

Los retos de la dirección / Gerencia de SI/TI

La dirección de SI/TI/IT: Un juego de equilibrio

En donde debemos entender el fin y los medios de un compañía

Un buen gestor de tecnologías de la información debe:

El rol de los sistemas de información en los negocios actuales

Como los sistemas de información están transformando los negocios

Impacto estratégico de los SI

Organizaciones y TI

¿Que es una organización?

5

Elementos clave

Características

Estructura básica

Procesos de negocio

Rutinas y procesos de negocios

Administración

¿Cuál debe ser el trabajo de un gerente?

Políticas organizacionales

Cultura organizacional

Entornos organizacionales

5 tipos básicos de estructura organizativa

Estrategia

Análisis estratégico de organizaciones

Identificación de ventajas estratégicas

DAFO / FODA

Análisis externo

Análisis interno

Modelo de fuerzas competitivas de porter

El modelo de la cadena de valor de negocios

Cadena McKinsey

Cadena de valor de Michael Porter

Tabla comparativa

Resumen

Procesos

Subprocesos y actividades

Procesos y empresa

Tipos de procesos de negocio

Procesos de negocio y sistemas de información

Visión funcional - Organizaciones verticales

Organizaciones verticales vs horizontales

Procesos están mapeados vs Gestionar por procesos

Implicancias de la Gestión por procesos

Reingeniería

PDCA

Reingeniería de negocios

¿Por qué aplicar la reingeniería de procesos?

Conceptos básicos

Reingeniería ¿Cuándo se aplica?

¿Cuando NO se aplica?

¿Qué es y que NO es?

Abordaje

Reingeniería ¿Por qué puede fallar?

Expectativas de la reingeniería

Metodología para aplicar la reingeniería

Marco conceptual

La gestión del cambio

Componentes del programa de cambio

Dirección del programa

Gestión del liderazgo

Gestión del compromiso

Dirección del cambio (alineamiento cultural y organizacional)

Gestionar el cambio mediante metodologías

Soporte al cambio

La preparación y transformación de la organización

La generación y compromiso del Top Management

Errores comunes

Factores clave de éxito en el proceso de cambio

Gestión de IT

Conectando IT con el negocio

¿Por qué es tan difícil conectar a IT con el negocio?

¿Cómo comenzar el cambio?

Capacidades imprescindibles para desempeñar la gestión

Modelos de madurez

Modelo de madurez de gartner

Modelo de servicio de IT

Modelos organizacionales de tecnología informática

Modelo organizacional de tipo Federal

Planeamiento estratégico de la IT

Organización IT

Organización clásica y actual

Rol del CIO

Perfil CIO

Organización de IT

Oportunidades y desafíos del CIO

Un buen gestor de tecnologías de la información debe

Mejorando la performance de las organizaciones

Desarrollo del puesto: El plan de sistemas

Estructura

Plan táctico (mediano plazo)

Presupuesto y plan operativo anual

Centro de servicios compartidos

Beneficio estratégico

Beneficios tangibles o cuantitativos de un CSC

Beneficios intangibles o cualitativos de un CSC

Los principales riesgos en una implementación de un CSC

Outsourcing y Business transformation outsourcing (BTO)

En un entorno empresarial "Ágil"

Función del CIO

Parciales

2° Parcial

1° Parcial

Los retos de la dirección / Gerencia de SI/TI

La dirección de SI/TI/IT: Un juego de equilibrio

La dirección de SI/TI/IT es hoy en día un difícil juego de equilibrio

- Tecnología y Negocio
- Día a día y objetivos estratégicos
- Tecnologías existentes y nuevas tecnologías
- Mejora de procesos como Soporte a la Transformación Digital

En donde debemos entender el fin y los medios de un compañía

El fin básico de una empresa: rentabilizar una inversión en el tiempo

Se alcanza por medio de una actividad:

- Vender, dar servicio, fabricar, etc.
- Que se convierten en el fin u objetivo de la empresa

Medios disponibles.

- Recursos humanos
- Finanzas
- Tecnología
- Gestión
- Etc.

El departamento de SI/TI debe:

- Orientarse hacia los fines generales de la empresa
- Cumplir con su objetivo específico
 - Dotar de tecnologías a los procesos o actividades
 - Ofrecer ventajas competitivas por medio de las tecnologías de la información

Un buen gestor de tecnologías de la información debe:

- Dar el “salto” que separa la tecnología del negocio
- Salir de las catacumbas
- Ser el puente entre negocio y SI/IT
- Ser el guía en el laberinto de las tecnologías
- Lo más básico: que funcione. Cimientos sólidos

- Día a día vs. Estratégico. No encadenarse en el día a día.

En definitiva, se tiene la oportunidad de dar valor a las compañías, ofreciendo ventajas competitivas, modificando la forma de hacer las cosas, motivando y gestionando el cambio, posibilitando nuevas formas de hacer negocio.

No desperdiciemos la oportunidad, forjemos el camino para lograr ser los máximos referentes del área de Tecnología/Sistemas y/o los propios jefes de sus emprendimientos.

El rol de los sistemas de información en los negocios actuales

Como los sistemas de información están transformando los negocios

- Incremento de la plataforma digital móvil, el negocio de “Big Data” y el uso de la computación en la nube
- Se incrementan las oportunidades globales por la reducción de los costos que provee internet para operar a escala global aumentando el comercio exterior y la externalización
- Emergen empresas completamente digitales
 - Con relaciones comerciales importantes
 - Sus principales procesos de negocio se llevan a cabo a través de redes digitales
 - Ofrecen una gran flexibilidad en organización y gestión
 - Desaparecen las barreras horarias y de espacio
- Crece y se robustece la relación entre la capacidad de utilizar la tecnología de la información y la capacidad de implementar estrategias corporativas y lograr los objetivos corporativos
- Las empresas invierten fuertemente en los sistemas de información para alcanzar seis objetivos estratégicos del negocio.
 - La excelencia operativa
 - Nuevos productos, servicios y modelos de negocio
 - Relación con clientes y mejorar relación con proveedores
 - Mejorar la toma de decisiones
 - Mejorar la ventaja competitiva
 - Sobrevivir

Impacto estratégico de los SI



- Las empresas dependen como nunca y de una manera creciente de SI/TI en todos los sectores. Sin embargo, la TI, por sí sola, no basta para generar ventaja de forma perdurable.
- No es posible, ya no, divorciar procesos y TI, ni gestión de SI y estrategia de negocio
- Complejidad creciente de la gestión de SI (riesgos técnicos, organizativos, financieros, etc)
- El cambio es constante, los SI/TI requieren un proceso de gestión dinámico y continuo
- Condicionantes internos:
 - Impacto organizativo de los SI/TI creciente
 - Los SI como motor de cambio en la organización
 - Demanda creciente de flexibilidad en el acceso/proceso de la información
 - Dilema centralización / descentralización en la gestión de SI
 - Reparto de funciones y responsabilidades depto TI / Deptos usuarios
 - Demanda de servicios y no de puro soporte tecnológico
 - Necesidad de justificar la rentabilidad de inversiones crecientes en SI / TI
 - Riesgo de fragmentación de la información.

Organizaciones y TI

¿Que es una organización?

- **Definición técnica**
 - Estructura social formal y estable, que toma los recursos del entorno y los procesa para producir salidas
 - Son entidades legales serias con reglas internas y procedimientos que deben acatar las leyes. También son estructuras sociales
- **Definición más realista**

- Es la de un conjunto de derechos, privilegios, obligaciones y responsabilidades que se equilibran de manera delicada sobre un periodo de tiempo a través de los conflictos y la resolución de los mismos.

