

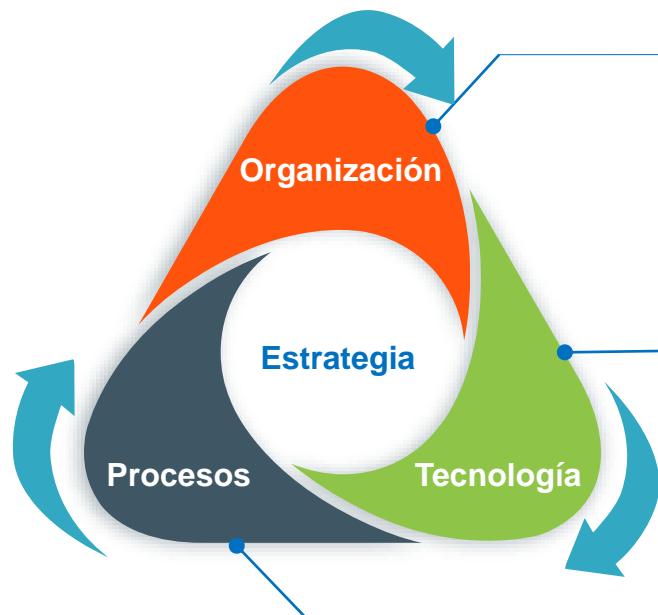
Consultoría Especializada en Telecomunicaciones para Grupo Aval

Entregable Organizacional

12 Junio 2019

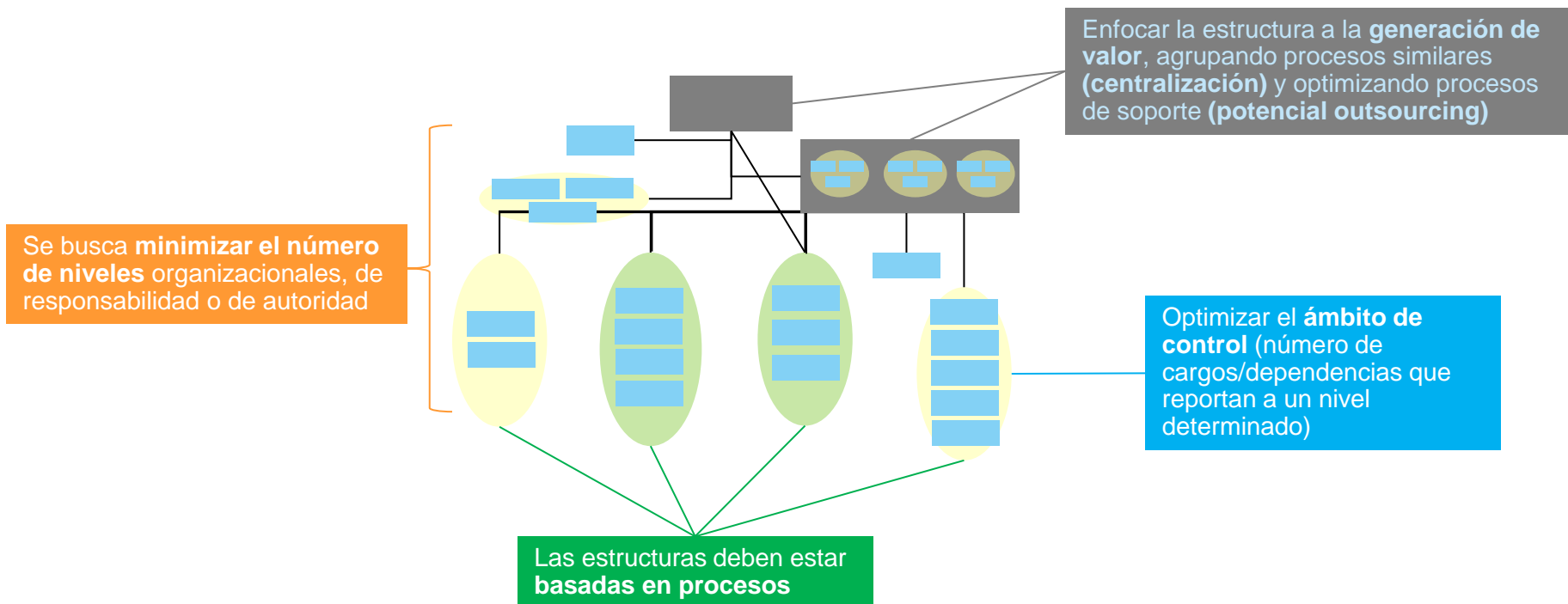
Enfoque para el modelo de Gestión en las áreas de Telecomunicaciones

El modelo de Gestión considera tres pilares para su estructuración, los cuales deben estar alineados con la visión, misión y estrategia de la organización:



- Las personas son el núcleo en la ejecución de la estrategia y la operación de la empresa
 - Las personas deben contar con habilidades y competencias para ejecutar en forma adecuada las actividades a su cargo
 - El constante cambio en los negocios, llevan a un constante aprendizaje y organización de las personas, para operar en forma eficiente, adaptándose a los cambios.
-
- La tecnología permite ejecutar tareas repetitivas y de alto volumen en forma eficiente, minimizando errores, permitiendo que las personas sean cada vez más analíticas y menos operativas
 - La tecnología brinda herramientas para que la gestión de todas las áreas sea cada vez más flexible y adaptable a los cambiantes entornos de negocio.
-
- Definen la forma más eficiente de hacer las cosas (mejores prácticas), de tal forma que se ejecuten en forma sistémica, ordenada y medible. Se apoyan en la tecnología.

