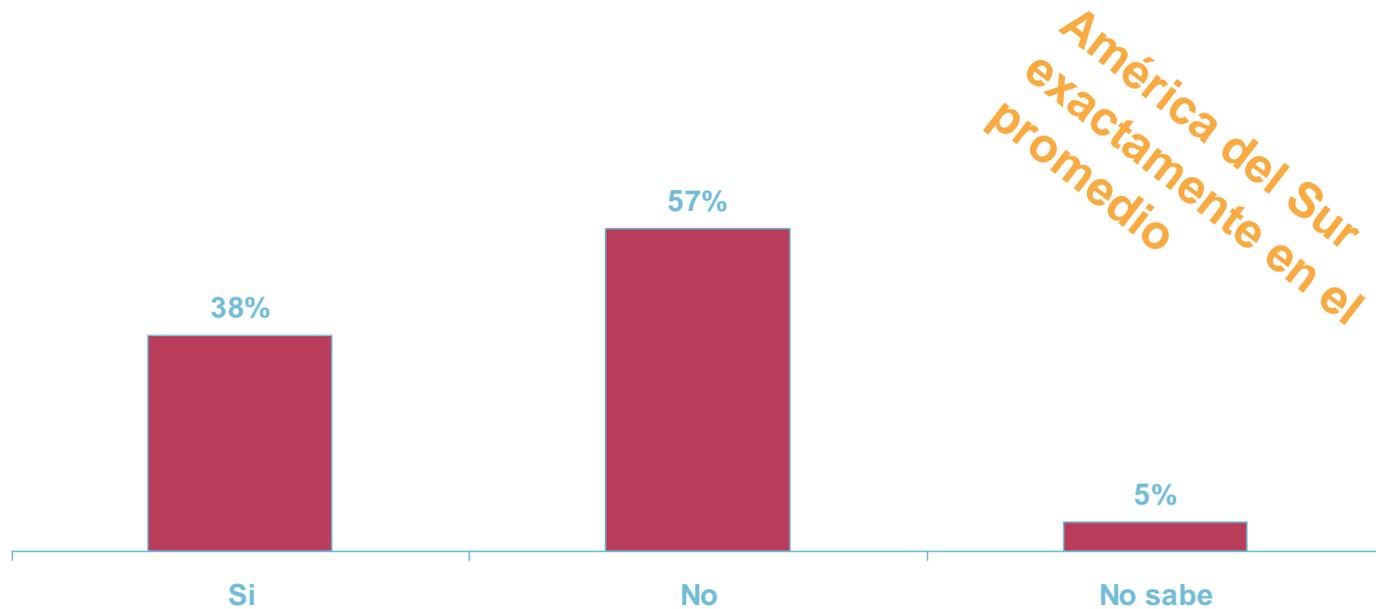


¿Qué fácil o difícil le ha sido implementar parte o la totalidad de CobiT?



IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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

