

RESUMEN UI

Proceso de alineamiento
De las estrategias de
SI/IT con las EO.

→ Es necesario para asegurar que los SI a implementar "van a ayudar" a alcanzar los objetivos de la org.

- Cuando decimos van a ayudar nos referimos a que estos SI estan alineados o son acordes a los objetivos org. (es decir estan derivado de los obj. organizacionales) y van a garantizar que la inf. que provean es la requerida por la org. para sus objetivos estratégicos.

→ Ubicar a los SI/IT de dos formas:

"Estas dos formas son 2 herramientas que sirven para las cuestiones de análisis estratégicos"

→ Agregar valor en cada etapa.

→ Cadena de Valor → Actividades básicas

nos dice a quien dan soporte
en una org. que pretende
funcionar con un esquema
de Valor agregado

→ Act. de apoyo.

→ Cartera de Aplicaciones: (emfoca a la aplicación):

- Segun las características que va a tener la solución SI/IT.
G (que aporte hará a sus obj. organizacionales estratégicos)

- Permite Priorizarlos: en forma del beneficio, necesidad
de inversión; riesgos.

Como resultado de ambas voy a sacar la prioridad.
↓ donde uso la prioridad? → Para el plan que empiezo el

1º año y que puedo ir distribuyendo en el tiempo.

• "hasta este punto obtenemos los planes de sistemas".

→ Rol, Ubicación, Organización (RUO): "Aca no hablo de los SI/IT hablo de la estructura que tiene que ser estratégica del AREA de SI/IT."

↓ qdigo AREA y no gerencia o dirección?

- Siempre es un AREA, lo que no puedo saber o encajarlo es en un nivel jerárquico en la organización, ya que hablo en términos genericos.
• si hablo de la provincia digo la dirección general de TICS
• si hablo de la facultad digo CCO.

• Para que sirve RUO: - Por definición de sistemas: "el funcionamiento de un sistema depende de su estructura".

G entonces pensando en esto: tenemos que pensar el diseño estratégico (largo plazo), el funcionamiento que pretendo que tenga el área de sistemas.

↓ para qué? - Para llevar adelante el plan estratégico cuando termina el plan, hay que mantener lo que se hizo con el plan y pensar en los nuevos planes estratégicos de la empresa.

En Resumen: Tengo que pensar con que estructura orgánica pero dándole la visión de largo plazo va a funcionar mi AREA.
(Y debemos pensar en el gerenciamiento de un area).

→ Rol: ¿Qué hacen? (ver en el apunte)

min = 30

→ Ubicación: ¿Quién hace las decisiones sobre los sistemas
y el área de sistema? (ver más en el apunte)

→ Organización (analizando lo anterior) debo proponer una org.
departamentalizada por funciones básicas los SI? Análisis- desarrollo...

• Rol de comprensión clave y las operaciones: Los equipos que se especializan en los negocios (estructura: matricial).

• Ver mas en el apunte

→ **Equipos de trabajo:** Garantizan el alineamiento.

Coexisten ciertas equipos de trabajos que deben garantizar el alineamiento. Se realiza correctamente.

Deben trabajar juntos y coordinados. **El Comité:** tomando las decisiones sobre sistemas, si va a acompañar o no el proyecto, si va a haber plato o no.

Grupo back: diseñando la ingeniería de los sistemas

? **Eq. trabajo:** encargados de llevar adelante los proyectos. org.

Política: Guía para la toma de decisiones. Ej: (los vacaciones del personal son en enero) política

↳ que hago?: si ya nadie pude salir antes del 1/1 y volver después del

3.º ENFOQUE DE TAVISTOCK (enfoque socio-tecnico). Es una combinación de tecnologías (físicas y técnicas)

Y **Parapersonal** hoy que administrar

↳ (sub sistema)

Social

↳ (sub sistema)

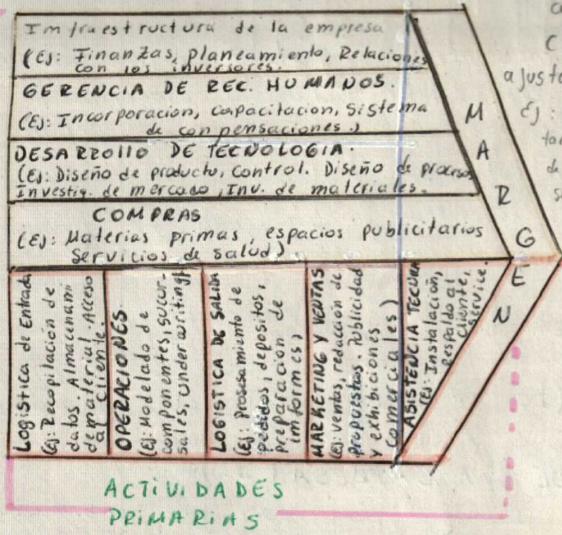
Gerencial

• Si algo pasa en alguno de los subsistemas esto afecta a los demás
¿Cuanto va a afectar? - Dependerá de la interrelación de áreas, que grado de dependencia tengo de ese elemento humano, que va cumpliendo o no las cosas.

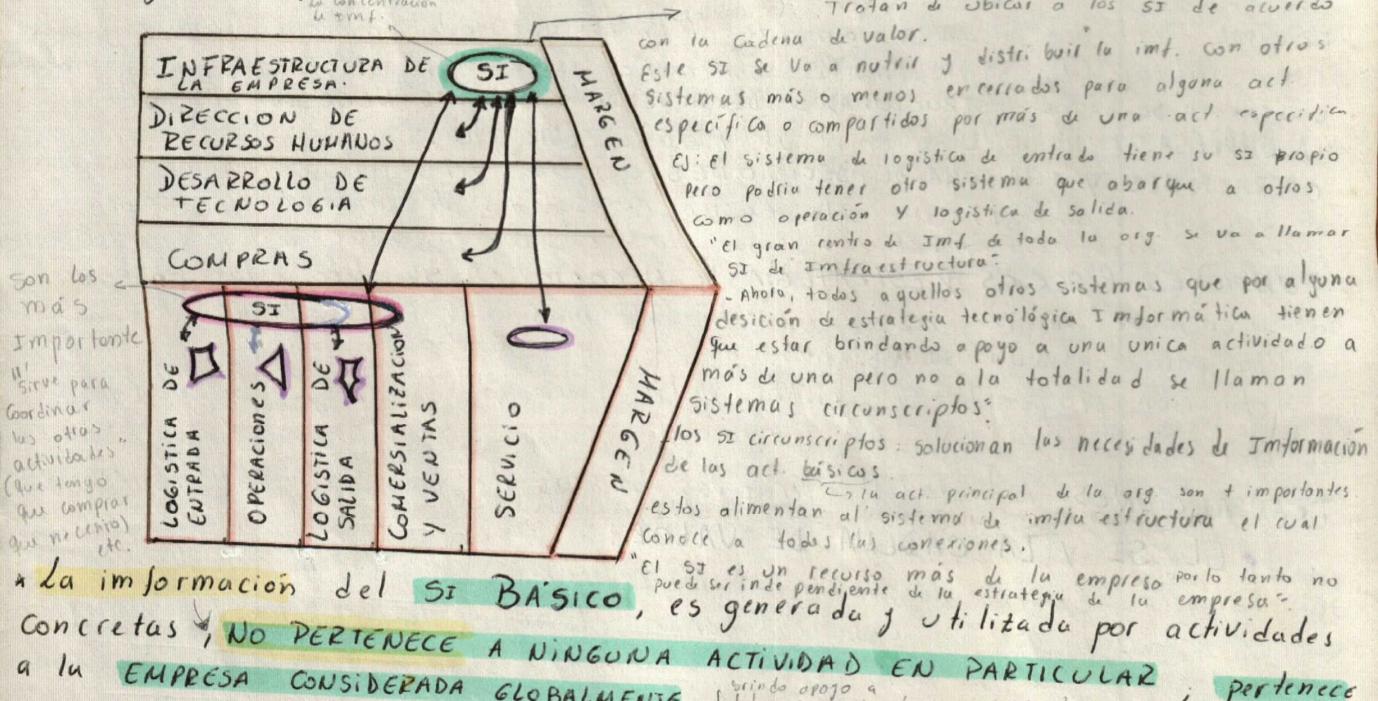
- **Este enfoque nos demuestra** muy sencillamente es la complejidad. No sabemos cuál va a ser el efecto preciso de tocar algo en el subsistema técnico con respecto a los otros dos subsistemas.