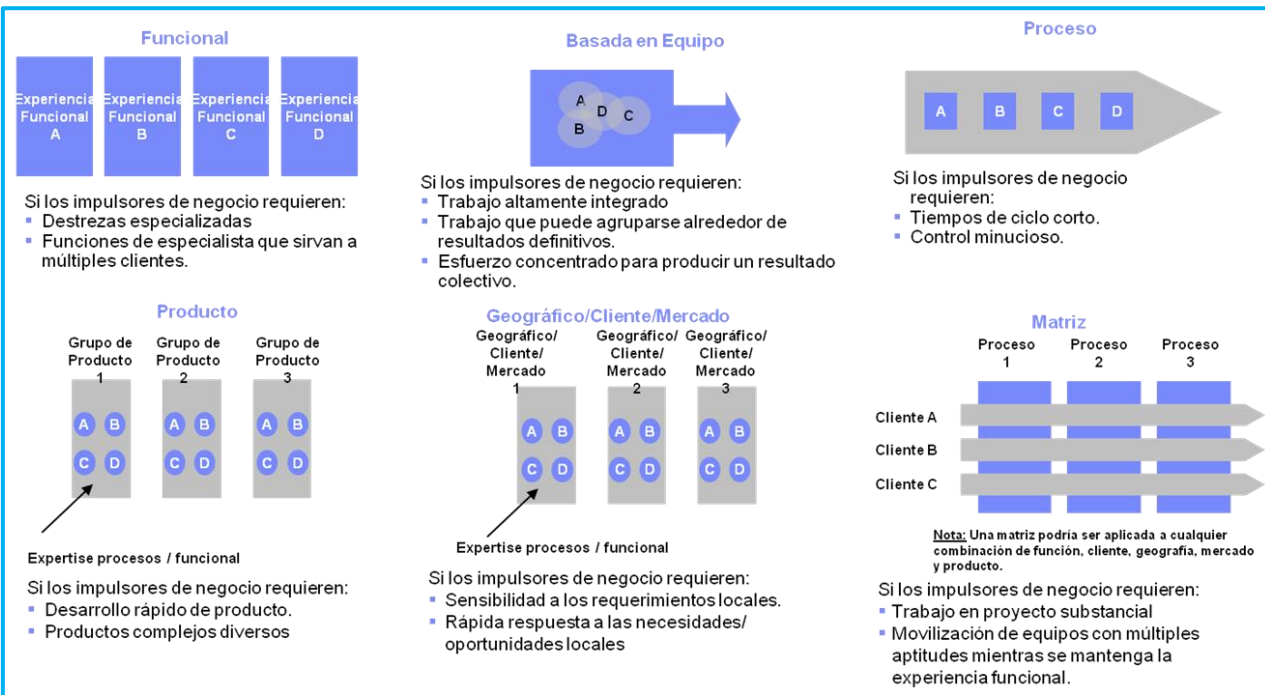
Principios del diseño organizacional



Enfoque de Organización en las áreas de Telecomunicaciones

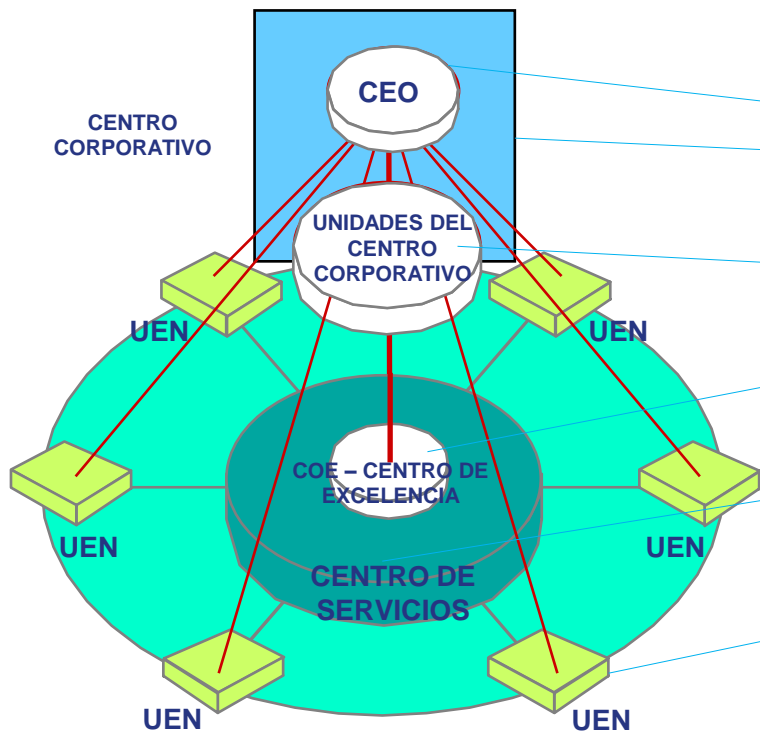
Las opciones de estructura organizacional, basan su enfoque dependiendo de los objetivos organizacionales y de los impulsores de cambio.

Las decisiones sobre cómo organizar la estructura, se determinan por los tipos de actividades, sus impulsores de negocio y los principios de diseño.



Por las destrezas especializadas de Telecomunicaciones, el mejor enfoque para las áreas de Telecomunicaciones es **el funcional**.

Modelos de estructuras Corporativas



- Primer nivel organizacional: Presidente y junta directiva
- **Centro corporativo:** Compuesto por el CEO y unidades que desarrollan procesos corporativos. El objetivo es: AGREGAR VALOR a la corporación.
- **Unidades de centro corporativo:** Unidades que desarrollan procesos específicos del centro corporativo.(procesos de control / normativo)
- **Centro de Excelencia:** Es una unidad organizativa permanente que cuenta con profesionales de tiempo completo de toda la empresa para aprovechar el conocimiento de negocio y tecnología.
- **Centro de servicios:** Integra procesos de apoyo comunes en las unidades de negocios (UEN). Presta servicios con la calidad y oportunidad que esperan los negocios servicio a los negocios, pero a un costo menor que si cada uno lo realizara independientemente.
- **Unidades de negocios:** Desarrollan los procesos claves del negocio. Funcionan con autonomía en sus procesos bajo directrices definidas en el corporativo.