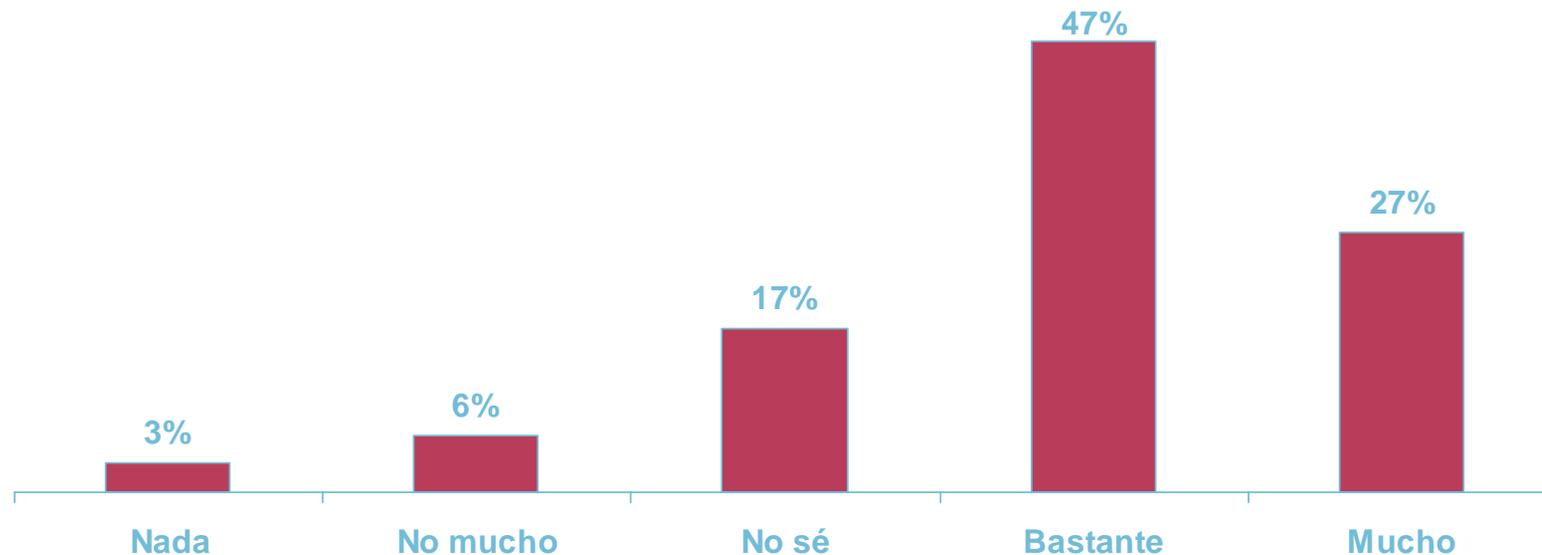


IT GOVERNANCE SURVEY 2005

¿Cuánto valor le aporta IT a su organización?

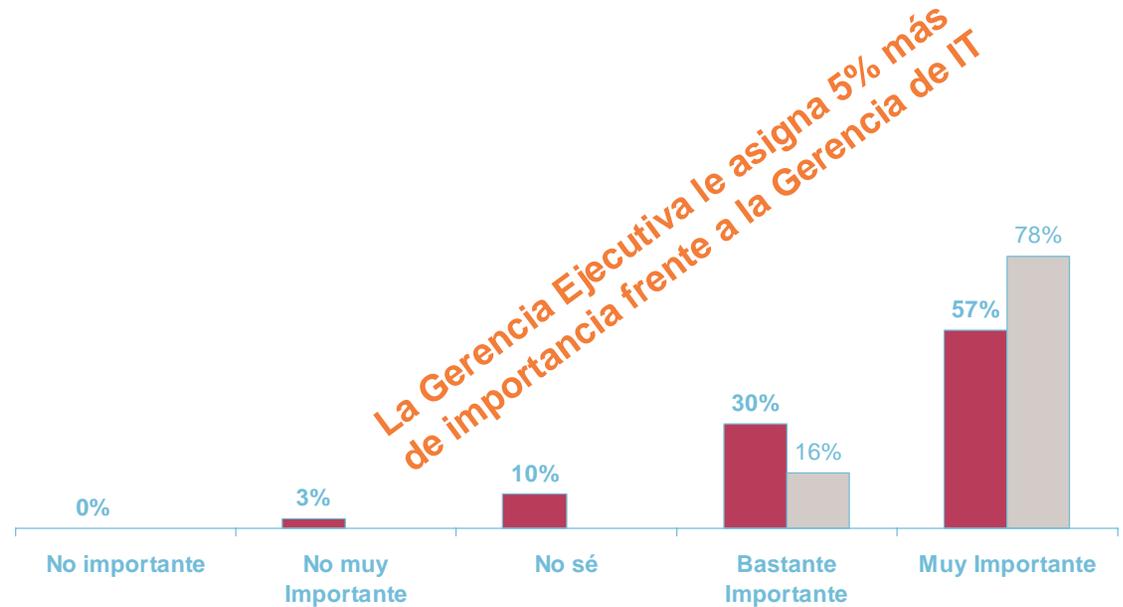
Por ejemplo en:

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

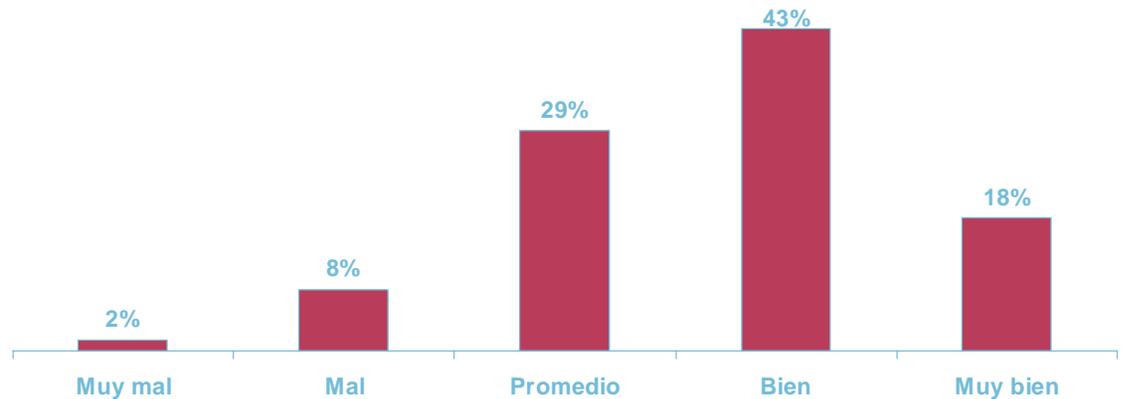


IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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