El enfoque de tavistock en realidad nos está resumiendo lo que tengo que administrar y son parte a demás de 3 subsistemas que coexisten y son muy complejos.

ACTIVIDADES DE APOYO



- Todas las actividades de la cadena de valor ya sea básica o de soporte, necesitan y generan información.
- El SI recopila la información que es generada por las distintas actividades, es luego necesaria para el funcionamiento de otras. El propio SI distribuye la inf. a cada actividad.



- La información del **SI BÁSICO**, es generada y utilizada por actividades concretas, **NO PERTENECE A NINGUNA ACTIVIDAD EN PARTICULAR**, **pertenece a la EMPRESA CONSIDERADA GLOBALMENTE**. {sirviendo apoyo a todos los act. de la empresa}
- Es posible que las actividades precisen, elaborar y tratar volúmenes importantes de información en un grado de detalle **QUE NADIE MÁS EN LA EMPRESA LO NECESITE**; hablamos entonces de **Sistemas o Subsistemas CIRCUNSCRITO**. (No forman parte del SI básico).

actividades de apoyo, esto es pensar en como clasificar los act. A medida que esto esté bien ajustado e integrado tengo mas margen de utilidad. Ej: La lavandería de toallas del hotel, cuanto más tarden en limpiar las toallas, esto impactará en el servicio de hotelería (cuanto estemos dispuesto a pagar por un servicio que tarda mucho tiempo).

- La información del **SI BÁSICO**, es generada y utilizada por actividades concretas, **NO PERTENECE A NINGUNA ACTIVIDAD EN PARTICULAR**, **pertenece a la EMPRESA CONSIDERADA GLOBALMENTE**. {sirviendo apoyo a todos los act. de la empresa}
- Es posible que las actividades precisen, elaborar y tratar volúmenes importantes de información en un grado de detalle **QUE NADIE MÁS EN LA EMPRESA LO NECESITE**; hablamos entonces de **Sistemas o Subsistemas CIRCUNSCRITO**. (No forman parte del SI básico).

■ UNA DE LAS DEMAS VISTAS DE LA EMPRESA:

x

El SI forma un conjunto que supone coherente y coordinado, con el resto de sistemas que componen la infraestructura de toda la empresa. Se dice que es coherente, tanto internamente como con los **OBJETIVOS** de la empresa.

■ EL PAPEL DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION: (TI)

A pesar de que hablamos de tecnología, conviene no perder de vista que LA NECESIDAD INICIAL SE PLANTEA EN TERMINO DE SI. Seria poco realista decir que por esta ~~técnologia~~ tecnología es irrelevante. Es relevante, y puede llegar a serlo mucho.

Las TI ES EL CONJUNTO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS utilizados para la implementación de los SI. Están conformados por: aplicaciones, comunicaciones y dispositivos que necesite para acceder a la Imf. que van a ser utilizados para formar esa demanda en una sola forma concretas. El punto de contacto entre los TI y los SI es que los TI proporcionan soluciones claras a determinados problemas que se presentan en la implementación de todo SI.

"Conviene darse cuenta de que si se desea a utilizar las TI en la implementación de SI, a menudo ^{podrá} será posible simplemente hacer lo mismo que antes y de la misma manera, solo que utilizando una tecnología diferente. (Esto es porque la tecnología no es neutral y tiene su propia IDIOSINCRASIA)".

- Es importante que alguien en la ~~estructura~~ organización de la empresa debe estar al dia acerca de las cambiantes posibilidades de las TI dependiendo de las necesidades de los SI.

- Pueden darse dos situaciones:

- 1- Que la tecnología aporte mejores maneras de hacer las cosas.
- 2- Nos fuerce a tener que hacerlas de menores peores (Puede que más eficientes, pero quizás menos efectivas).

Es imprescindible conocer claramente las posibilidades de tecnología en términos de lo que pueda aportar PARA NUESTRO SI.

POR LO TANTO:

① **LAS ESTRATEGIAS DE SI (Demanda):** Determinación de la demanda de aplicaciones. (Tengo demanda de información que deben ser satisfechas mediante tales aplicaciones).

② **LAS ESTRATEGIAS DE TI (Oferta):** Satisfacción de la demanda de aplicaciones. (Formas en las que esas demanda puede ser satisfecha).

Cuanto yo tengo si exitoso es porque los sistemas han respondido a las estrategias organizacionales, se logra administrando estrategicamente...

① Ej "para la inserción laboral necesito conocer el mercado hotelero de España, por lo tanto tengo necesidades de Imf "la cantidad de la competencia".

② "como satisfago la web es un TI".

→ 1:12:59.

* El camino a seguir para saber que estoy administrando estratégicamente un SI hacemos este recorrido:

Estrategia Organizacional

Estrategia de SI → "Cuáles son las necesidades a satisfacer, cuáles son las principales demandas de Inf".
Estrategia de TI → "La solución tecnológica adecuada según la necesidad de Inf. de la organización?"

Estrategia:

SI (demanda) * Creación de un entorno empresarial en el que se puede identificar las aplicaciones adecuadas de SI para satisfacer la demanda

TI * Creación de un entorno técnico y de gestión (oferta) en que tenga lugar esa oferta.

* Desarrollar los sistemas que satisfagan las necesidades de una aplicación.

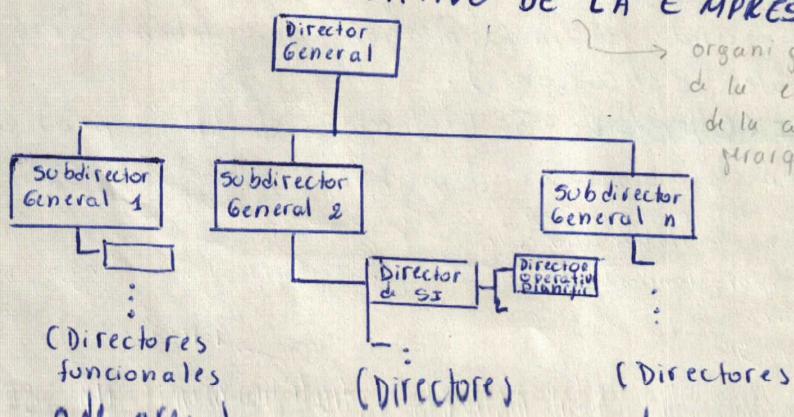
Procedimiento de alineamiento de SI/TI:

- Un plan de sistemas y tecnologías de Inf. debe incluir:
- Punto de partida del plan, en cuanto a la situación de los SI/TI en la empresa.
- Prioridad de cada proyecto.
- Para los proyectos que se desarrollen en el primer año, el detalle suficiente que se permita evaluar en término de recursos necesarios, con el objetivo de poder incluirlos en el presupuesto anual.
- Es muy importante observar que EL CONTENIDO DEL PLAN DE SI/TI es muy poco TECNOLÓGICO. La perspectiva con la que se elabora el plan TI/SI es una perspectiva de negocio, y no tecnológico.
- LA RESPONSABILIDAD DE DESARROLLAR EL PLAN TI/SI RECAE FUNDAMENTALMENTE EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

- Esquema general de procedimiento:

- Debe entenderse como algo que hay que hacer para elaborar el plan TI/SI y no como hacer.