Las organizaciones actuales presentan



Dentro de las Direcciones de Infraestructura y Arquitectura, adscritas a la Gerencia de Tecnología, se encuentran las funciones relacionadas a las Telecomunicaciones.

Las organizaciones presentadas en forma ilustrativa, permiten evidenciar que el impacto del diseño organizacional (y del modelo de Gestión) aplicará sobre una pequeña área de las organizaciones de TI.

Fuente: Informe de generación de valor social 2017, publicado en la página de internet del banco

Las organizaciones actuales presentan



Nota:

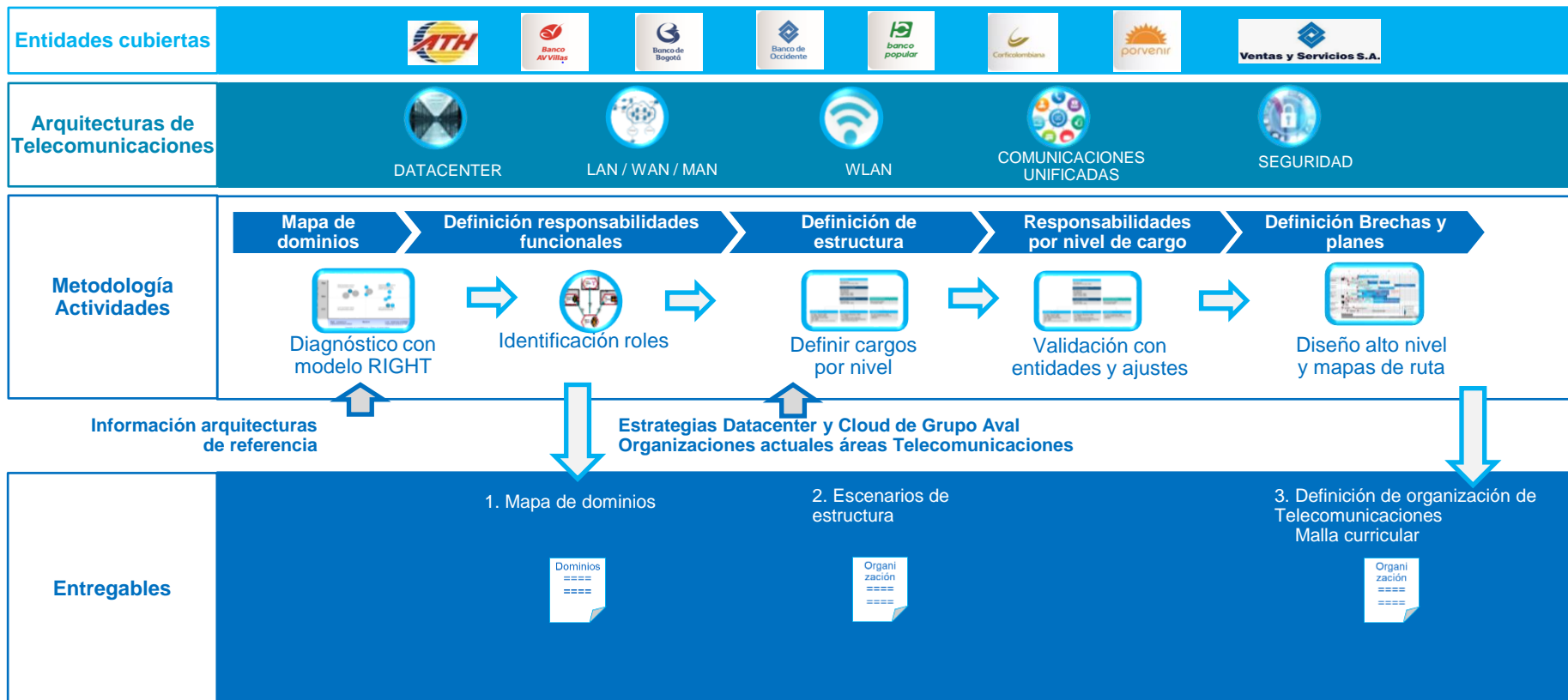
Las organizaciones presentadas en forma ilustrativa, permiten evidenciar que el impacto del diseño organizacional (y del modelo de Gestión) aplicará sobre una pequeña área de las organizaciones de TI.

El modelo de Gestión y la organización propuestas, deberán ser alineadas a futuro con los ajustes organizacionales de las funciones de TI que ván más allá de las telecomunicaciones, pero que se relacionan con estas (por ejemplo, aprovisionamiento de redes lineado con aprovisionamiento de servicios/aplicaciones, inventario de redes alineado con políticas de inventario de servicios y portafolios, etc)








Dentro de la Dirección nacional de sistemas se encuentran las funciones relacionadas a las Telecomunicaciones