Definición macroeconómica técnica de la organización

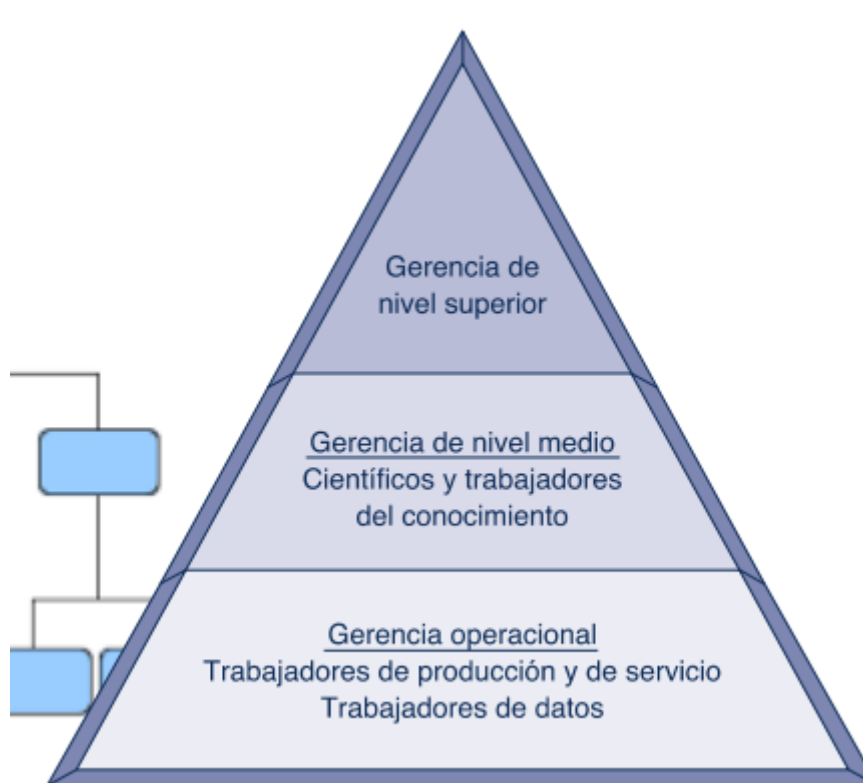
La empresa transforma el capital y la mano de obra (los factores primarios de producción proporcionados por el entorno) por medio del proceso de producción en productos y servicios que salen a un entorno que consume los productos y servicios, además de proporcionar el capital y la mano de obra adicionales como entradas en el lazo de retroalimentación.

Estructura

Las organizaciones tienen una estructura compuesta por **distintos niveles y áreas**.

Sus estructuras revelan una clara división de labores. La **autoridad y responsabilidad** en una empresa de negocios se organizan como una **jerarquía**, o estructura de pirámide.

Los niveles superiores de esta jerarquía consisten en **empleados gerenciales**, profesionales y técnicos, mientras que los niveles base de la pirámide consisten en personal operativo.



Elementos clave

- Las personas
- Su estructura
- Los procesos de negocio
- Su política y cultura

Características

Cada organización tiene una **cultura única**, o conjunto fundamental de supuestos, valores y formas de hacer las cosas, que la mayoría de sus miembros han aceptado

Los distintos niveles y áreas en una organización **crean distintos intereses** y puntos de vista

Los sistemas de información surgen de la mezcla de diferentes perspectivas, conflictos, compromisos y acuerdos que son una parte natural de todas las organizaciones.

Son **burócratas** con divisiones bien definidas de la mano de obra y la especialización que ordenan a los especialistas en una jerarquía de autoridad.

La autoridad se limita a las acciones específicas gobernadas por reglas o procedimientos abstractos que crean un sistema imparcial y universal de toma de decisiones.

Tratan de contratar y promover a los empleados en base a sus cualidades técnicas y profesionalismo (no a sus conexiones personales). Se ocupa del principio de la eficiencia: maximizar la salida mediante el uso de entradas limitadas.

Estructura básica

- **Ventas y marketing:** Vender los productos y servicios de la organización
- **Manufactura y producción:** Producir y ofrecer productos y servicios.
- **Finanzas y contabilidad:** Administrar los activos financieros de la organización y mantener sus registros financieros.
- **Recursos humanos:** Atraer, desarrollar y mantener la fuerza laboral de la organización; mantener los registros de los empleados.

Procesos de negocio

Los procesos de negocios de la mayoría de las organizaciones incluyen reglas formales para realizar tareas, que se han desarrollado a través de un largo periodo.

Algunos de estos procesos de negocios están por escrito, pero otros son prácticas de trabajo informales (como el requerimiento de regresar las llamadas telefónicas de los compañeros de trabajo o clientes) que no se han documentado.

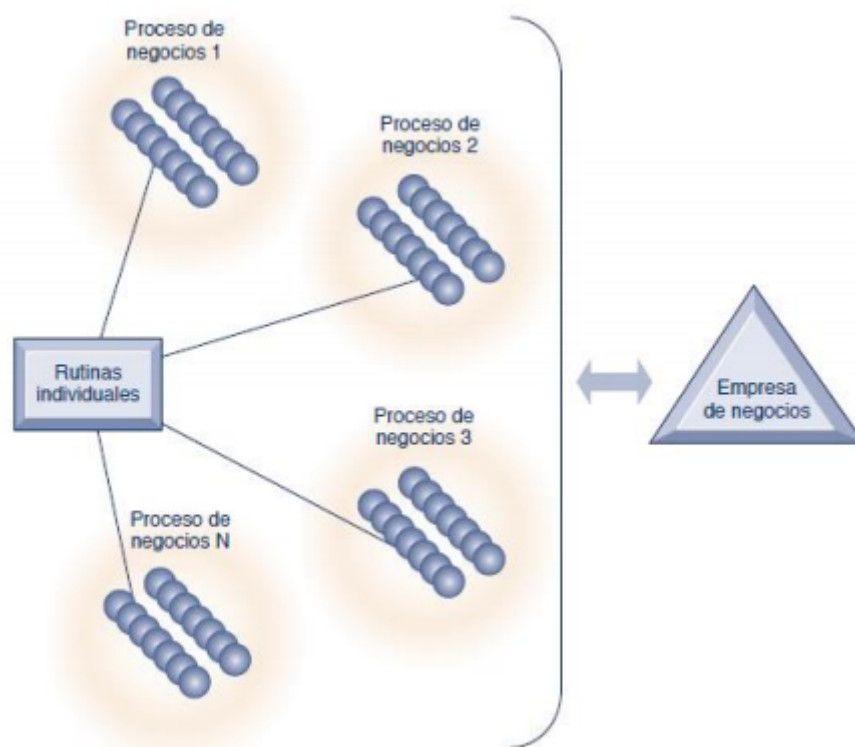
Los sistemas de información automatizan muchos procesos de negocios.

Rutinas y procesos de negocios

Todas las organizaciones están compuestas de rutinas y comportamientos individuales, colección que **forma un proceso de negocios**.

Una colección de procesos de negocios **conforma a la empresa**.

Las aplicaciones de los nuevos sistemas de información requieren que las rutinas individuales y los procesos de negocios **cambien** para obtener altos niveles de desempeño organizacional.



Administración

¿Cuál debe ser el trabajo de un gerente?

El trabajo de la gerencia es dar sentido a las distintas situaciones a las que se enfrentan las organizaciones, tomar decisiones y formular planes de acción para resolver los problemas organizacionales.