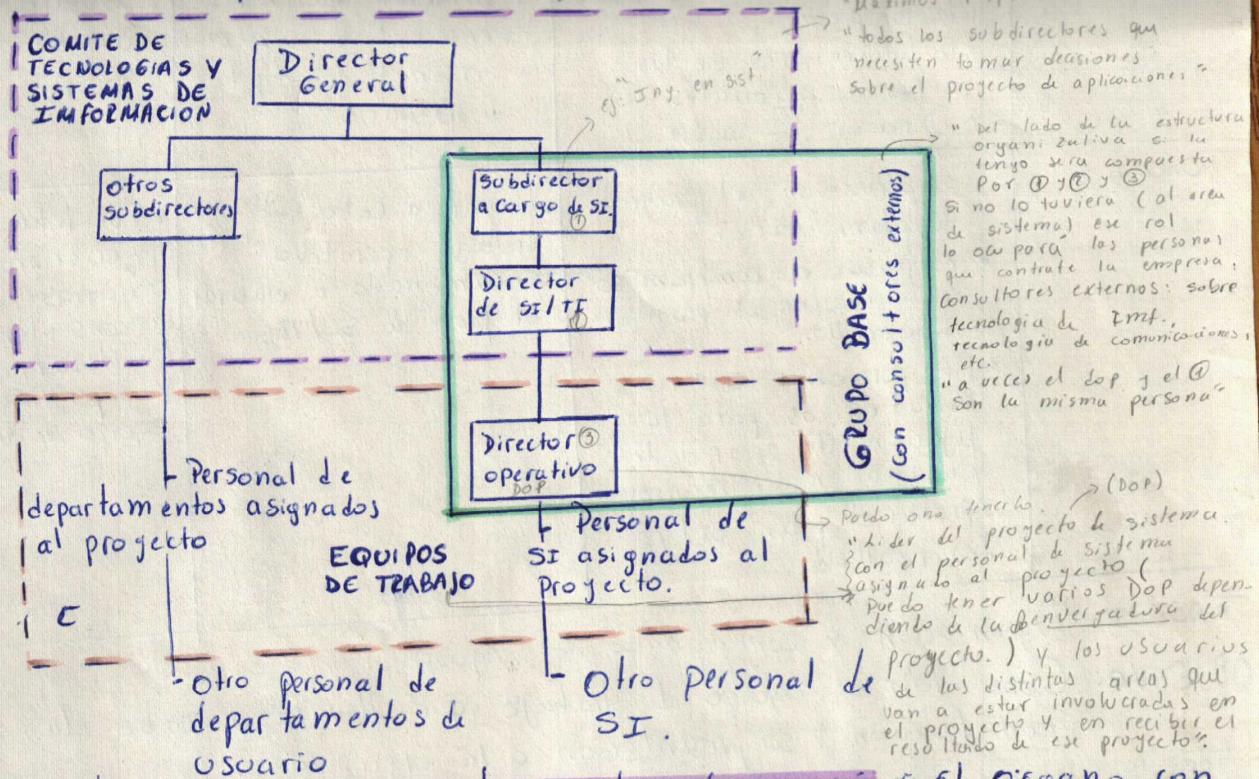
ORGANIGRAMA ILUSTRATIVO DE LA EMPRESA:



→ organigrama genérico va a depender de la estructura organizativa y de la cantidad de niveles jerárquicos de la org.

trabajo para su implementación.

COMPOSICIÓN Y FUNCIONES PRINCIPALES:



* **Comité de tecnologías y sistemas de información:** Es el organismo con responsabilidad última sobre el Sistema de Imf. que se diseña. Fundado por el máximo responsable de la compañía, los responsables de las distintas áreas y el director de sistemas de Imf.

Sus responsabilidades concretas incluyen:

- * Supervisión del proyecto de planificación.
- * Exhibir el compromiso de la org. con el plan en desarrollo.
- * Proporcionar criterios estratégicos para la fijación de prioridades y asignación de recursos.

* Probar el plan de SI/TI desarrollado.

* **Equipo de trabajo:** Lleva a cabo el trabajo operativo encaminado a elaborar el plan de TI/SI.

Este ^{dir. gen} formado por:

* El director de Sistemas de Imf.

El equipo está integrado por personal de sistemas y de los departamentos de usuario especialmente dedicado al proyecto.

* **Grupo base:** Integrado por el subdirector general a cargo de sistemas de Imf. El director de Sistema de Imf., el ^{dir. gen} Director operativo, y eventualmente, por consultores externos expertos en planificación de SI. Las labores de este grupo son:

- Facilitar la negociación entre usuarios.
- Asegurar la consistencia de los desarrollos.
- Supervisar el equipo de trabajo.

Integrantes	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad de la empresa. Subdirectores de las áreas funcionales Director de SI/TI. 	<ul style="list-style-type: none"> Director de SI/TI Personal de sistemas Personal de depto. de usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Subdirector de Sist. Director de SI/TI DOP.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión del proyecto de planificación Explicar el compromiso de la org. con el plan de desarrollo. Proporcionar criterios estratégicos para la fijación de prioridades y asignación de recursos. Aprobar el plan SI/TI desarrollado. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el trabajo operativo encaminando a elaborar el plan de SI/TI. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la negociación entre usuarios, asegurar la consistencia de los desarrollos y supervisar el equipo de trabajo.

FASE I: Presentación y compromiso del equipo.

OBJETIVO: Constituir el equipo de trabajo que llevará a cabo la planificación y su presentación a la organización.

- Toda la compañía debe ser consciente de que un plan de TI/SI es un plan de todo la organización. La única manera de trasmitir este mensaje de forma correcta y efectiva es que se observe UN COMPROMISO EXPLÍCITO DE LA ALTA DIRECCIÓN.
(Formación del grupo de trabajo)

PASOS PROPOSTOS:

- La decisión de obtener un plan de TI/SI. El comité de tecnología y sistemas de Inf.
 - Formación del grupo base:
 - Identificación de áreas de análisis para descubrir el sistema de Inf. existente.
 - Formación del equipo de trabajo definitivo. Presentación del proyecto.
- RESPONSABLES DE LA FASE I = Comité de TI/SI y grupo base.

ASE II: Descripción de la situación actual (¿Dónde estoy?) 4

- Consiste en describir la situación de la compañía desde 2 dimensiones:
 - 1) El negocio..
 - 2) Los sistemas existentes.
- Se deben identificar una serie de funciones y procesos de negocios por área de análisis. (alrededor de dichas funciones de negocio se organizará el análisis posterior).
- un **OBJETIVO:** Obtener una descripción de los subsistemas de Inf. existentes, para posteriormente elaborar una crítica de ellos.
Se debe identificar:
 - 1) los datos manejados
 - 2) los procesos que configuran los subsistemas existentes.
- * **LA INFORMACIÓN QUE SE PRECISA DE LOS PROCESOS:**
 - 1) Su agrupación por subsistemas.
 - 2) La especificación de que datos utiliza cada proceso en su funcionamiento. (Los INPUTS)
 - 3) La lista de los datos que se crean o modifican como resultado de la operación de dicho proceso. (Los OUTPUTS).
 - 4) Una breve descripción de: a) como está implementado cada uno de ellos.
b) el procedimiento de tratamiento de datos que el proceso requiere.
- La utilización de matrices para representar el grado de interacción de cada proceso con cada unidad de datos relevante puede resultar útil a la hora de elaborar, manipular e incluso presentar los resultados de esta actividad.
- Posteriormente a la descripción de los sistemas existentes debemos elaborar una evaluación de los mismos; la crítica debe ser doble, desde la perspectiva tecnológica y la de negocio.
La crítica centrada en los aspectos de negocio:
 - 1) el grado de soporte de cada que cada subsistema proporciona a cada función o proceso de negocio.
 - 2) lo que se percibe como puntos fuertes y débiles de cada subsistema de Inf. (son más (apunte pag 13)).
- Desde el punto de vista técnico conviene analizar los aspectos siguientes:
 - 1) Tecnología básica empleada en cada subsistema y sus procesos correspondientes.
 - 2) Interrelaciones entre diferentes Subsistemas y como están resueltas.
 - 3) Rendimientos.
 - 4) Volumenes y frecuencias.
- El contenido de análisis crítico elaborado debe ser validado por el subdirector general responsable de cada área analizada.

Objetivos:

• Negocio por área de las principales funciones y procesos.

2. Descripción de los sistemas existentes. Procesos y estructura de datos.

3. Crítica de los sistemas existentes, desde el punto de vista técnico y de negocio.
① Sirve? serán capaces de acompañar las estrategias org. de a partir de ahí

4. Elaboración de Informe, de los sistemas existentes.
Estos sistemas sirven y estos doy la decisión.

RESPONSABLE DE LA FASE II: Equipo de trabajo y los departamentos involucrados.