Fuente: Informe de gestión 2018, publicado en La página de internet del banco

Alcance Fase Organizacional



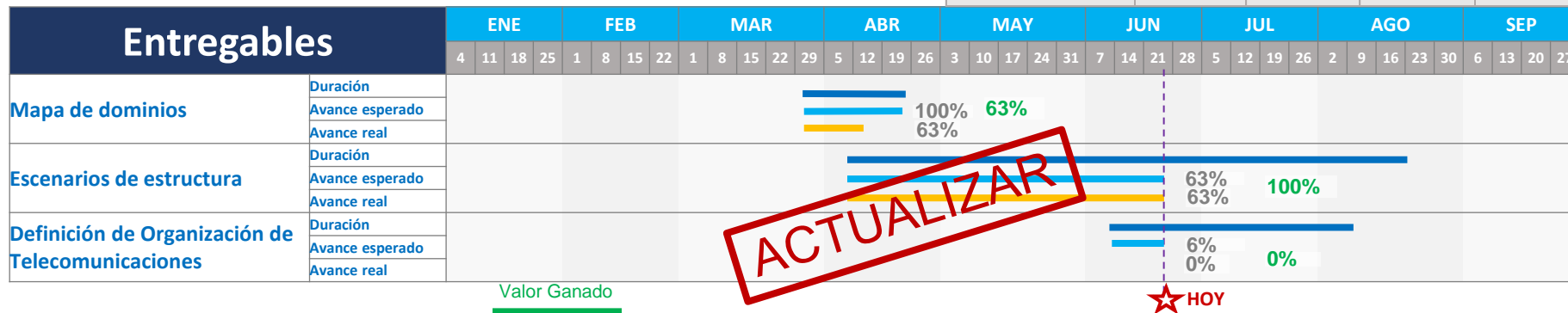
Entregables fase organizacional

Entregable	Formato	Contenido
Mapa de Dominios		Cuadrantes de dominios y porcentajes de ejecución
		Cuadro roles: Matriz para identificar los roles en cada bloque de dominio, cruzado con las verticales del proyecto
		Primera aproximación a funcionalidades de rol (Excel).
Escenarios de estructura		Cargos definitivos por Niveles: Estratégico, Táctico y Operativo
		Propuesta recomendada de Estructura interna: Incluye (si aplica): Centros de expertos, Servicios compartidos, y redes
Definición de organización de Telecomunicaciones		Descripciones de Responsabilidades (por cada cargo) Perfiles por cargo. Competencias mínimas requeridas en cada cargo. Brechas funcionales entre rol actual vs rol futuro. Malla curricular para el cierre de brechas funcionales.
		- Definiciones generales (alto nivel) de: Estrategia de divulgación para la transición, Intervención impactados vs involucrados , elementos globales del plan de comunicación en la transición, listado y descripción de herramientas para el análisis del proceso de cambio, pautas para el liderazgo transicional, pautas para el plan de sostenibilidad

Nota: Todos los documentos entregables tendrán como **criterio de aceptación** el procedimiento de aceptación de entregables que se resume en:

1. Presentación y reunión explicación documento a Gerencia Aval
2. Revisión de Aval para aprobación o comentarios
3. Corrección de comentarios (si hay) y envío para revisión de comentarios ajustados
4. Revisión y Aprobación de entregable

Esfuerzo para entregables Fase Organizacional



LOGROS

- Escenario de organización por niveles completado.

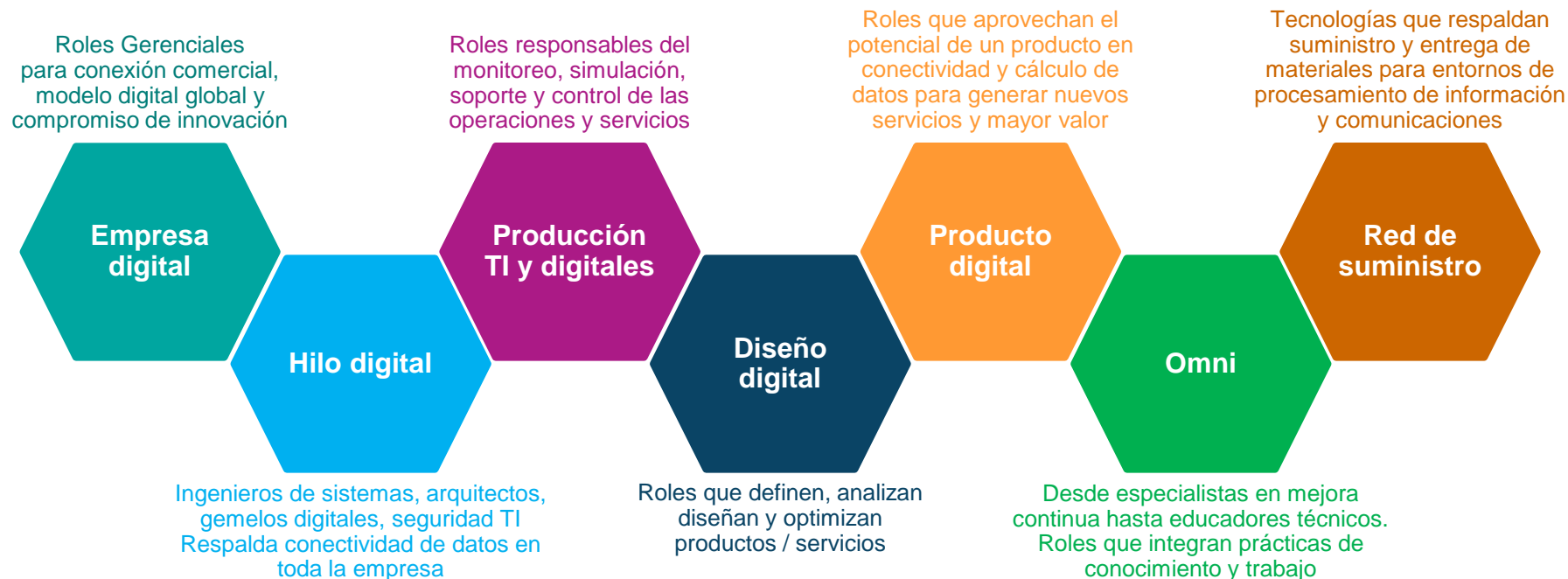
PUNTOS DE ATENCIÓN

- La no entrega por parte de RRHH de Grupo Aval del check list de cargos y estructura por Entidad (07-06-2019). Dado que a la fecha no se recibió la información, no se tendrán las brechas respecto a la organización actual, y por tanto el plan de formación se enfocará en temas genéricos. Así mismo la organización será solo la futura.
- Expectativas Caso de Negocio, componente organizacional – (IBM manifiesta que el Caso de Negocio no incluye el análisis organizacional).