Los gerentes:

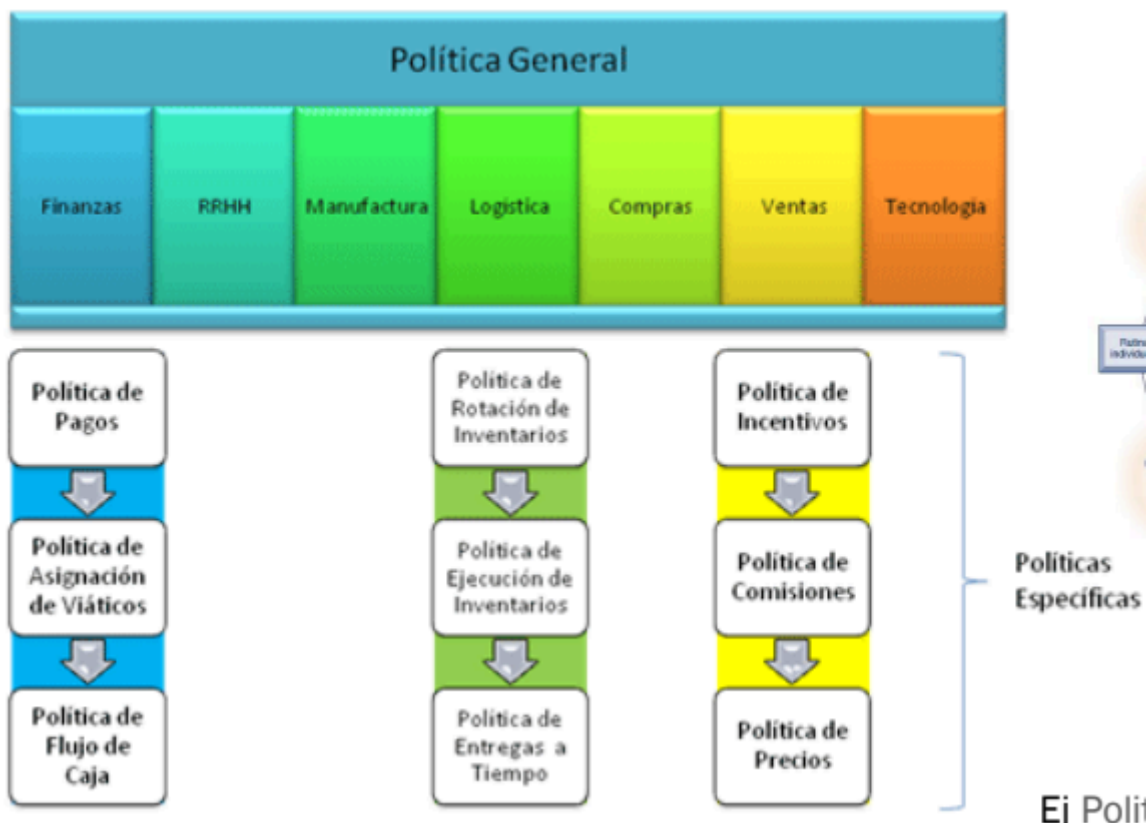
- Perciben los desafíos de negocios en el entorno
- Establecen la estrategia organizacional para responder a esos retos y asignan los recursos tanto financieros como humanos para coordinar el trabajo y tener éxito
- Ejercen un liderazgo responsable.

La **tecnología de la información** desempeña un poderoso papel para ayudar a los gerentes a diseñar y ofrecer nuevos productos y servicios, y para redirigir, transformar y rediseñar sus organizaciones.

Políticas organizacionales

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Expresa puntos de vista en cuanto a la forma en que se deben distribuir los recursos, las recompensas y los castigos.



Cultura organizacional

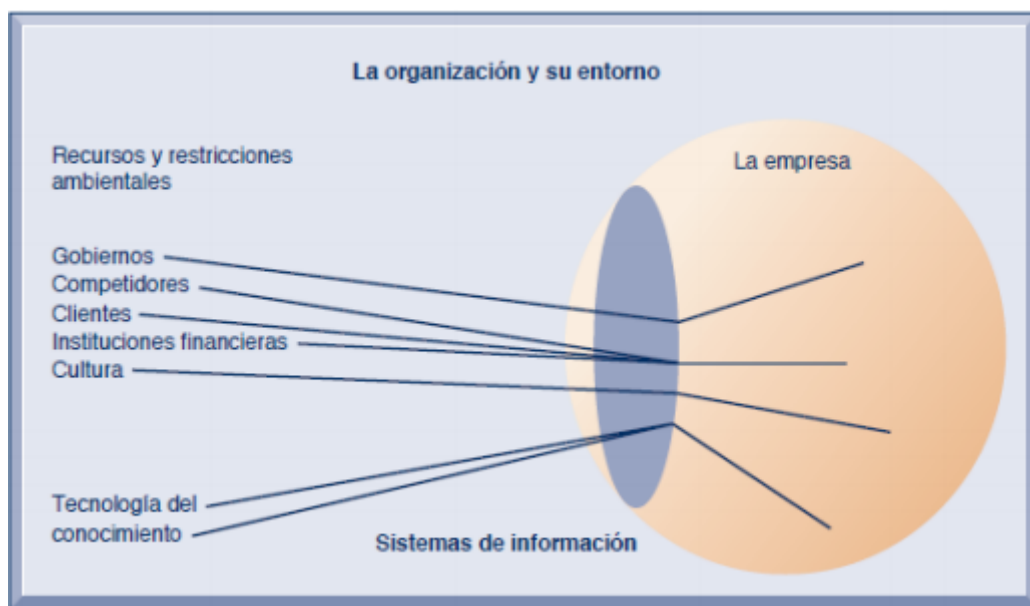
Son las suposiciones fundamentales, invulnerables e incuestionables que definen sus metas y productos (misión).

- ¿Qué productos deben producir?
- ¿Cómo y dónde deben producirse?
- Para quienes se deben producir

Entornos organizacionales

Las organizaciones y su entorno tienen una relación recíproca. Las organizaciones están abiertas, y dependen del entorno social y físico.

Las organizaciones pueden influir en sus entornos. El entorno generalmente cambia más rápido que las organizaciones.



Los entornos modelan lo que las organizaciones son capaces de hacer, pero pueden influir en sus entornos y decidir cambiarlos por completo.

La tecnología de la información desempeña un papel crítico para ayudarles a percibir el cambio en su entorno y a actuar sobre el mismo.

5 tipos básicos de estructura organizativa

- **Emprendedor:** Pequeño negocio que inicia operaciones. Pequeña en entornos que cambian con rapidez, estructura simple.

- **Burócratas de máquina:** Empresa de manufactura mediana. Entorno que cambia con lentitud. Empresa de manufactura mediana y genera productos estándar. Está dominada por un equipo de administración centralizado.
- **Burocracia divisionalizada:** Compañías del Fortune 500. Combinación de varias “Burócratas de máquina”, cada una de las cuales genera un producto o servicio distinto, encabezada por unas oficinas generales.
- **Burocracia profesional:** Despachos legales, sistemas escolares, hospitales. Organización basada en el conocimiento.
- **Adhocracia:** Empresas de consultoría. Organización de fuerza de trabajo que debe responder a los entornos que cambian con rapidez. Es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados. La parte más importante de la empresa es el staff.

Estrategia

- **Estrategia como plan:** Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.
- **Estrategia como pauta de acción:** Es una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan es decir la intención real) es la amenaza, no la expansión.
- **La estrategia como patrón:** Es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- **La estrategia como posición:** Es la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente (entre el contexto interno y el externo)
- **La estrategia como perspectiva:** Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Análisis estratégico de organizaciones

Identificación de ventajas estratégicas

DAFO / FODA

Análisis externo

Desde la vertiente externa de la empresa se analizan los hechos, acontecimientos y tendencias que pueden ser clasificados como oportunidades o amenazas, ya que condicionan el escenario futuro del sector, y por tanto, su supervivencia y rentabilidad.