1:01: Año 2

"Para identificar las estrategias organizacionales y a partir de ahí que inf. se dispone o no o usan para poder avanzar con eso." (Sistemas existentes)
"Ver si esas necesidades están satisfechas o no; o si el cambio org. que vendrá de la estrategia org. es tan grande que estos sistemas ya no van a servir."
"Qué grado de adecuación está teniendo lo que tengo respecto con las estrategias organizacionales?"

→ cuales son las necesidades que quiero satisfacer evaluadas por el comité en la fase II.

FASE III: Elaboración del plan TI/SI (A donde quiero ir y?).

* Se lleva a cabo la planificación propia mente dicha.
El primer paso es documentar LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN, de cada una de las funciones y procesos de negocios descriptas en la fase anterior.

→ cuales serán las estrategias técnicas que puedo llegar a desarrollar
en base a esas necesidades y establecer las posibles estrategias de sistemas de SI/TI que vayan a impactar de forma directa en cuáles estrategias más importantes.

* La estructura elaborada debe ser válida mediante un proceso de 2 fases:

1) Reuniones departamentales.

2) Reuniones del Comité de SI/TI en pleno.

Una vez acordada una arquitectura para el SI, es necesario evaluar los recursos que harían falta para construir los distintos subsistemas integrados, del SI global.

Existen varias soluciones técnicas para pasar de la situación actual a la futura. Será necesario preparar planes alternativos para que el comité elija el más apropiado.

PASOS PROPOSTOS:

- 1) Preparación del equipo de trabajo para el análisis de necesidades.
- 2) Necesidades de SI por área, funciones y procesos de negocio.
- 3) Descripción sistemática de las necesidades. Procesos y estructura de datos.
- 4) Integración.

Responsables de elaborar esta primera parte de la fase III: Equipo de trabajo y los departamentos involucrados.

validación de la estructura de SI emergente.

- Aprueba la estructura: Comité de SI/ITI.

5

- 6) Informe acerca de la estructura del SI necesario en el futuro.
• Elabora el informe el equipo de trabajo.

- 7) Elaboración de propuestas alternativas para el plan de TI/SI
• Formula la propuesta: Personal técnico de SI.

- 8) Elaboración y elaboración del plan definitivo de SI/TI.
• Elabora: Personal de SI.
• Aprueba: Comité de SI.

Resultado: Conjunto de acciones de SI/TI.

El resultado va a ser el conjunto de acciones a llevar a cabo en el primer año de vigencia del plan.

FASE IV: Programación de actividades. → 1:11:00 Clase 2

- Se debe elaborar la lista de proyectos necesarios para implementar los sistemas integrantes del plan aprobado.
• A demás se debe proponer una asignación de recursos a dichos proyectos y someterlos a la aprobación del directorio de SI. El directorio general a cargo de SI.

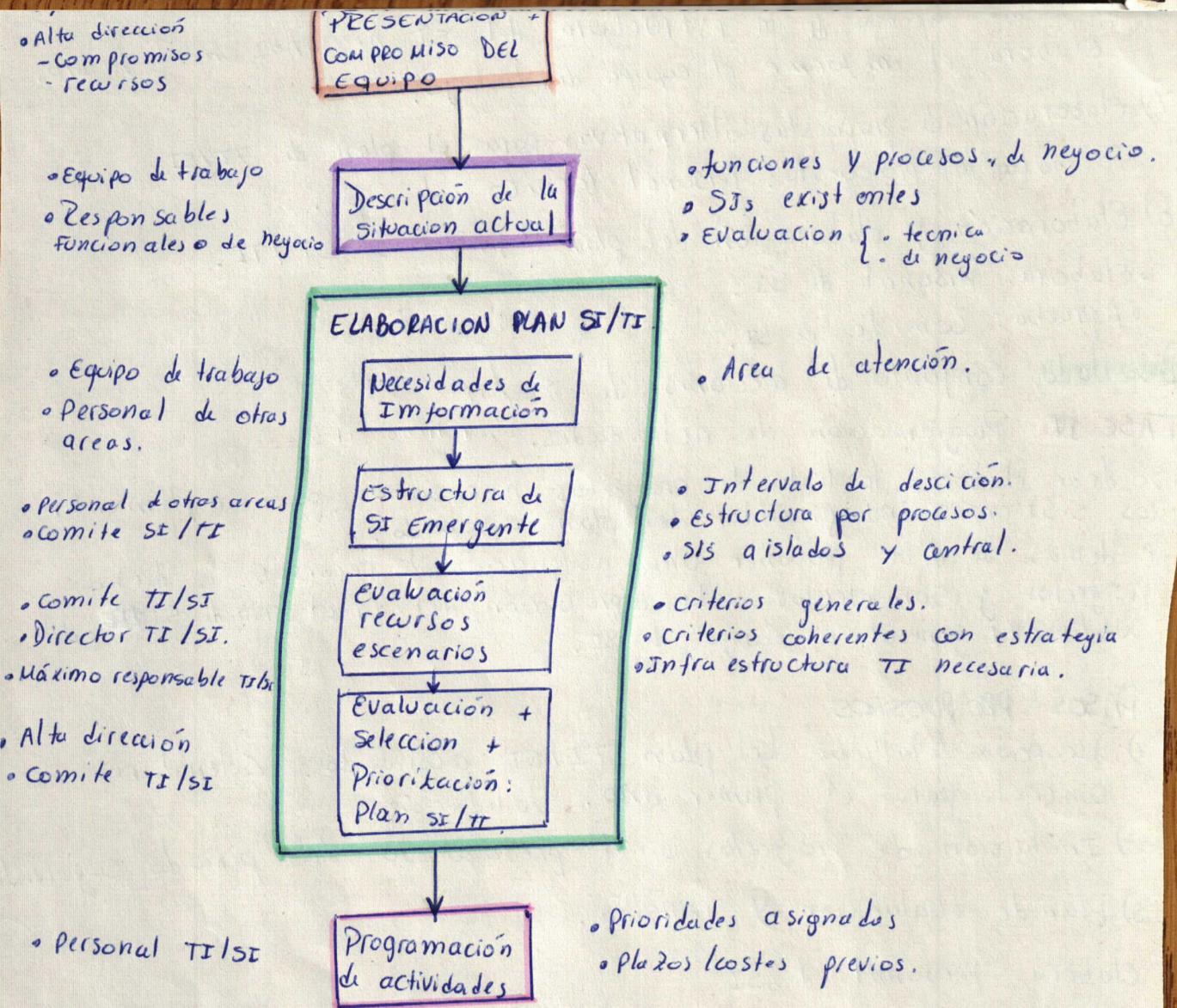
PASOS PROPOSTOS:

- 1) Descripción detallada del plan TI/SI acordado. Calendario concreto para el primer año. Validación.
- 2) Inclusión de proyectos en el presupuesto del periodo siguiente.
- 3) Plan de evaluación y revisión.

Elabora: Personal de SI.

Aprueba: Comité de SI/ITI. → etapa Resultado: va a ser la planificación de las acciones a llevarse a cabo en el primer año de vigencia consiste.

- 1) Enumerar todos los proyectos asociados a sistemas, la propuesta de asignación de recursos y el calendario de cada proyecto en primer año.



VALOR DE INFORMACIÓN DE LOS SI.

6

La formulación de una estrategia de SI, involucra la planificación de UN Modelo de asignación de los recursos de SI. EL PUNTO DONDE LA PLANIFICACIÓN SE TRANSFORMA EN ACCIÓN, CONSTITUYE EL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS DE SI.

ESTO REQUIERE EL MANAGEMENT DE 3 CONJUNTOS INTERRELACIONADOS.

* Cuestiones relacionadas con los costos de los SI.

* Cuestiones relacionadas con los beneficios de los SI.

* Cuestiones relacionadas con el balance entre costo y beneficio de los SI.

• Los Costos: Implica renunciar a algún recurso o atributo que se considera importante. Tales como el capital, el esfuerzo, el entusiasmo, el compromiso, la certeza (de no saber cuál será el resultado de la actividad).