PRÓXIMOS PASOS

- Entrega checklist de funciones y cargos por parte de las entidades (por definir)
- Socializar el avance del entregable No 2 (Escenarios de Organización por Niveles) (05-07-2019)

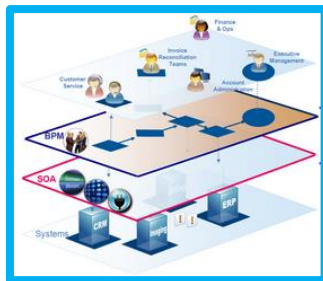
Metodología fase organizacional Marco del modelo RIGHT



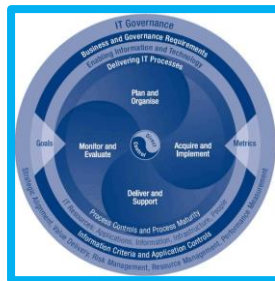
Metodología fase organizacional

Marco de Referencia para la Elaboración del Mapa de Dominio

Se revisaron como marcos de referencia, las estrategias de trabajo de las más reconocidas prácticas para la gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, tales como:



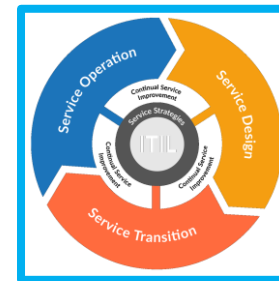
BPMS



COBIT



**ISO
20000**

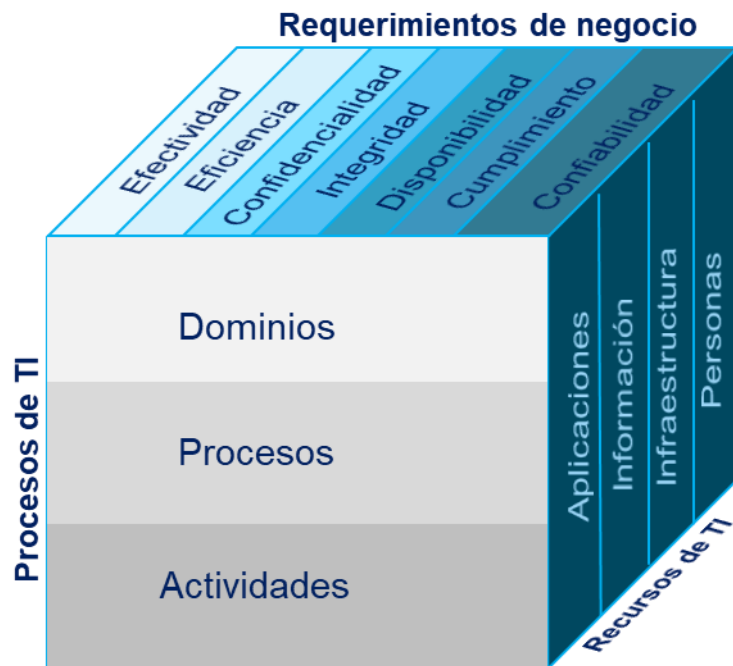


ITIL

Metodología fase organizacional

Marco de Referencia para la Elaboración del Mapa de Dominio

En el caso de los desarrollos específicos realizados para el Grupo Aval, hemos considerado apoyarnos en los modelos definidos por COBIT, donde se define las actividades de TI en un modelo universal basado en dominios, procesos, actividades, roles y responsabilidades específicas.



Avance fase organizacional - Identificación de dominios

	Infraestructura convergente	Abstracción	Automatización y orquestación	Servicios (Portal de usuario)	Servicios (Catálogo)	Servicios (Costo)	Plataforma Como Servicio (PaaS)	Software como Servicio (SaaS)	Seguridad - Políticas - Controles	Gobierno - Modelo operativo - Organización
Banco de Bogotá	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
Banco AV Villas	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2
Banco de Occidente	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3
Banco Popular	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
Corfi-Colombiana	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
Porvenir	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2
Venta & Servicios	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
ATH	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2

5	Desempeño operacional soporta escalabilidad de TI	Nube híbrida habilitada. Movilidad de cargas y eficiencia	Capacidades externas e híbridas	Portal de usuario único para público o empresa	Catálogo bien definido y automatizado	TCO a nivel de procesos de negocio	Capacidades externas	Cargas de trabajo alineadas y optimizadas	Políticas de seguridad robustas implementadas	Prácticas organizacionales y gobierno robustas
4	tecnología estandarizada	automatización de cargas abstracción	empresarial por automatización	Portal de usuario en toda la empresa	empresa del catálogo de servicios	TCO a nivel de infraestructura	Plataformas a nivel empresarial	Diseño para plataformas en nube	Seguridad multicapa y a profundidad	Procesos y controles en toda la empresa
3	Gestión integral y mejor visibilidad de métricas	Gestión de cargas abstracción	Mejoras avanzadas de automatización	Mejoras en capacidades de portal de usuario	Despliegue del catálogo de servicios	Distribución de costo sin transparencia del TCO	Plataformas estandarizadas	Diseño para infraestructura de nube	Políticas y estándares de seguridad a nivel empresarial	Procesos y gobierno están definidos
2	Mejora en eficiencia por estandarización y consolidación	Gestión de activos muy compleja	Primeros pasos de automatización	Interfaz inicial con cliente para iniciar requerimientos	Catálogo de servicios definido	Gasto TI conocido, pero sin TCO ni distribución	Estandarización inicial de plataformas	Inicio de migración a la nube	Políticas de seguridad centralizadas y consistentes	Procesos y gobierno están definidos
1	Símbolos de eficiencia limitadas	Automatización operacional manual. Demora en TTE	Métodos de despliegue manual	Estructura inicial de servicios de soca estandarizada	Visibilidad limitada o nula del gasto de TI	Plataformas muy poco o no estandarizadas	Consolidación limitada	Implementación de seguridad	Respuesta operativa reactiva	