Se tienen en cuenta aquellos factores que influyen en todas las empresas que compiten en el sector, se orienta la tarea de análisis desde la perspectiva de los intereses / circunstancias que afectan a la empresa de la que parte el análisis.

Análisis interno

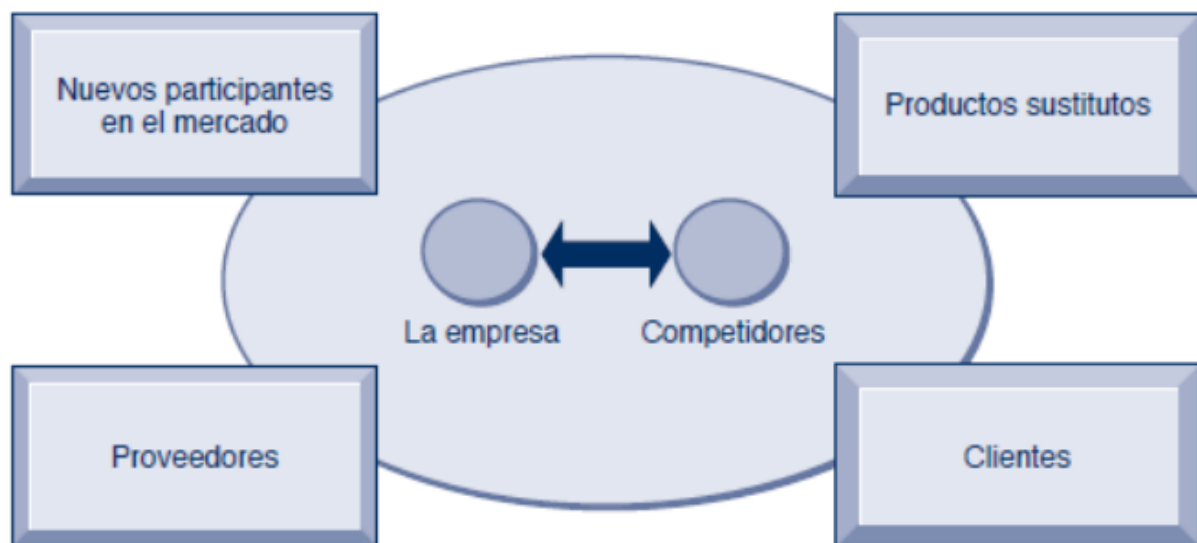
Se analizan aquellos hechos que puedan ser evaluados como fortalezas o debilidades de la empresa.

Se hace especial hincapié en su comparación con los demás competidores, refiriéndose a las circunstancias observables, evitando evaluar en función de buenos deseos, méritos anteriores o reconocimientos fundamentados en la larga trayectoria de la empresa.

Modelo de fuerzas competitivas de porter

Este modelo proporciona una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente de esta.

- Las cinco fuerzas de porter es un modelo amplio que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad
- Desarrollada por Michael Porter en 1980 y, según él mismo, la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.
- Se basa en la idea que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a 5 fuerzas que rigen la competencia industrial.



En el modelo de fuerzas competitivas de Porter, la posición estratégica de la empresa y sus tácticas se determinan no sólo mediante la competencia directa tradicional, sino también mediante otras cuatro fuerzas en el entorno de la industria: nuevos participantes en el mercado, productos sustitutos, clientes y proveedores.

El modelo de la cadena de valor de negocios

Es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la "Ventaja competitiva" de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.

Facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa

Resalta las actividades específicas en las empresas en donde se pueden aplicar mejor las estrategias competitivas (Porter, 1985) y en donde es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

Las actividades primarias se relacionan en su mayor parte con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, los cuales crean valor para el cliente.

Las **actividades de apoyo** hacen posible la entrega de las actividades primarias y consisten en: infraestructura de la organización (administración y gerencia), recursos humanos (reclutamiento, contratación y capacitación de empleados), tecnología (mejora de productos y el proceso de producción) y abastecimiento (compra de entrada)

Los distintos tipos de “cadenas” surgen según el criterio que utilicemos a la hora de subdividir y ordenar las actividades de la empresa. Las más conocidas son:

Cadena McKinsey

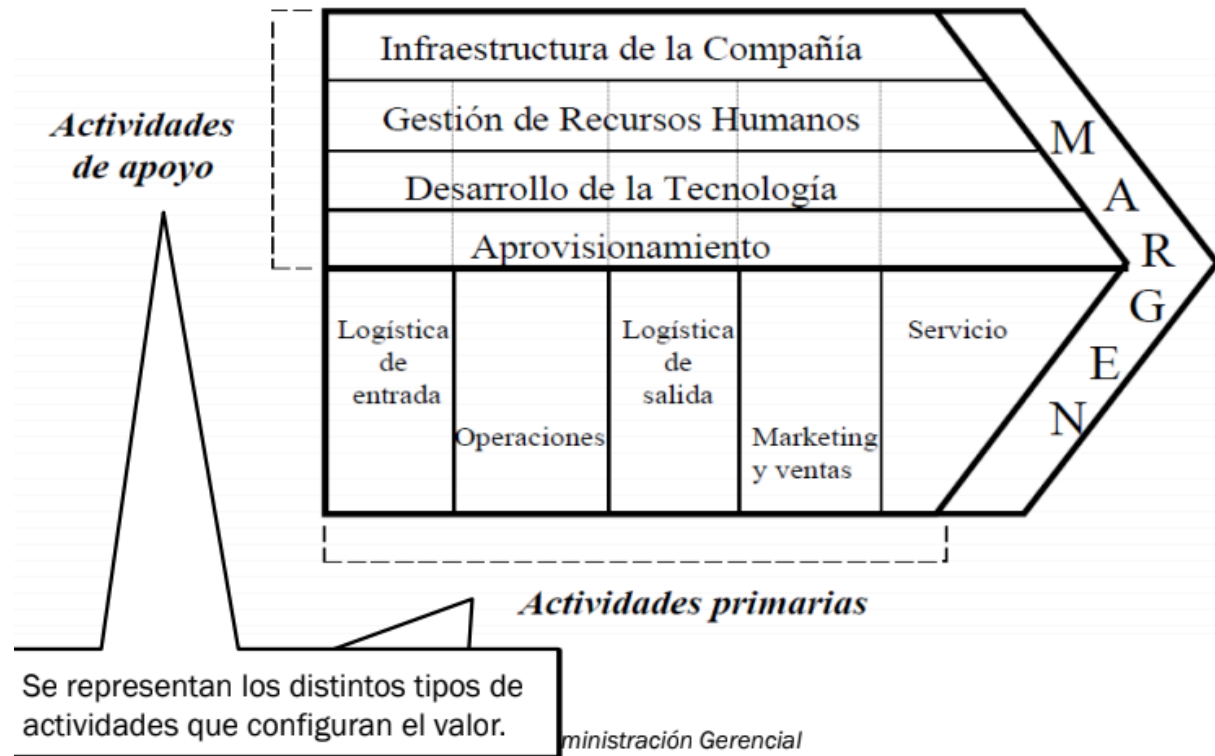
El enfoque de la cadena de McKinsey, tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. Definida inicialmente como “el sistema de negocio”.

Hay empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de su operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas. Se incluyen dentro de las “columnas” definidas en el modelo, aquellos factores que definen la ventaja competitiva de la empresa a analizar.



Cadena de valor de Michael Porter

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Se comienza por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor.



Ayuda a realizar un análisis sistemático y riguroso de esas actividades, desagregando la empresa en sus actividades relevantes con el fin de comprender los costos y las fuentes, existentes y potenciales, de diferenciación.