• El beneficio: Es ganar algún recurso o atributo que se considera útil. También en estos casos los recursos incluyen el capital, el poder, estatus, la conformidad, la certeza, etc.

• El Riesgo: Está presente en todos los aspectos de las asignaciones de los recursos de los SI. Al articular los conceptos de costo/beneficio, se deduce que el balance de riesgos se logra mediante el proceso de concentrar los criterios de costo/beneficio.

El balanciar costo/beneficio: Involucra entender las direcciones estratégicas y los perfiles de riesgos, e identificar las técnicas apropiadas para estimar el desempeño de la empresa y de los SI dentro de los plazos adecuados.

COSTOS DE LOS SI: Están compuesto por dos elementos: Tangibles y los Intangibles.

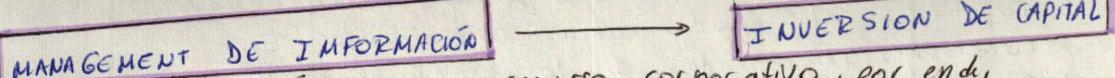
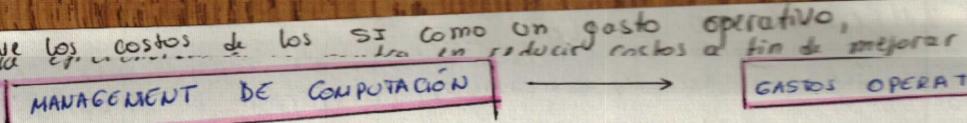
NIVELES DE INVERSIÓN EN SI

El management de los costos de los IS consiste primero en identificar todos los costos, tanto los ocultos como los aparentes.

Segundo: entender la contribución que hace cada elemento al conjunto.

Tercero: establecer niveles apropiados para estos recursos.

• Consideramos 2 tipos de management, el de computación y de información.



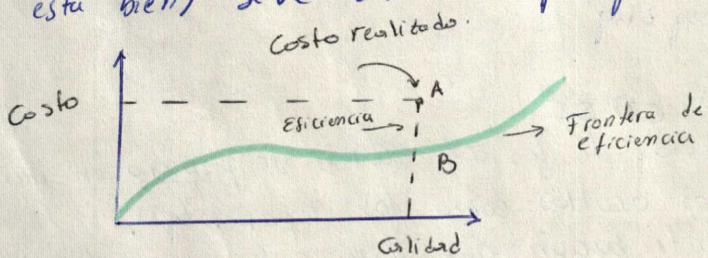
AUDITORIA DE LOS COSTOS DE LOS IS.

Involucra identificar todos los costos y evaluar las inversiones del pasado. No basta con conocer que elementos de los SI incurren en costos para apreciar la necesidad de estimar los costos visibles y oculto de cualquier proyecto potencial. También es preciso saber que cantidad de las inversiones hechas en el pasado aún son válidas en el presente. Este proceso puede ser facilitado creando un balance de activos de los SI, a pesar de que los elementos más valiosos de los IS (los datos y el software) no pueden contabilizarse, como activo por cuestiones impositivas, sin embargo, añade valor a la organización.

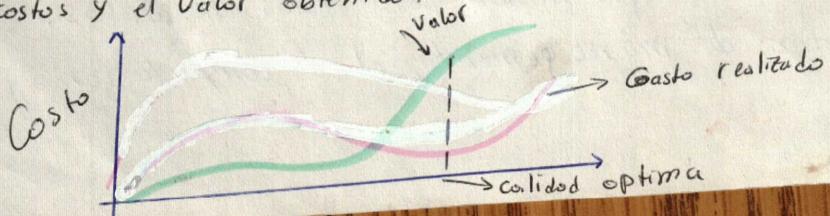
BENEFICIOS DE LOS SI - VALOR DE LA INFORMACIÓN.

Son las diversas formas en la que una empresa puede mejorar su situación como consecuencia de la manera en la que se maneja la información.

El Valor surge potencialmente de un número de aspectos de la inform. como ser: Precisión, satisfacción del usuario, Importancia, rentabilidad, Calidad, funcionalidad, productividad, velocidad, etc. Estos definen los aspectos que potencialmente dan valor a la inf. La diferencia entre eficiencia (hacer algo bien) y efectividad (hacer lo que está bien) se ve desde una perspectiva económica.



Ilustramos ahora el beneficio de los SI como resultado de un balance entre costos y el valor obtenido:

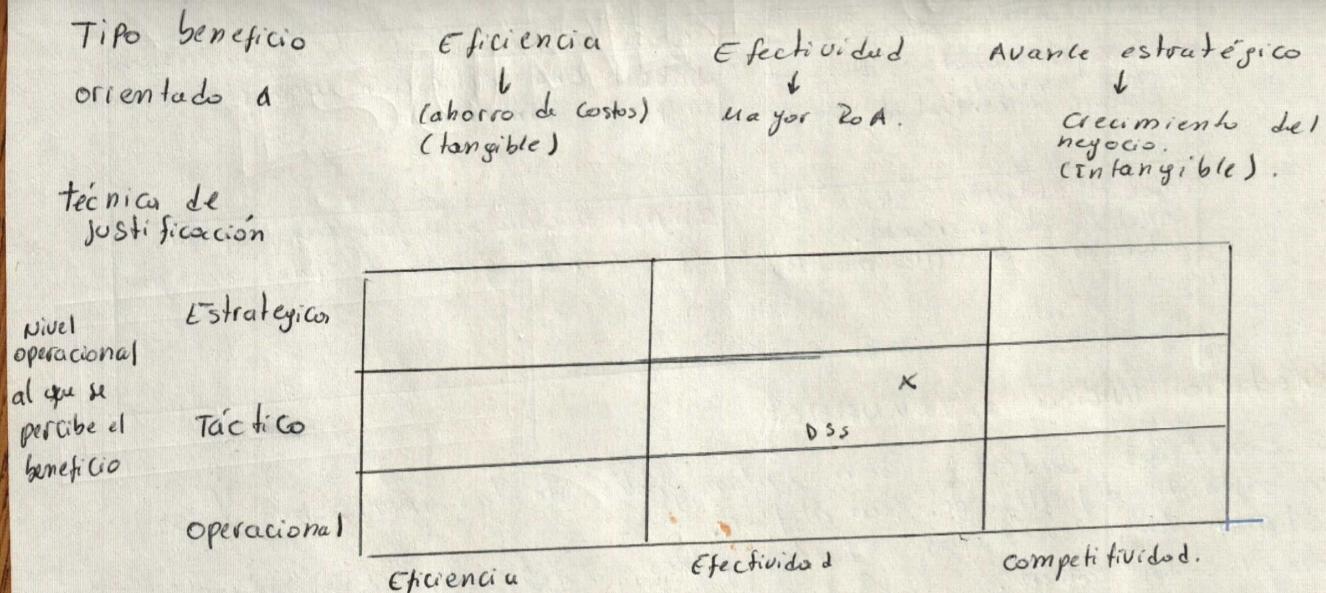


se demuestra que hay un incremento en los costos cuando se mejora la calidad

O DE BENEFICIO GENÉRICO:

67

Debemos justificar los beneficios e indicar a que nivel organizacional apunta dicho beneficio. el siguiente diagrama puede ser útil.



TIPO DE INVERSIONES:

Según el impacto deseado:

→ **INVERSIONES DE VALOR OPERACIONAL:** Estos proyectos mejoran la productividad son proyectos de inversiones en el proceso de transacción con perspectivas de ganancias a corto plazo. "ESTE TIPO DE INVERSIONES TAMBIEN INVOLUCRAN A AQUELLAS QUE BENEFICIAN EN LA REALIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO".

→ **INVERSIONES DE VALOR ESTRÁTICO:** Cuando un proyecto de mejora empresarial o de disminución de riesgos intenta aumentar el potencial para generar ingresos. Probablemente será a largo plazo. El valor será directo pero difícil de cuantificar.

Según la necesidad de Inversión:

→ **INVERSIÓN DE UMbral:** Son las que debe hacer una empresa para operar dentro de la industria. Si bien los rendimientos no son fáciles de identificar, la inversión es efectivamente obligatoria.