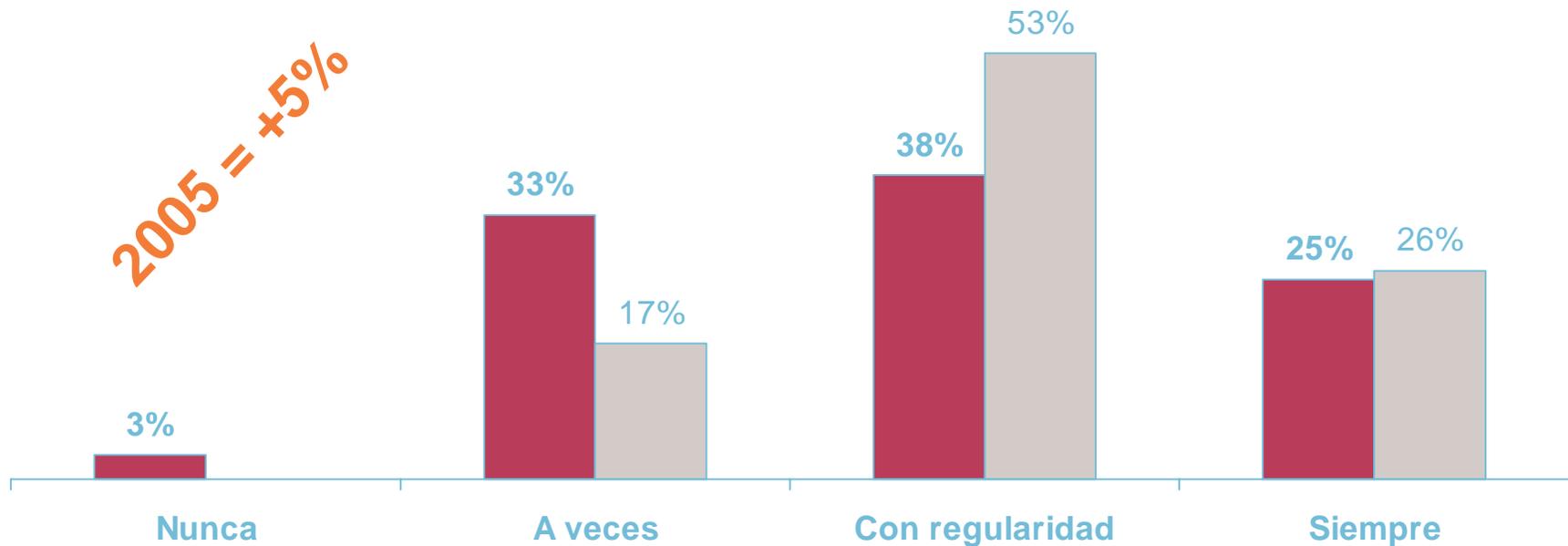


¿Cómo encaja el plan de IT con la estrategia general del negocio?



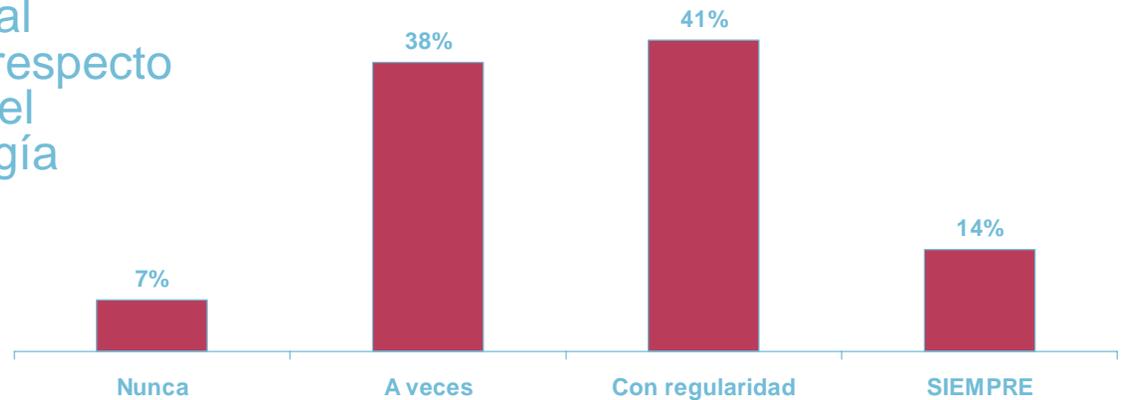
IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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

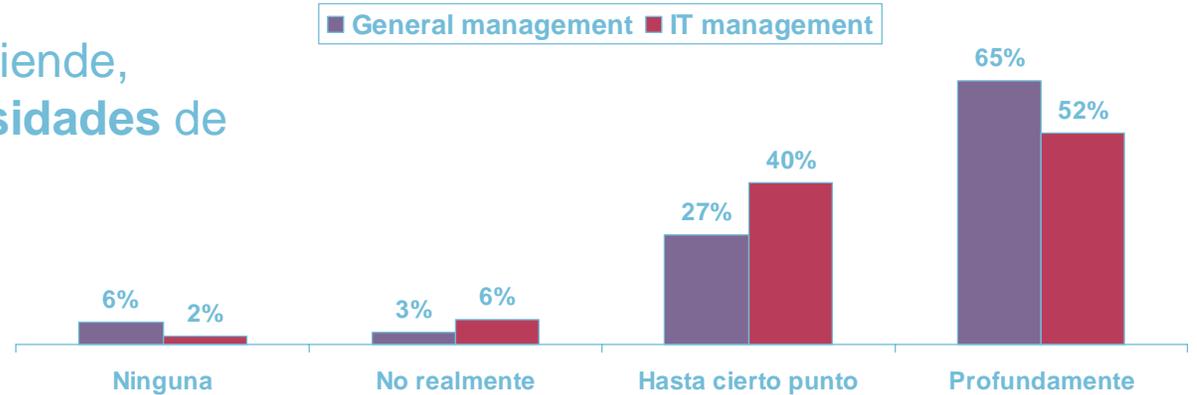


IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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