Las actividades que dan valor las agrupa en dos:

- Que utilicen la misma tecnología
- Que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Tabla comparativa

McKinsey	Porter
Ventajas	
<ul style="list-style-type: none"> • Sencilla de realizar • Base del diagnóstico de la ventaja competitiva y de su evaluación comparativa • Ayuda a establecer prioridades • Se comunica con facilidad a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosa • Base del diagnóstico de la ventaja competitiva • Fuente de ideas para actuar estratégicamente <ul style="list-style-type: none"> ◦ Coordinación

organización.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Más allá de las fronteras de la empresa ○ El margen está explícito
Inconvenientes	
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de rigor ● Difícil: Concepto/diseño ● Fronteras de la empresa difusas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compleja ● Difícil encontrar la información de la empresa con estos criterios ● Se comunica con dificultad a la organización

Resumen

La primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico, tuvo su origen alrededor de los años 60, en la Escuela de Harvard de pensamiento estratégico, y es conocida por las siglas “DAFO” o “FODA” (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en castellano y SWOT en inglés.

Inconvenientes que se encuentran cuando se utiliza este método analítico son fundamentalmente dos:

- La dificultad a la hora de clasificar algunos acontecimientos bajo un epígrafe u otro
- Y su falta sistemática para buscar los hechos que deben incluirse en uno u otro.

Las herramientas analíticas desarrolladas posteriormente, mejoran estos inconvenientes, siendo una de las más conocidas la debida al profesor Michael Porter, que se denomina “el análisis estructural de un sector”, esquema analítico competitivo conocido como “las 5 fuerzas”

El énfasis de este método analítico, se pone en la vertiente exterior de la empresa, facilitando la identificación sistemática de las “amenazas” y “oportunidades” que se buscaban en el método DAFO.

Con el esquema de la cadena de valor, se va un poco más allá en la línea de paliar los inconvenientes mencionados, ya que se persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa, las fortalezas y debilidades, desde una perspectiva estratégica.

Procesos

Un proceso de negocio es una serie de actividades o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido por cada una de las etapas de dicho proceso.

Son un conjunto de reglas formales para realizar tareas, que se han desarrollado a través de un largo período. Algunos están por escrito, pero otros son prácticas de trabajo informal.

Se refieren a las formas únicas en que las organizaciones coordinan el trabajo, la información y el conocimiento, y como la gerencia elige coordinar el trabajo.

Subprocesos y actividades

- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Procesos y empresa

Empresa / Organización: Es una colección de procesos de negocio. Algunos de los cuales forman parte de procesos más grandes que abarcan más actividades.

Los procesos de negocio pueden ser funcionales a un área o más complejos cuando intervienen varias áreas.

Tipos de procesos de negocio

Se pueden caracterizar tres tipos de procesos de negocios:

- **Procesos de gestión:** Gobiernan la operación de un sistema. Ej. planeamiento presupuestario.
- **Procesos operativos:** Crean las cadenas de valor fundamentales del negocio. Ej. producción, compras, ventas, etc.
- **Procesos de soporte:** Le dan soporte a los procesos operativos. Ej. procedimientos contables, selección de personal, etc

Procesos de negocio y sistemas de información

Las tecnologías de la información mejoran los procesos de negocio a través de:

- El aumento de la eficiencia de los procesos existentes.
- Automatización de los pasos que eran manuales.

Habilitación total a nuevos procesos

- Cambio del flujo de información
- Reemplazo de los pasos secuenciales con medidas paralelas
- Eliminar los retrasos en la toma de decisiones

- Apoyar a los nuevos modelos de negocio
- Proveer tecnologías y herramientas para hacerlo posible.

Herramientas

- ARIS (Origen SAP)
- Software AG
- Pegasystems
- Oracle BPM
- IBM Business Process Manager
- Bizagi
- Etc.

Visión funcional - Organizaciones verticales

Las grandes ventajas de las organizaciones verticales son:

- Excelencia funcional
- Economías de escala en aquellas actividades que, por su naturaleza y la de los mercados, lo permiten. Ej. Infraestructura, desarrollo de nuevos productos, etc.

Pero su debilidad primordial es la coordinación:

- Entre tareas
- Entre funciones
- Entre departamentos.

Organizaciones verticales vs horizontales

- No existe una forma superior de organizarse
- Cada compañía debe buscar su propio balance entre la organización vertical y horizontal que necesita para su éxito competitivo. Y el balance es dinámico
- La mejora del desempeño de muchas compañías de cara a sus clientes externos, presenta desafíos de mayor coordinación entre las “verticales” (entorno de procesos centrales a su negocio)
- Las fallas de coordinación en los procesos de negocio generan falencias y tensiones que frustran a los miembros de los procesos, y generan, a su vez, conflictos.

Procesos están mapeados vs Gestionar por procesos

Muchas organizaciones han mapeado y documentado sus procesos, pero NO gestionan por procesos:

- Los procesos están fragmentados, no hay trazabilidad
- No hay un responsable de los procesos críticos en forma integral

- No hay visibilidad del estado del procesamiento de un ítem
- No hay indicadores de desempeño de los procesos críticos (KPI)
- Los incentivos no están alineados hacia los KPIs de los procesos críticos.

Implicancias de la Gestión por procesos

Pocos directivos cuestionan que el repensado de los procesos de negocio puede aumentar dramáticamente el desempeño de una organización. El rediseño de los procesos de negocio: implica mucho más que repensar los diagramas de flujo de un proceso.

Se suele considerar la criticidad de los factores de éxito para una transformación basada en la gestión por procesos acorde al sesgo de su área funcional y profesión. Ej

- Gerente de sistemas: infraestructuras de TI
 - Gerente de finanzas: Sistema de auditoría e indicadores financieros
 - Gerente de operaciones: diagrama de flujo
 - Gerente de recursos humanos: gestión del cambio y reestructuración
1. Facilitadores en la gestión del proceso:
 - a. Diseño del proceso
 - b. Capacidades de los participantes del proceso
 - c. Nombramiento de un dueño del proceso de alta jerarquía
 - d. Adecuada infraestructura en los sistemas: Informáticos, gestión de personal (evaluación, desarrollo, etc)
 - e. Monitoreo de indicadores (KPIs) del proceso
 2. Capacidades organizacionales
 - a. **Liderazgo:** compromiso del equipo de la alta dirección, alineación y delegación de autoridad
 - b. **Cultura:** Foco en el cliente, trabajo en equipo, responsabilidad, y voluntad para cambiar
 - c. **Expertise:** La organización cuenta con personas y metodologías para el repensado de procesos
 - d. **Gobierno:** existe un comité que evalúa y gobierna los procesos de la compañía.

Reingeniería

¿Mejora continua o reingeniería de procesos?

- **Mejora continua:**
 - Método natural y mucho menos traumático de buscar la calidad y la excelencia
 - Facilidad de implantación y buena acogida
 - Eficaz y recomendable para la mayoría de empresas y escenarios
- **Reingeniería:** En determinadas situaciones a la empresa no le queda otra opción que asumir riesgos e introducir cambios radicales a través de la reingeniería de procesos

- Cuando los costos son demasiados elevados
- El sistema de producción inservible, anticuado e ineficaz
- Los productos o servicios no tienen una buena respuesta en el mercado
- La compañía se encuentra en una posición claramente inferior a la competencia

PDCA

Círculo de deming (de Edwards deming), espiral de mejora continua. Proceso iterativo

- **Planear:** Estudiar un proceso y pensar cómo puede ser mejorado. Recabar y analizar datos
- **Hacer:** Hacer el cambio, primero a pequeña escala o con una prueba piloto.
- **Verificar:** Observar que pasa
- **Actuar:** Determinar qué hemos aprendido. ¿Se necesita una segunda prueba? ¿Hubo efectos colaterales?. Establecer el cambio.