→ **INVERSIÓN DE INFRAESTRUCTURA:** Estas inversiones tienen horizonte de ganancias de mediano plazo y no generan beneficios directos. Tienen el objetivo de crear una estructura para la empresa y se consideran activos. "TAMBIEN INVOLUCRAN AQUELLAS QUE GENERAN CAPACIDAD INSTALADA".

Ejemplos:

Según el Impacto buscado	Según la necesidad de la Inversión
Valor operacional: - sistema de mesa de entrada. - sistema de control de stock.	Umbral: Una aplicación web para una empresa comercial
Valor estratégico: Sistema de análisis de mercado. - laboratorio de TICs móviles	Infraestructura: - Migrar fibra óptica. - Aplicación de gestión de aulas inteligente

Beneficio TANGIBLE e INTANGIBLE:

Los Beneficios Directos son intangibles de las inversiones de SI
Son bastante difíciles de cuantificar.

Estimar los Beneficios Intangibles Indirectos son más complicados adón.

Ejemplo: "Sistema de mesa de entrada".

Beneficio tangible: Se puede medir y expresar en pesos.

Directos: Reducción de tiempos de procesamiento.

Indirecto: ahorros por no incrementar el personal.

Beneficio Intangible: Representan cuestiones cualitativas.

Directos: Procesamiento homogéneo de los trámites.

Indirecto: Mejora en la comunicación con el usuario interno-externo.

MANAGEMENT DE LOS RECURSOS DE SI: (RUO)

• **¿Qué harán los SI?** → Se refiere a la naturaleza de las interacciones con su entorno, las funciones, tareas y responsabilidades de los SI.
Denominaremos a este aspecto **ROL** de los SI.

• **¿Dónde estarán los SI?** → Se refiere a la perspectiva empresarial de los recursos de SI e incluye la ubicación de los SI dentro de la empresa, del punto de vista físico y de management. Lo llamaremos **UBICACIÓN**

• **¿Cómo se dispondrán?** → Se refiere a la org. a aquellas personas profesionales de SI. Como estarán agrupados que responderán y bajo qué jerarquía estarán distribuidos. Usaremos el término **ORGANIZACIÓN**

ROL DE LOS SI:

para ampliar más aún pag (1a) apunte final

Clase de repaso 8
0:18

10:00-10:40
10:40-11:00

Rol de SI	Relación	Estructura:
Hacer algo con ellos	el grupo de SI establece las reglas	enfoque "tradicional"
Hacer algo para ellos	orientado al servicio	guiado por bases de datos
Hacer algo con ellos	Puente y participación	grupo de proyecto funcional
Ayudar a que lo hagan por si mismo	influencia más que control	Centro de Inf. y apoyo para las decisiones
Mantener un deposito de información	Puente entre proveedores de Inf.- usuario de Inf.	enfoque externo

- Hacer algo con ellos: ✅

- **Hacer algo para ellos:** Ej: "en análisis hacemos un relevamiento de las necesidades del usuario y después programamos eso". Es una forma de responder a la demanda.

Supongamos ahora el área de sistemas completo: "Me pidieron un proyector blanco" [todas las funciones del área de sistema, en término de lo que me pidió tu demanda]. (es más reactiva).

- **Hacer algo con ellos:** frase clave "el área de sistema se dedicará al planeamiento y estrategia de sistemas alineados con las estrategias organizacionales" → lo que digo es: el área de sistemas forma parte de los proyectos que acompañan, está presente. (es más activo que reactiva) {El rol siempre es con ellos porque es una institución que tiene un plan estratégico sobre hacia dónde quiere ir, nosotros desde el área de sistemas no podemos hacer un retroceso organizativo al respecto}

2- UBICACIÓN DE LOS SI: (3 tipos). → ventajas y desventajas (pagina 1a) final.

Centralizada: Una función de un único acceso. Las decisiones se toman en un solo lugar. La gestión y la administración están en el mismo lugar.

Descentralizada: Muchas funciones con un único acceso cada una. Los SI se dividen en una serie de centros pequeños con un único acceso.

Delegada: Dispersas desde el punto de vista geográfico y de management. Son opuestas a los centralizados. Responde a la necesidad de cada una de las áreas.

La ubicación de los SI involucra 3 aspectos:

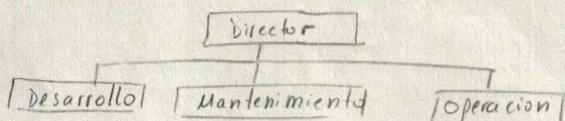
• **Localización:** Es la ubicación física del sistema.

• **Control:** el nivel empresarial en el cuál se toman las decisiones. (cuando el SI está centralizado, los niveles de management superior toman las decisiones).

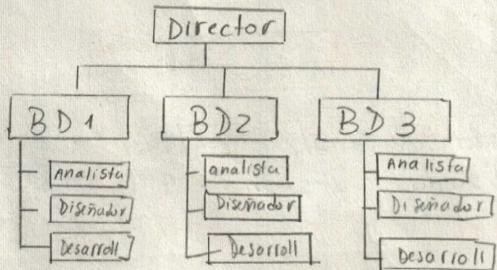
• **Estructura:** la responsabilidad de los sistemas pueden estar centralizadas en función de los SI o transferida al grupo de usuario.

Coexistir dentro de la empresa, su creación debe tenerse en cuenta la estrategia para los SI.

- (hacer algo a ellos)
- 1- **Enfoque tradicional:** Representa una estructura bastante rígida en que las aplicaciones de DESARROLLO, MANTENIMIENTO y OPERACIÓN de los sistemas están separados. Cada una de estos áreas tendrá objetivos, estilo de administración y estructuras diferentes, requiriendo distintas habilidades.
- Esta separación generaba graves problemas de comunicación y dejaban de lado los objetivos globales del desarrollo.
- Funcionaba correctamente con los sistemas centralizados.



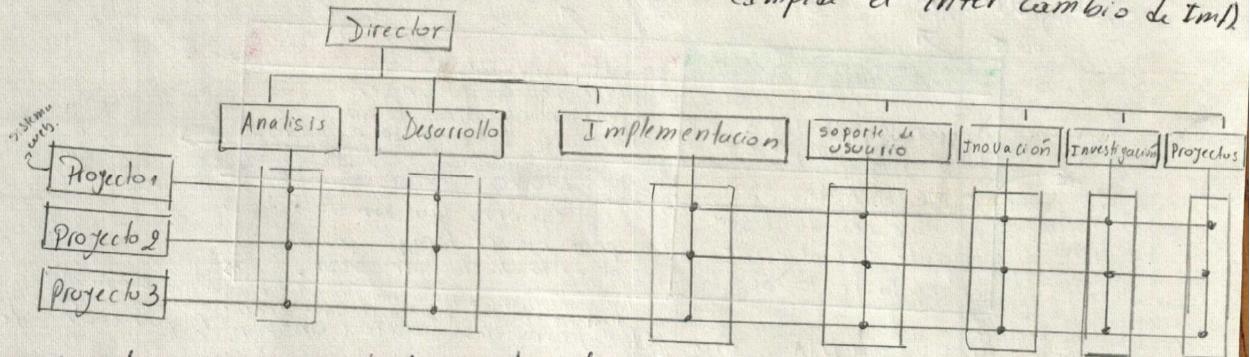
2. **Estructura de Bases de datos:** Organiza la estructura de los sistemas de inf en base a las necesidades de almacenamiento de datos. Los datos se separan de las aplicaciones y se agrupan para el análisis, diseño y desarrollo de sistemas.
- Principal ventaja: facilita el acceso del usuario a los datos.
- A medida que el usuario se involucra más, empieza a desarrollar conciencia y habilidades.
- Desventaja: Se necesita aumentar el personal, se necesitará un analista o diseñador para cada agrupamiento.



3. **Grupo de Proyectos funcionales:** Combina a los analistas y los programadores en grupos de proyectos funcionales (empresariales).
- Es el primer punto de reconocimiento de los objetivos de los SI dentro de la empresa. (mecanismo de demanda más que de oferta).

Los equipos de proyectos funcionales son una forma de la matriz de management, por lo que representa todos las dificultades asociadas a dicha estructura.