Modelo de madurez arquitecturas nivel 5

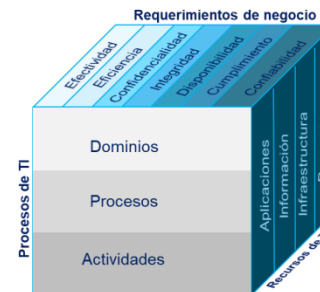
Análisis de capacidades y funciones para identificar roles en mapa de dominio

Criterio/Arquitectura	Empresa digital	Hilo digital	Producción TI y digitales	Diseño digital	Producto digital	Omni	Red de suministro
Datacenter Infraestructura Convergente		Arquitectos de TI		Administradores de red			
Abstracción				Administradores de red Administradores de gestión ITSM			

Avance fase organizacional - Identificación de dominios

	Infraestructura convergente	Abstracción	Automatización y orquestación	Servicios (Portal de usuario)	Servicios (Catálogo)	Servicios (Costo)	Plataforma Como Servicio (PaaS)	Software Como Servicio (SaaS)	Seguridad - Políticas - Controles	Gobierno - Modelo operativo - Organización
Banco de Bogotá	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
Banco AV Villas	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2
Banco de Occidente	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3
Banco Popular	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
Corfi-Colombiana	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
Porvenir	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2
Venta & Servicios	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
ATH	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2

5	Desempeño operacional soporte habilitado. Escalabilidad de TI	Nube híbrida. Movilidad de cargas y eficiencia	Capacidades externas e internas	Portal de usuario único para público o empresa	Catálogo bien definido y automatizado	TCO a nivel de procesos de negocio	Capacidades externas	Cargas de trabajo alineadas y optimizadas	Políticas de seguridad robustas implementadas	Prácticas organizacionales y gobierno robustos
4	Tecnología escalable	Automatización de cargas de trabajo	Empresarial por automatización	Portal de usuario en toda la empresa	Empresa del catálogo de servicios	TCO a nivel de infraestructura	Capacidades a nivel empresarial	Trabajo para plataformas en nube	Políticas de seguridad y a profundidad	Procesos y prácticas en toda la empresa
3	Gestión integral de la infraestructura. Mejora en la visibilidad de métricas	Scripting de configuración eficiente. Etapas avanzadas de automatización	Mejoras en capacidad de portal de usuario	Mejoras en capacidad de portal de usuario	Despliegue del catálogo de servicios	Distribución de costo en transparencia del TCO	Plataformas estandarizadas	Diseño para infraestructura de nube	Políticas de seguridad a nivel empresarial	Entrega de servicios y gobierno están definidos
2	Mejora en eficiencia por estandarización y consolidación	Gestión de recursos. Menor consumo de recursos en TMM	Prácticas de etapas de automatización	Interfaz inicial con cliente para iniciar requerimientos	Catálogo de servicios definido	Gasto TCO conocido, pero sin TCO ni distribución	Estandarización inicial de plataformas	Inicio de migración a la nube	Políticas de seguridad centralizadas y consistentes	Procesos y gobierno básicos
1	Síto dispersas con eficiencias limitadas	Operacional manual. Demoras en TMM	Operacional manual. Demoras en TMM	Requerimientos de servicio con poca estandarización	Estructura inicial de catálogo de servicios	Visibilidad limitada o nula del gasto de TI	Plataformas muy poco o no estandarizadas	Consolidación limitada	Difícil modelo e implementación de seguridad	Respuesta operativa reactiva



Modelo de madurez arquitecturas nivel 5 y Cobit

Análisis de capacidades y funciones para identificar roles en mapa de dominio
Roles y dominios vs Cobit para definir procesos y funciones

Arquitectura	Criterio	Empresa digital	Empresa digital	Producción TI y digitales	Diseño digital	Producto digital	Omni	Red de suministro	Funciones	Procesos Cobit
Datacenter	Infraestructura Convergente								Definir estándares Definir la Arquitectura a alto nivel de la red y seguridad Definir requisitos de alto nivel corporativos que deben cumplir las herramientas de administración	PO2 Definir la Arquitectura de Información
	Infraestructura Convergente								Disponer de recursos libres y optimizar capacidad de recursos de red Administrar recursos contratados en el modelo Paas si los hay	AI3 Adquirir y Mantener Arquitectura de TI DS3 Administrar Desempeño y Capacidad DS10 Administrar Problemas e Incidentes
	Abstracción								
	Abstracción									