Reingeniería de negocios

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería es un diagnóstico, rediseño e implementación de un proceso o procesos de negocio.

¿Por qué aplicar la reingeniería de procesos?

Los entornos de negocios cada vez más competitivos implica que las organizaciones necesitan mantenerse eficaces y agregar valor a los procesos de negocio que impactan en los resultados de corto-largo plazo.

Las fuerzas que guían la reingeniería están caracterizadas por:

- **Clientes:** se han vuelto más sofisticados y demandantes
- **Competencia:** Cada vez más global y tenaz
- **Rentabilidad:** Las compañías deben cambiar para ganar en velocidad, innovación, calidad y servicio logrando mayores eficiencias que se traducen en mejores resultados económicos.

Conceptos básicos

Características principales de la reingeniería de procesos:

- Va más allá de los límites de los departamentos, las áreas y las funciones
- Implica empezar con una “hoja en blanco”

- El alcance y la magnitud de los cambios en los procesos impactan fuertemente a la organización
- El proceso de repensado busca agregar valor a las compañías en forma de crecimiento y cambio integrador
- Implica oportunidades de mayor eficacia y eficiencia
- Requiere de una transformación integrada abarcativa de los procesos, personas y sistemas. También tiene beneficios potenciales para los proveedores y clientes.
- Puede demandar un cambio en los valores, estilos, actitudes, habilidades y comportamientos.

Reingeniería ¿Cuándo se aplica?

- Si los procesos perdieron capacidad de generar valor
- Si tienen capacidad, pero se percibe una amenaza en el futuro
- Tienen la capacidad pero quieren ser líderes en el industria

¿Cuándo NO se aplica?

- Cuando el beneficio no justifica el costo
- Cuando el líder no está comprometido o está por retirarse

¿Qué es y que NO es?

Que no es...	Que es...
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización por la fuerza • Correcciones menores o pensamiento incremental • Evolución • Reducciones generales de costos, streamlining, downsizing, cost cutting, etc. • Simplemente reorganizar y reestructurar • Solución de una única dimensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar desde cero. Cambiar fundamentalmente la forma en que se hacen negocios • Pensamiento innovador. Pensar “fuera de la caja” implica proponer soluciones radicalmente creativas e innovadores a los problemas de negocio • Revolución • Apalancamiento en mejores prácticas y catalizadores del cambio • Cambio multifuncional e interdepartamental • Solución multidimensional e integrada.

Abordaje

Requiere una visión integral de la organización:

- **Estrategia**
 - Focalizarse en el valor agregado al cliente

- Organizarse en función de resultados
- Definir metas y objetivos desafiantes
- Eliminar tareas sin valor agregado
- Mejorar flexibilidad y tiempo de respuesta
- **Organización**
 - Delegar tareas con responsabilidad
 - Desafiar políticas y procedimientos actuales
 - Crear centros de excelencia
 - Utilizar pensamiento “Fuera de la caja”

Reingeniería ¿Por qué puede fallar?

- **Por miedo al cambio:** Esta actitud se ve a menudo en cualquier orden y nivel de la organización. Es una de las principales causas por las cuales los esfuerzos de reingeniería no son exitosos.
- **Porque cambian las habilidades requeridas en las personas, para ejecutar los nuevos procesos**
- **Porque cambia la forma en que las personas son medidas, y en función a eso recompensadas**
- **Otros factores:**
 - Falta de compromiso y respaldo por parte de los líderes de la organización
 - Expectativas y alcance poco realistas
 - Ignorar las opiniones y preocupaciones de las personas
 - Resistencia al cambio
 - Rediseños “tímidos” o con poca innovación
 - Ejecutar la reingeniería en forma lenta, sin mostrar resultados en el corto plazo.

Expectativas de la reingeniería

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo no puede considerarse solamente de acuerdo con cuanto dinero puede ahorrar, sino con la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto, lamentablemente, no resulta del todo visible para los gerentes

Los beneficios pueden dividirse en dos categorías:

- Los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo)
- Y los que no (beneficios intangibles) que pueden tener mayor impacto a largo plazo. Ej: mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles: mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentar el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

Metodología para aplicar la reingeniería

Marco conceptual

Como marco conceptual para el abordaje de un proyecto de reingeniería se aplicará un enfoque que consta de tres etapas principales:

- **Análisis situación actual:** Se relevan y analizan los procesos actuales bajo alcance, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora
 - Realizar el mapeo de procesos:
 - Realizar entrevistas de relevamiento / grupos de enfoque
 - Identificar los requerimientos y flujos de procesos
 - Identificar oportunidades de mejora
- **Diseño de situación futura:** Se procede a diseñar los procesos futuros.
 - Foco de los esfuerzos de reingeniería
 - Definir los principios guía del nuevo modelo de procesos
 - Diseñar los nuevos macro procesos
 - Realizar análisis comparativos
 - Completar el diseño de los procesos futuros
 - Identificar requerimientos tecnológicos
 - Diseñar nuevos indicadores de gestión
- **Análisis económico, financiero y plan de implementación:** Se construye un plan de trabajo que viabilice la implementación de las mejoras diseñadas, junto con la evaluación económico / financiera.
 - Análisis de brechas
 - Identificar problemas y restricciones
 - Planificar la implementación del modelo o situación futura
 - Identificación de iniciativas y sus prioridades de implementación
 - Definición de responsables por la ejecución de las iniciativas
 - Identificar fuentes de ingresos y egresos
 - Desarrollo de caso de negocio, análisis económico-financiero
 - Definir los recursos requeridos
 - Dinero
 - Infraestructura y equipamiento
 - Personas
 - Elaborar conclusiones finales.

La gestión del cambio

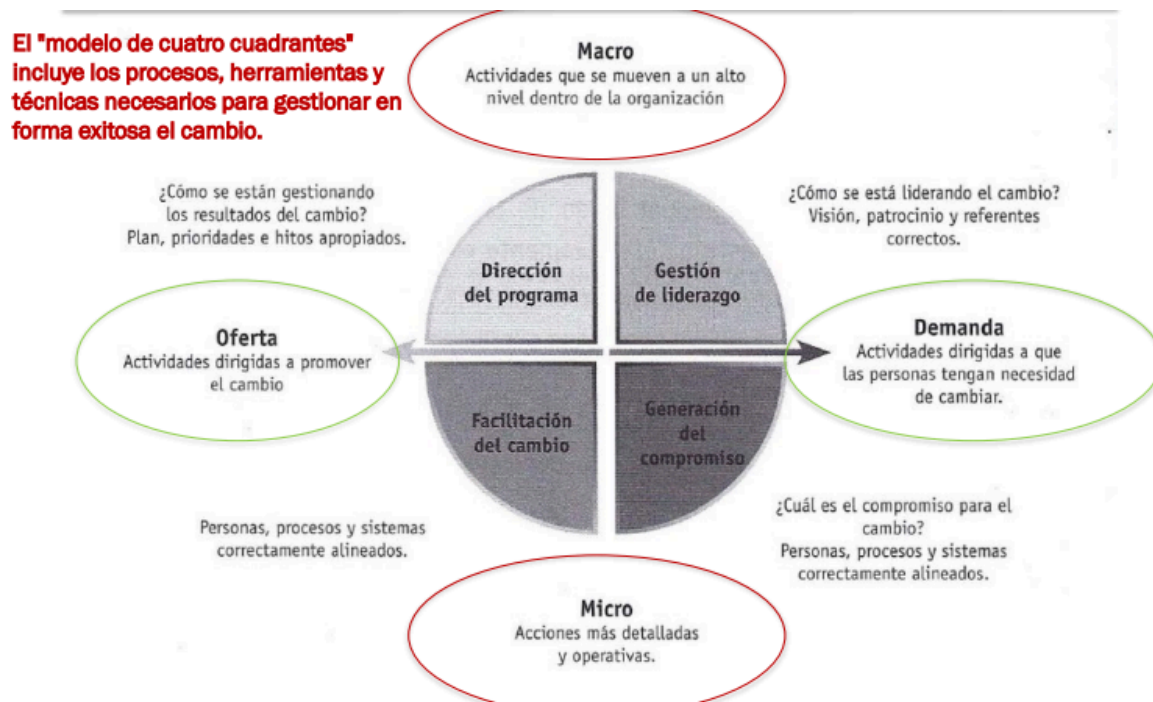
Conjunto de procesos, herramientas y técnicas que gestionan los aspectos humanos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática.