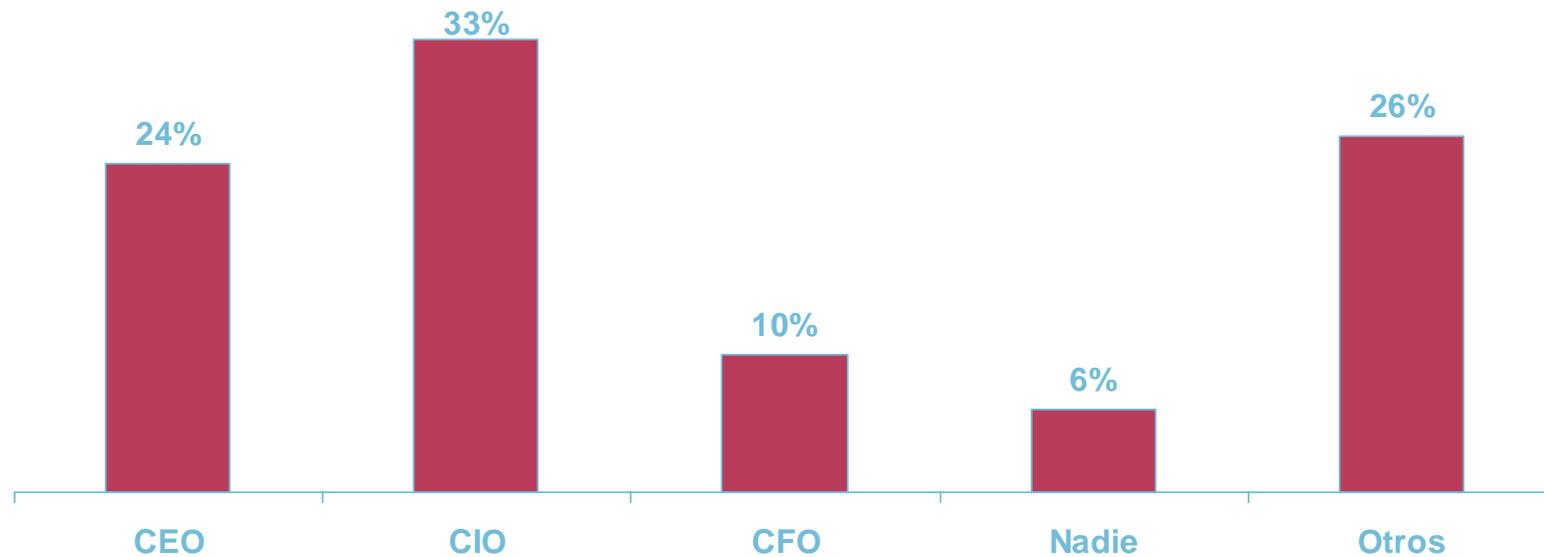


¿Con que profundidad IT entiende, investiga y soporta las **necesidades** de los usuarios del negocio?



IT GOVERNANCE SURVEY 2005

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



Conclusiones

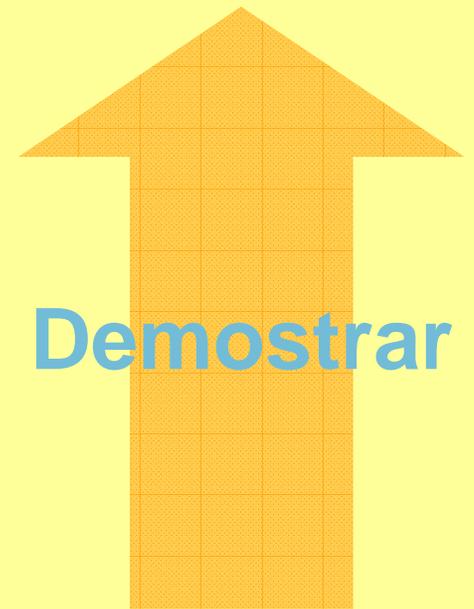
- IT es (más) crítico para el negocio.
- Gerentes de IT **valoran menos** sus propias capacidades que sus pares.
- El gran “driver” son las **necesidades regulatorias**, lo que lo hace más enfocado a riesgos y cumplimiento (y más mecánico).
- **En el Directorio, pocos tienen una clara visión de lo que 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?)