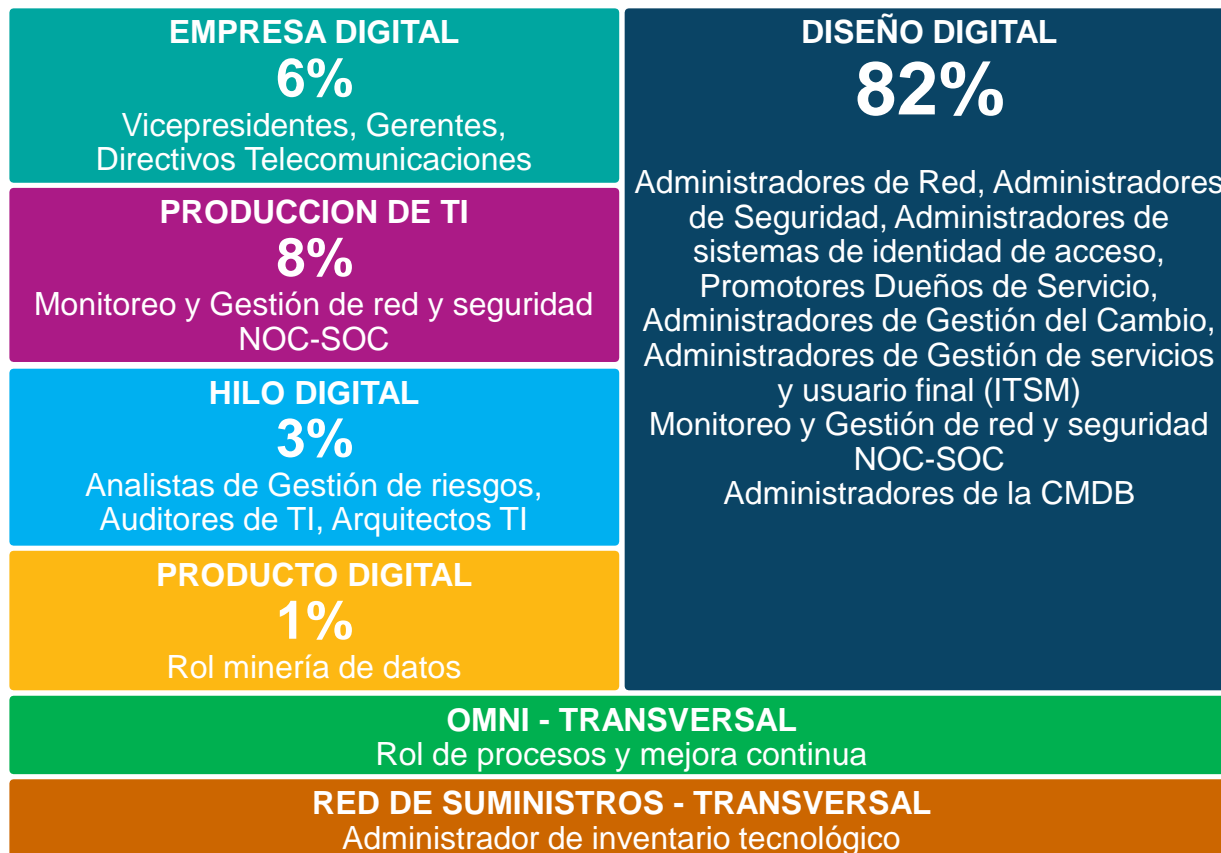
Arquitectos de TI

Administradores de red

Administradores de red

Administradores de gestión ITSM

Avance fase organizacional - Resultados Mapa de Dominio



Resultados Estructura por niveles (Estratégica, Táctica, Operativa)

Próximos pasos

Riesgos e issues

No.	RIESGO	NIVEL	ESTADO	FECHA IDENTIFICA	FECHA CIERRE	RESPONSABLE	MITIGACIÓN	CONSECUENCIAS (COSTO Y TIEMPO)
8	Fase Organizacional: Información requerida no entregada a tiempo por parte de las Entidades	●	Abierto	17/05/2019	6/07/2019	RRHH Grupo Aval y Entidades	Solicitar con prioridad información organizacional (estructuras y funciones)	Entregables con alcance menor por no disponer de información.
9	Fase Organizacional: Validaciones no realizadas a tiempo por parte de grupo Aval	●	Abierto	13/05/2019	6/07/2019	Grupo Aval y entidades	Solicitar con prioridad comentarios o validación sobre los mapas de dominio	Potencial retrabajo en el diseño de la organización, y por tanto mayor tiempo y costo para completar los entregables. Impacto en aceptación de hitos y por tanto en la facturación de los mismos.
11	Global del proyecto: Potencial retraso por alcance estimado por IBM diferente a alcance esperado por Aval en relación con el caso de negocio, tanto técnico como	●	Abierto	15/05/2019	20/06/2019	Sponsors Grupo Aval e IBM	Gerentes revisaron a nivel contractual y persiste la diferencia. Se escaló a nivel ejecutivo para resolver el entendimiento diferente de alcance en relación con el caso	Mayor tiempo (y esfuerzo) dependiendo nivel de detalle que acuerden las partes



Gracias

Roles y Responsabilidades Unidades Organizacionales

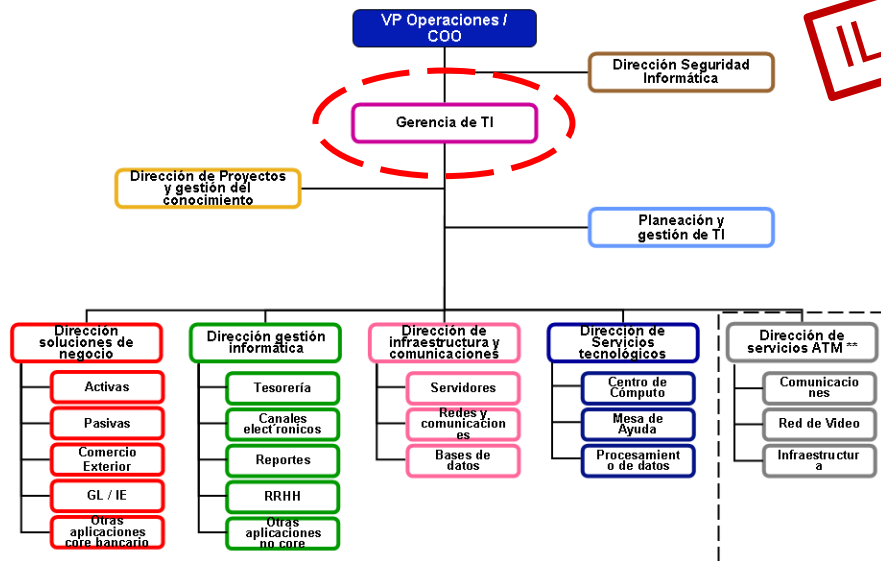
Gerente de TI

Rol

Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos trazados el comité ejecutivo de GNB para el área de TI