El principal objetivo será trabajar sobre el desempeño de los individuos afectados por este, entendiendo el cambio como un proceso y no como un evento aislado.

El desempeño de las personas impactadas por el cambio tiende a decrecer, con un descenso más pronunciado en el momento en el que se concreta con el cambio.

Componentes del programa de cambio

El modelo de los cuatro cuadrantes incluye procesos, herramientas y técnicas necesarias para gestionar en forma exitosa el cambio.



Dirección del programa

- Sin un objetivo claro y una línea de acción predefinida resultará difícil alcanzar los resultados esperados
- Permitirá asegurar que el cambio se encuentre bien planificado, dirigido y gestionado
- Identificar impactos a través de diferentes dimensiones dentro de la empresa
- Priorizar el uso de recursos y realización de cambios, sobre la base de las necesidades del negocio
- Llevar a cabo varios cambios simultáneamente, manteniendo una operatoria exitosa
- Lograr que los empleados tengan una visión íntegra de las distintas iniciativas del cambio
- Asegurar que los cambios individuales sean complementarios entre sí y contribuyan a una solución coherente

Gestión del liderazgo

- Imprescindible contar con la participación de los niveles gerenciales de la organización que dirigirán y vivenciarán el cambio
- Los líderes deben promover el cambio transmitiendo la visión del escenario futuro y sus potenciales beneficios
- Debe crear una visión para el cambio, que sea fácilmente comprensible y aceptada
- Transmitir una necesidad de cambio en los colaboradores, creando un sentido de urgencia
- Comunicar que el cambio obedece a una redefinición de la estrategia de negocios
- comunicar frecuentemente a todos los niveles dentro de la organización
- Generar el sponsorship necesario para el cambio
- Realizar el seguimiento y los ajustes necesarios al programa para que este sea exitoso.

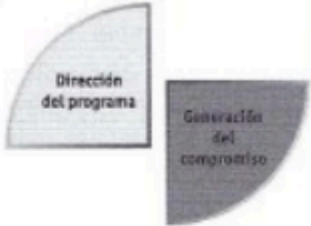


Gestión del compromiso

- Crear un ambiente de cooperación donde todos los esfuerzos converjan en un objetivo común
- El compromiso en la organización puede ser descrito como la adhesión de los individuos al cambio
- El compromiso permite desarrollar una cultura de responsabilidad con el cambio
- Proveer una visión única del cambio a los diferentes grupos usuarios
- Identificar puntos de resistencia y desarrollar acciones para transformarlos
- Involucrar a las personas para elaborar una red de agentes del cambio
- Entrenar y desarrollar en los recursos las capacidades requeridas para enfrentar el cambio
- Definir objetivos claros y metas alcanzables
- Premiar y reconocer el logro de los objetivos propuestos.

Dirección del cambio (alineamiento cultural y organizacional)

- Busca alcanzar el alineamiento organizacional y cultural para asegurar que la estructura, los procesos y las personas soporten la estrategia
- Apunta a determinar el grado de alineación deseado por la organización y la planificación de las etapas intermedias que permitirán alcanzarlo de forma paulatina
- Adecuar la estructura organizacional al nuevo modelo de operación
- Facilitar la adopción del nuevo modelo y disminuir la resistencia al cambio
- Lograr una comunicación efectiva con los distintos grupos
- Implantar en la estructura organizacional los roles responsabilidad definidos
- Define los comportamientos y objetivos que respondan al modelo de negocios.

Gestionar el cambio mediante metodologías

Dimensión de la metodología	Objetivo	Componente del programa de cambio
Soporte al cambio	Asegurar que las personas reciban el soporte y apoyo que necesitan durante la transición. En esta dimensión uno de los principales objetivos será el de equipar y desarrollar a la gente para responder positivamente al cambio y a los nuevos roles y responsabilidades que tendrán en el futuro.	
Preparación y transformación de la organización	Transformar el cómo las personas trabajan, asegurando que adopten los nuevos procesos, tecnología y formas de hacer las cosas como producto del cambio.	
Generación de liderazgo y compromiso del Top Management	Asegurar que la visión y los objetivos del cambio sean claramente entendidos por todas las personas, al mismo tiempo que los líderes estén comprometidos con el cambio y conduzcan a la gente a través de la transición.	

Soporte al cambio

- Estructurar el plan y crear una red de cambio
- Desarrollar una marca y conceptos asociados a los atributos y beneficios del cambio
- Gestionar a la audiencia del cambio
- Educar sobre el concepto de “cambio”
- Preparar el negocio y el momento de implementación del cambio
- Medir y monitorear el cambio.

La preparación y transformación de la organización

- Identificar los impactos que producirá el cambio
- Diseñar y/o ajustar procesos actuales
- Diseñar o realizar ajustes a la estructura organizacional
- Ajustar la capacidad de trabajo
- Alinear el proceso de cambio con los procesos actuales de recursos humanos
- Desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades, y dar soporte al desempeño
- Gestionar los talentos
- Gestionar el reconocimiento y las recompensas

La generación y compromiso del Top Management

- Definir la visión y los objetivos del cambio
- Alinear el proceso de cambio a la cultura organizacional
- Programar y gestionar los cambios en los comportamientos de la organización
- Liderar el cambio
- Comunicar el avance y los resultados del cambio.

Errores comunes

- Proyectos no ligados a la estrategia de la organización
- Son vistos como una moda o una salida fácil
- Una visión de corto plazo
- Las realidades políticas conspiran contra el cambio
- Rígido diseño del cambio
- Falta de resultados mensurables y tangibles
- El miedo a lo desconocido no es gestionado
- Falta de liderazgo para conducir el cambio

Factores clave de éxito en el proceso de cambio

- Generar sensación de urgencia
- Crear una coalición que lidere la iniciativa
- Generar una visión compartida
- Comunicar la visión
- Eliminar los obstáculos
- Planificar y obtener logros rápidos
- No cantar victoria antes de tiempo
- Consolidar el cambio en la organización.

Gestión de IT

Conectando IT con el negocio

Los gastos de IT tienen poco impacto reconocido en el negocio. Entre el 20% y el 40% de los gastos de IT pudieron haber sido eliminados o utilizados en otro ítem de gastos de impacto más alto en las ganancias.

Las prioridades de IT tienden a cambiar frecuentemente, a veces por la necesidad de desarrollar nuevos sistemas estratégicos.

¿Por qué es tan difícil conectar a IT con el negocio?

- Gran desconexión entre tecnología informática y el negocio
- Los ejecutivos de negocio no entienden que obtienen de la tecnología, y no saben cómo controlar sus costos. Sus preocupaciones son los clientes, los productos, el mercado y la estrategia competitiva no las ITs
- Consideran a la tecnología como un “mal necesario”
- Los gerentes de tecnología hacen poco para disminuir esas diferencias.
- Debe fomentarse el trabajo de estar conectado al negocio es una responsabilidad de un “gestor” de relaciones con el negocio perteneciente al área de IT (o fuera de ella)
- Los “gestores” de IT frecuentemente se ven a sí mismos como “asignadores de tareas” y no como socios del negocio.
- Porque los “gestores” de IT abandonaron el rol crítico de determinar y alcanzar los objetivos estratégicos de los clientes, y en lugar de ello se tornan gerentes técnicos de proyectos.