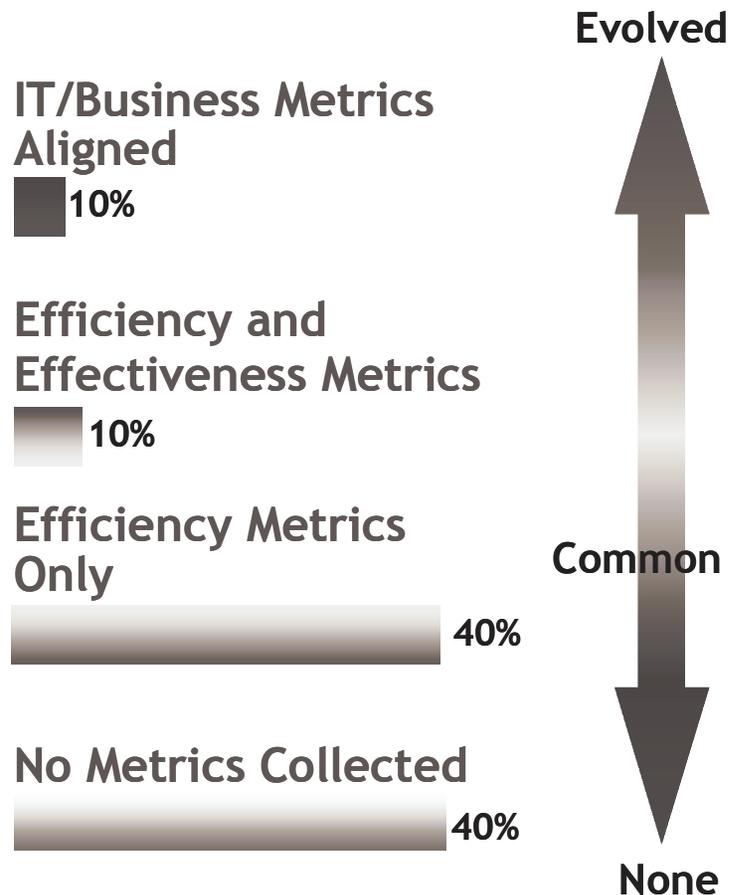
**COORPORATE
GOVERNANCE**



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)

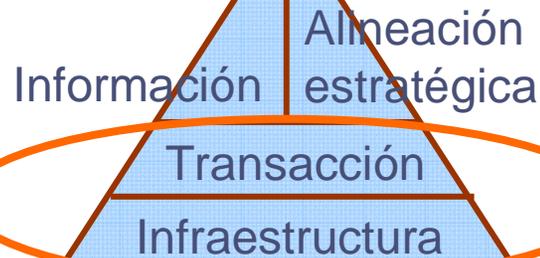
→ **1. Manejar a IT como una Business Unit** (y NO como un Centro de Costos)

- 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

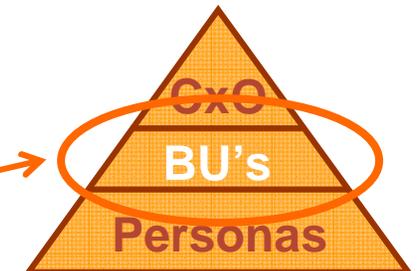
Aplicaciones -
Operación, mantenimiento y soporte.