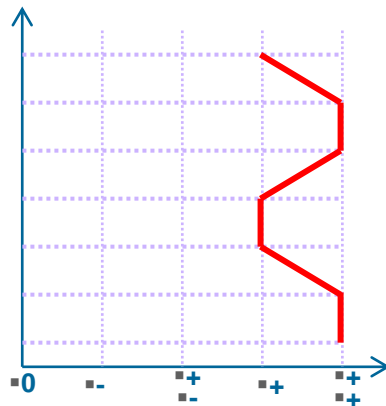
Responsabilidades

- Negociar los ANSs entre el área de TI, las UNs y proveedores.
- Supervisar los servicios ofrecidos por el área de TI, identificar desviaciones e introducir medidas correctivas.
- Definir y gestionar los mecanismos de relacionamiento de el área de TI con las UNs y con proveedores.
- Velar por el cumplimiento de las metas de el área de TI a nivel de negocio, financieras y de la provisión de los servicios.
- Administrar el presupuesto definido para el área de TI.
- Definir y controlar las reglas para medición y distribución de costos de el área de TI.
- Gestionar integralmente los recursos físicos, humanos y de conocimiento.
- Promover excelencia operacional y cultura de servicio al cliente.
- Interactuar con gerentes de negocio y personas no técnicas, relacionamiento con los procesos.
- Trabajar en un ambiente colaborativo, multicultural y con distribución geográfica



Gerencia Corporativa de TI Habilidades

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Pensamiento analítico
- Creatividad
- Relacionamiento
- Administración



Cargo : GERENTE CORPORATIVO DE TI Formación académica

- Industrial, Electrónico ó afines.
- Postgrado en Administración ó Gerencia

Experiencia

- >10 años de experiencia profesional en TI.
- >5 años de experiencia en gerencia en áreas de TI.

Conocimientos

- Conocimiento general en administración: planeación, organización, gestión de RH, etc.
- Experiencia demostrada en:
 - Participación en formulación de estrategias corporativas.
 - Desarrollo de visión de TI alineada a la estrategia corporativa.
 - Desarrollo de planes estratégicos de TI y evaluación de inversiones de TI.
 - Entendimiento de las necesidades de clientes internos no técnicos.
 - Focalización de los recursos en las prioridades de negocio.
 - Fomento de un concepto de TI orientado a clientes.

Puntos de Atención

- Habilidad de negociación.
- Habilidad para comunicarse con gerentes de negocio y personas no técnicas, buena capacidad de relacionamiento.
- Aptitud para trabajar en un ambiente colaborativo, matricial y multicultural.

Marco contractual de la fase organizacional

RFP	Oferta mercantil – Rta IBM	Alcance
<p>Gobierno de Telecomunicaciones El proveedor debe proporcionar la estructura organizacional, criterios, políticas, procesos, procedimientos, entre otros, a considerar por el Grupo Aval y sus entidades para atender necesidades y/o servicios de Telecomunicaciones. integrando las responsabilidades en los siguientes niveles:</p> <p>Responsabilidades a Nivel Estratégico Responsabilidades a Nivel Táctico Responsabilidades a nivel Operativo</p>	<p>IBM realizará revisiones de la estructura organizacional de las entidades. Las revisiones consideran: Nivel Estratégico, Nivel Táctico, Nivel Operativo.</p> <p>Se revisarán los perfiles que están contratados en las áreas de Telecomunicaciones del Grupo AVAL y las Empresas Cubiertas. Se entregará al Grupo recomendaciones acerca de la funcionalidad y utilidad de los perfiles estudiados en el organigrama suministrado</p>	<p>Proponer la estructura organizacional para grupo Aval y entidades, que incluye los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico • Táctico • Operativo
<p>Estrategia de capacitación y concientización El Proveedor debe proporcionar la estrategia de capacitación que le permita en primera instancia realizar la evaluación del personal de las áreas de TI de ATH y las entidades "El proveedor debe proporcionar la justificación del equipo de profesionales requeridos según la estructura organizacional consolidada y estandarizada, definir y construir los perfiles, cargas de trabajo, el plan de capacitación y transferencia de conocimiento para todo el personal, Gerencial, Técnico, de Gestión, Operación y Seguridad durante todas las fases de implementación del modelo y arquitectura de Telecomunicaciones." Diseñar los formularios de evaluación, preguntas, metodología de evaluación y definición de los factores a evaluar. El proveedor debe complementar su estrategia de capacitación con la utilización de un lenguaje específico, contenido en un glosario Telecomunicaciones.</p>	<p>IBM realizará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de capacitación en las áreas de TI. - Se proporcionará la justificación del equipo de profesionales requeridos y contratados actualmente por cada gerencia de tecnología incluida en la consultoría. - Se realizará el diseño de formularios de evaluación (preguntas y metodología) para la justificación de los recursos profesionales. - Se realizará la evaluación de capacidades para identificar los planes de acción necesarios orientados a reforzar y preparar las áreas de TI del Grupo AVAL y las Empresas Cubiertas a la adopción de los nuevos modelos y arquitecturas de telecomunicaciones indicadas en los resultados de la consultoría 	<p>Durante las primeras reuniones de la fase organizacional, y teniendo en cuenta la confidencialidad y sensibilidad con los temas de organización, se decidió no realizar evaluación de capacidades y justificación sobre los recursos actuales.</p> <p>Se proporcionará una organización consolidada y estandarizada. Se propondrá un plan de capacitación para adoptar las nuevas arquitecturas. Se propondrá una estrategia de divulgación para la transición, Intervención impactados vs involucrados, elementos globales del plan de comunicación en la transición, listado y descripción de herramientas para el análisis del proceso de cambio, pautas para el liderazgo transicional, pautas para el plan de sostenibilidad</p>