- con el tiempo dicha estructura, ha contribuido a crear una "moralla china", entre las distintas áreas del sistema. (impide el intercambio de info)

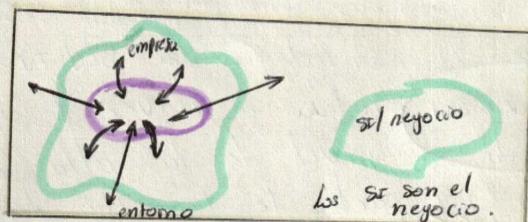


4. **Centro de apoyo y de foma de decisiones:** - Están estrechamente ligados a los centros de información y organizan la función de los SI para servir al apoyo a las decisiones de management.

5. **Estructura externa:** Se centra en el ambiente y se da por los aspectos.

- La función se estructura entorno a las líneas de servicio al consumidor para satisfacer la org. del negocio. (entorno inmediato de los SI).

- Los SI alcanzan acuerdos de servicio con la comunidad de usuarios quienes defienden tanto las obligaciones de los SI como las percepciones de valor del negocio.



Tratan de solucionar los inconvenientes de las estructuras tradicionales, distribuyendo algunos aspectos del sistema y sus responsabilidades asociadas para el desarrollo, adquisición, operación, control y mantenimiento.

- Los SI no son un elemento homogéneo (buscar más para entender).

Un es que una O.P. tiene la forma de matriz y tiene una aplicación como:

Son las que van a tener un impacto directo en el logro de las estrategias organizacionales.

Si tengo ese sistema me significa una ventaja competitiva para avanzar con mis estrategias organizacionales.

De alta potencia

Estratégicas

Aplicaciones críticas para aplicar la estrategia futura de la empresa

De alto potencial

Aplicaciones que pueden ser importantes para lograr el éxito de la empresa a futuro.

CLAVE PARA LAS O.P.

Aplicaciones de las que se pierde actualmente el éxito de la org.

DE APOYO:

Aplicaciones que son utilizadas pero no críticas para el éxito de la empresa.

ESTA ES UNA HERRAMIENTA para Clasificar las operaciones, en función de los beneficios y los recursos utilizados en ella.

Algunos sistemas ya pueden existir, otros pueden estar en desarrollo, y otros ser solamente una idea, todos ellos están situados en la matriz según la contribución actual y futura, real o potencial que ofrecen.

¿Dónde utiliza la cartera de O.P. dentro del plan de alineamiento?

Para otra cosa que sigue la cartera es para ver según el lugar donde esté como tengo que hacer para incorporar las op. y aparecen ~

ESTRATEGIAS GENERICAS PARA LA GESTIÓN DE SI/TI

- Se describen 6 estrategias por las que una organización puede vincular la gestión de los SI/TI, con la dirección general de la empresa:
 - Planes generales que identifican las oportunidades de las tecnologías y los recursos para desarrollarlos y el ritmo de adaptación de las tecnologías y su nivel de impacto dentro de la org.
- 1. **Planiificación Centralizada:** La estrategia de SI/TI está totalmente integrada con la estrategia corporativa a través de una unidad centralizada y especializada, a nivel de la alta dirección.
 - Requiere mucha dedicación por parte de la alta dirección.
 - Ser difícil de implementar.
- 2. **Hilo conductor:** Conlleva de forma implícita que la aceptación de la TI va a generar ventajas competitivas.
 - Puede ser una estrategia cara y precisa una dirección experta para invertir las ideas innovadoras en aplicaciones de éxito.
- 3. **Mercado Libre:**
 - Supone que los directivos de la org. son usuarios que saben que es mejor para la empresa, pueden evaluar sus propias necesidades y satisfacerlas a medida.
 - Los servicios de TI deben competir con productos externos.
 - Puede producir duplicación en la inversión.
 - Produce sistemas aislados que no están integrados.

→ Clave para los operaciones
mono polio: Los SI/TI los proporciona un único proveedor dentro de la organización al que debe acudirse en todos los casos.

- La medida principal de efectividad es la satisfacción del usuario con los servicios centralizados.

- El empleo de mono polio puede dar lugar a que la innovación sea lenta → habrá problemas para responder a las necesidades competitivas. ("tomo la decisión de lo que iba la descripción de aplic. JHW tiene un nombre de proveedor o de marca")

→ (ap. de apoyo)

5. Recursos escasos: Se define un presupuesto con antelación y las aplicaciones compiten para obtener una parte de los recursos disponibles.

- Aquí se trata a los SI/TI como un centro de costes y el objetivo es su uso controlado y bien justificado.

→ (ap. de apoyo)

6. Mal necesario: Los SI/TI solamente se dedican a cumplir los requisitos legales y para inversiones de alto rendimiento.

- Los SI/TI se utilizan donde no hay otra alternativa disponible.

• Posee muchas desventajas. Se puede llegar a ella por error, negligencia o por escasez en los recursos. La capacidad pura de competir eficazmente se irá degradando paulatinamente.

→ De apoyo esas 3 =
- Mercado libre: "cuál es tu mejor oferta dentro de

"El presupuesto es limitado,
los aplicacionistas compiten
entre sí el servicio."

mal necesario: tengo que imp. por disposición (bastos o no)

Criterio central: son los costos.
raq: antes de comprar el sw. de micro soft. decidimos

acceder a un Software Libre"

- Como son aplicaciones estandarizadas y son apoyo a act. secundarios. Tendré la tengo que tener porque la necesito, pero no tiene un impacto estratégico me guío por los costos es decir mis posibilidades"

ENFOQUE TAUCTOR

- Se da importancia a los procesos de transformación cuando las organizaciones están de una u otra manera inmersas en el proceso de manejo de recursos.
- La org. cumple una doble función: técnica y social.

TECNICA: Son los requerimientos típicos de las tareas que la org. (eficiencia pot.) ejecuta. La tecnología determinará casi siempre las características de las personas que la org. necesita.

SOCIAL: Com puesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente.

- Encargado de transformar la eficiencia.

Ninguno de ellos puede mirarse de manera aislada, sino que en un contexto organizacional.

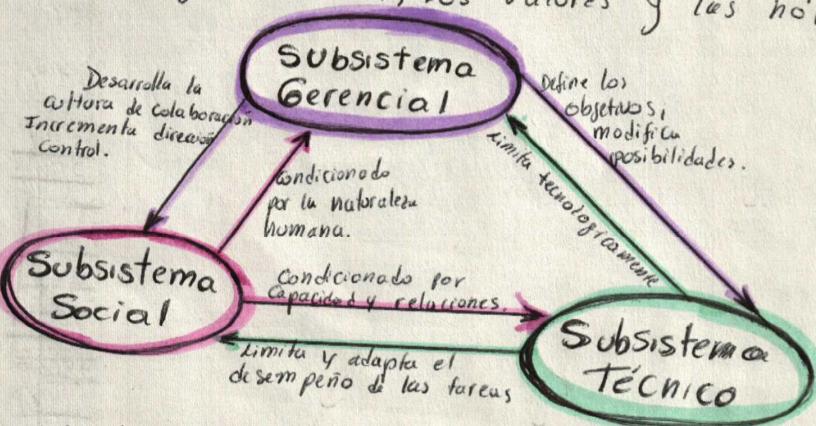
LAS MODIFICACIONES REALIZADAS EN UNO DE ELLOS, REPERCUTEN EN EL OTRO.

- El sistema socio-tecnico lo constituyen 3 subsistemas principales.

* **SISTEMA TÉCNICO:** Incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada (constituye la eficiencia potencial), los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.

* **SISTEMA GERENCIAL o ADM:** implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y reglas, el modo de tomar las decisiones y otros elementos para facilitar los procesos administrativo.

* **SISTEMA SOCIAL o HUMANO:** Relacionado en primer lugar con la cultura organizacional; los valores y las normas.



Racionalidad: Adapta los medios utilizados para lograr los fines y objetivos, con los recursos disponibles mediante la implementación de normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la EFICIENCIA.