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

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

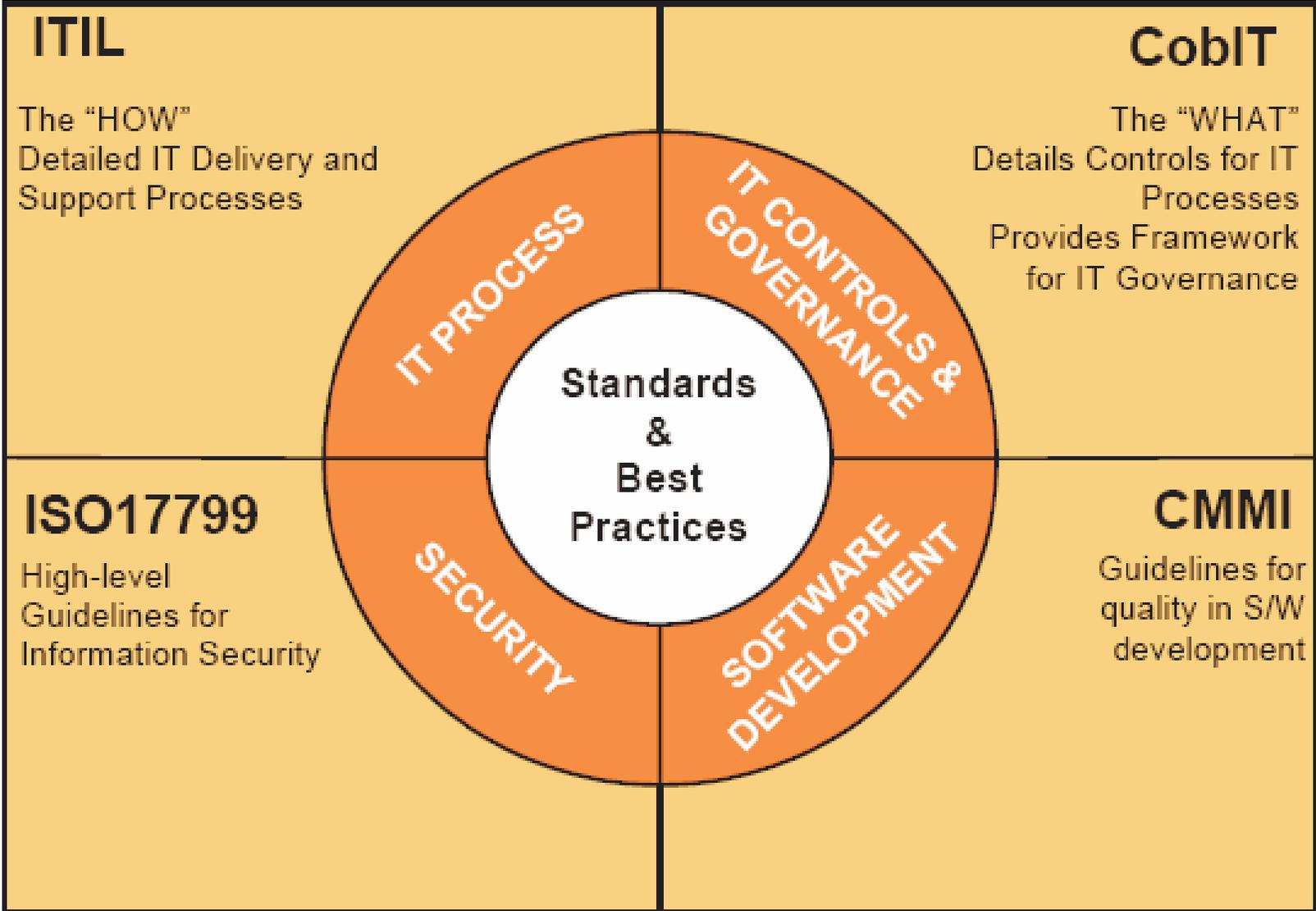
- **3a. Implementar (gestionar y/o apoyar) la estructura necesaria.**
 - IT Strategy Committee, etc.

- **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 