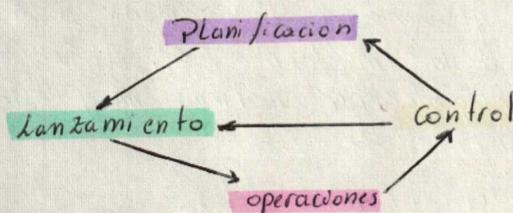
- Se utiliza la racionalidad para hacer un uso mínimo de recursos (eficiencia)
- o para adaptar los medios disponibles para lograr los fines y objetivos propuestos (ligadura con la eficiencia).

- 11
- La forma de estructurar la organización y funcionamiento de la explotación del ordenador constituye un **Modelo de Explotación**, que debe responder a los objetivos y enfoques con los que se desea abordar esta problemática. Este modelo será diferente en cada caso, ya que las circunstancias en cada empresa son distintas y también lo son los objetivos y restricciones del entorno.
 - La determinación de una metodología de explotación, consistirá en diseñar el modelo más acorde en las necesidades expresadas. Este modelo es muy complejo, por lo cual conviene analizarlo bajo diferentes puntos de vista o modelos específicos.

MODELO DECISIONAL:

Es la estructura de las decisiones y funciones que deben realizarse en los diferentes niveles para que puedan controlarse efectivamente las operaciones de explotación. Se puede distinguir 3 niveles.

- Planificación - lanzamiento - control.



Planificación: La planificación a largo plazo comprende las decisiones de provisión de cargas y necesidades de capacidad de acuerdo con las exigencias de los planes, de desarrollo. A Corto Plazo, la planificación comprende la ordenación en el tiempo de los trabajos que se pretende realizar. El plan resultante suele contemplar diversos períodos temporales (Plan mensual, semanal, diario). El objetivo principal de la planificación es resolver conflictos de capacidad limitada, por una parte, y mantener una equilibrada utilización de los equipos.

LANZAMIENTO:

Lanzamiento: Consiste en la preparación de todos los requisitos necesarios para la ejecución de los trabajos contenidos en el plan diario y en la confección de la orden de explotación de estos trabajos.

- Este es el momento en el que se deciden los últimos ajustes sobre el plan diario, añadiendo las urgencias, repeticiones y otras incidencias que pueden afectar.
- El objetivo del lanzamiento consiste en asegurar la existencia de todos los requisitos necesarios para la ejecución de los trabajos y procurar una mejor distribución de los trabajos.

CONTROL: Consiste en verificar los resultados obtenidos y, si procede, según las normas establecidas, un relanzamiento.

MODELO DE EXPLOTACIÓN:

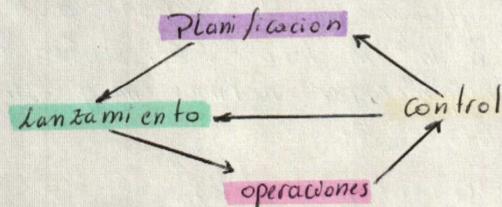
- 11

 - La forma de estructurar la organización y funcionamiento de la explotación del ordenador constituye un **Modelo DE EXPLOTACIÓN**, que debe responder a los objetivos y enfoques con los que se desea abordar esta problemática. Este modelo será diferente en cada caso, ya que las circunstancias en cada empresa son distintas y también lo son los objetivos y restricciones del entorno.
 - La determinación de una metodología de explotación, consistirá en diseñar el modelo más acorde en las necesidades expresadas. Este modelo es muy complejo, por lo cual conviene analizarlo bajo diferentes puntos de vista o modelos específicos.

MODELO DECISIONAL:

Es la estructura de las decisiones y funciones que deben realizarse en los diferentes niveles para que puedan controlarse efectivamente las operaciones de explotación. Se puede distinguir 3 niveles.

- Planificación - Lantamiento - Control.



Planificación: La planificación a largo plazo comprende las decisiones de provisión de cargas y necesidades de capacidad de acuerdo con las exigencias de los planes de desarrollo. A corto plazo, la planificación comprende la ordenación en el tiempo de los trabajos que se pretende realizar. El plan resultante suele contemplar diversos períodos temporales (plan mensual, semanal, diario). El objetivo principal de la planificación es resolver conflictos de capacidad limitada, por una parte, y mantener una equilibrada utilización de los equipos.

LANZAMIENTO:

LANZAMIENTO: Consiste en la preparación de todos los requisitos necesarios para la ejecución de los trabajos contenidos en el plan diario y en la confección de la orden de explotación de estos trabajos.

- Este es el momento en el que se deciden los últimos ajustes sobre el plan diario, añadiendo las urgencias, repeticiones y otras incidencias que pueden afectar.
 - El objetivo del lanzamiento conciste en asegurar la existencia de todos los requisitos necesarios para la ejecución de los trabajos y procurar una mejor distribución de los trabajos.

Control: Consiste en verificar los resultados obtenidos y, si procede, según las normas establecidas, un reclazamiento.

MODELO ORGANIZACIONAL:

Los decisiones y elaboraciones de las que se habló en el punto anterior deben realizarse por personas encuadradas en una organización. El modelo ORGANIZACIONAL es el que muestra la asignación de responsabilidades a los elementos de la org., así como a la propia estructura de esta organización.

- En este aspecto pueden darse gran cantidad de soluciones dependientes, no solo de la complejidad y del volumen de trabajo que se van a realizar sino tambien de las personas disponibles para construir esa org.

MODELO RELACIONAL:

-Involucra la fijación de las relaciones del departamento de explotación con el resto de la org. de la empresa donde está inserto.
La gestión de los recursos de HW y SW y de las normas de trabajo, marcan las principales relaciones entre los 3 componentes internos del servicio de informática
Ejplotación, sistemas y proyectos.

- la prestación de servicios, bien como gestionador de procesos o de medios, marcan las relaciones con el exterior a la informalidad, dentro de la propia empresa. De esta forma deben establecerse normas muy estrictas que definen claramente la relación con:

- USUARIO Batch: Como se entregan y se obtienen datos.
 - USUARIO teleprocesos: Como se coordinan las incidencias y averías.
 - USUARIOS Autónomos (programadores técnicos): Como se vigila la utilización del equipo.
 - Desarrollo de aplicaciones: Como se entregan los programas a explotación.
Como se coordinan las incidencias.
 - SISTEMAS: Como se combinan los cambios de configuración o de SW del sistema.
Como se establece el seguimiento de incidencia.

MODELO INFORMATIVO:

las relaciones anteriores expuestas y la decisión interna precisarán de soporte documental (Valores, Solicitud de explotación, Catálogos, etc.).

- Se puede distinguir tres grupos de información:

- Documentación de procedimiento, correspondiente a la inf. necesaria para poder explotar los programas, guardar imd, controlar resultados, etc. de cada APP.
 - Documentación de trabajos: Cada trabajo que deba ser realizado ha de ir acompañado de la inf. necesaria para su ejecución y control (parámetros, fecha de entrada, etc.).
 - Documentación de control: Para la gestión de la explotación es necesario, conocer, periódicamente, la situación de catálogo de archivos, estados de los terminales, registro de incidencias, etc.)

AGREGADOS:

1.1.2.4.4. Repaso.

¿Cuál es la importancia de planificar estratégicamente los sistemas y las tecnologías de información?

- La importancia de un planeamiento estratégico de los SI es orientar a la inversión de las tecnologías de Inf. hacia los factores competitivos de una empresa.

- Este planeamiento desarrolla una postura más proactiva respecto a los procesos de Inf. e incrementar la capacidad de gestión de los proyectos previendo eventualmente medidas correctivas y oportunidades de mejora.

¿En qué etapa de planeamiento se debe definir la cartera de aplicaciones?
¿Por qué razón?

- La cartera de aplicaciones se debe definir en la fase II del plan de alineamiento para describir la situación actual de la organización con respecto a su SI y también en la tappa III, en la cual a partir del alineamiento de los SI/TI con las estrategias org., se propondrán las diferentes aplicaciones de SI. En ambas ocasiones elaboramos dicha cartera (estrategia genérica) para determinar si conviene incorporar la solución tecnológica, determinar los costos y el retorno de inversión de las mismas y así poder establecer prioridades en qué deben implementarse las soluciones.