¿Cómo comenzar el cambio?

- Las actividades que estamos realizando generan valor agregado?
 - Si. ¿Podemos mejorarlo?
 - No. ¿Pueden ser desactivadas?
- Un tablero de comando ayuda a conectar IT con el negocio
- IT y los clientes internos (negocio) deben trabajar juntos en
 - Identificar los problemas que deben encaminar
 - Apalancar la tecnología para generar una ventaja sustentable y con impacto en los resultados de negocio.

Capacidades imprescindibles para desempeñar la gestión

- Ser el vehículo para gestionar la “relación con el cliente”
- Facilitar nuevas formas de comercialización
- Generar valor agregado para captar las inversiones necesarias
- Gestionar los servicios focalizando el negocio
- Mantener estable el soporte del sistema ERP
- Y asegurar los siguientes principios
 - La organización de IT será moldeada por las funciones que se provean acorde a la evolución del negocio
 - Atraer y retener los mejores colaboradores
 - Incentivar efectivamente a las personas con mejor rendimiento
 - Crecimiento de las capacidades con valor agregado. El resto en outsourcing
 - Contención continua del costo.

Modelos de madurez

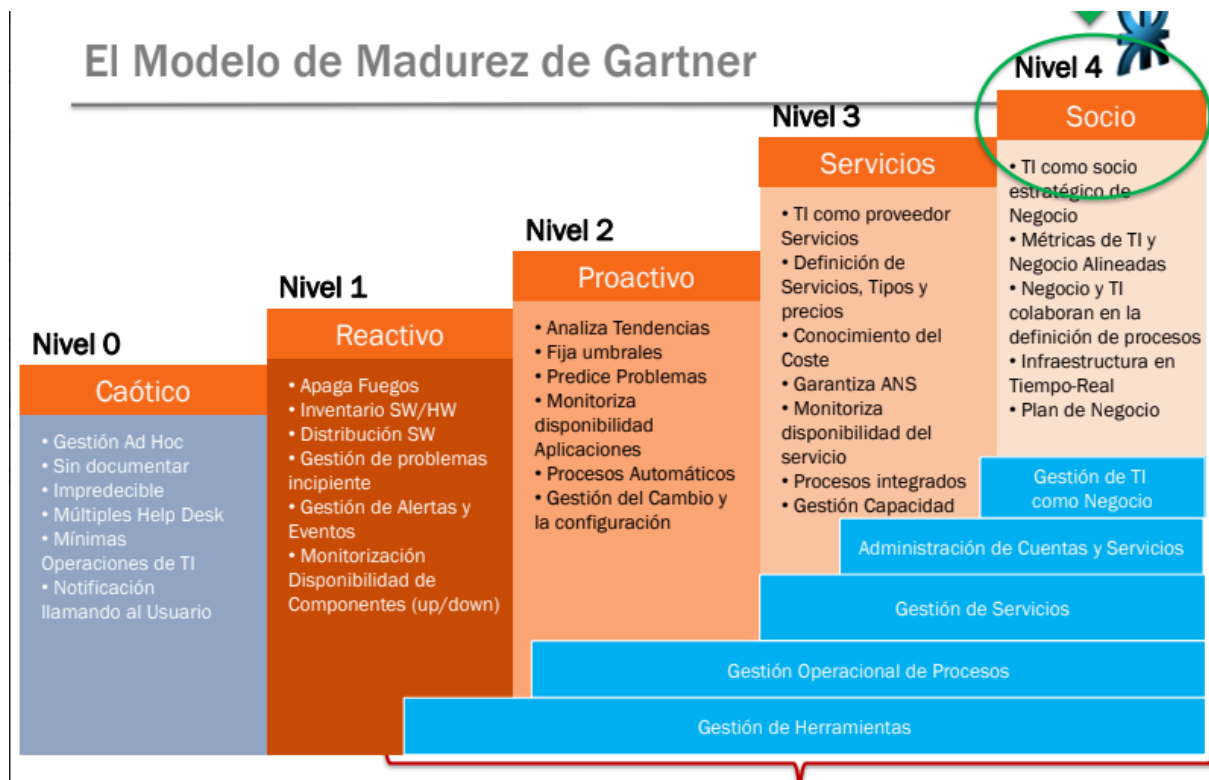
Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida. Describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización.

Permite evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar. Constituyen una evaluación de las prácticas para gestionar la calidad.

Estos modelos permiten:

- Evaluar el estado de crecimiento de una organización o proceso de negocio
- Que las organizaciones transiten de forma progresiva a través de los niveles de madurez, que abarcan desde la inconsistencia de los procesos de negocio hasta el nivel óptimo de mejora continua de los procesos de negocio.
- Trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos
- Identificar las áreas o factores donde la organización debe enfocarse para mejorar
- Guiar programas de mejoras.

Modelo de madurez de gartner



- **Nivel 0 - Caótico.**
- **Nivel 1 - Reactivo**

- **Nivel 2 - Proactivo**
- **Nivel 3 - Servicios**
- **Nivel 4 - Socio**

Modelo de servicio de IT

- **Servicios básicos**
 - Mantenimiento correctivo (ocasionado por fallas)
 - Proceso predefinido (pedidos de rutina). Ej. Usuario solicita pedido de extracción de datos periódica
 - Problema (falla inesperada que interrumpe el servicio). Ej. Registros erróneos en la base de datos. Dispara corrección.
 - Consulta / Soporte (pedido de información operativa). Ej. Usuario consulta por funcionalidad.
- **Servicios a demanda**
 - **Mantenimiento evolutivo:** Una solicitud para modificar, usualmente añadir, una nueva función a una aplicación existente
 - **Mantenimiento adaptativo o:** Un cambio producido en el entorno de la aplicación. Que requiere algunas modificaciones mínimas al software de la aplicación.
 - **Procesos especiales:** Actividades correspondientes para obtener o modificar datos del sistema que no se encuentran directamente disponibles para el usuario.
- **Servicios adicionales**
 - **Proyectos:**
 - Implantación de nuevas aplicaciones para reemplazar a alguna ya existente
 - Desarrollos de gran magnitud para nuevas funcionalidades, con alto impacto en el negocio y cambios de procesos
 - **Requerimientos de proyectos**
 - Son solicitudes para modificar una aplicación o añadirle una nueva funcionalidad como consecuencia del desarrollo de un proyecto.

Modelos organizacionales de tecnología informática

El diseño organizacional de IT tiene una influencia indiscutible en la efectividad del servicio brindado. Dicho diseño debe ser estratégico y se ve afectado por una serie de factores que determinan la estructura más apropiada que los directivos deben pautar, de acuerdo con cada negocio y sus necesidades.

Centralizado	Descentralizado
Fuerte liderazgo corporativo	Autonomía de la unidad de negocios
Integración, coordinación y / o transferencia de habilidad de IT	Estructuras focalizadas, con independencia local

Estrategia y procesos de gestión de IT corporativos	Planificación de IT focalizada en la unidad de negocios
Objetivos corporativos de IT con visión de largo plazo	Objetivos de IT con foco en la unidad de negocios y corto plazo
Aplicación amplia de políticas y normas corporativas de IT	Normas de la industria
Foco en la eficiencia con economías de escala y de conocimiento	Énfasis en la eficacia y en capacidades de actuación locales

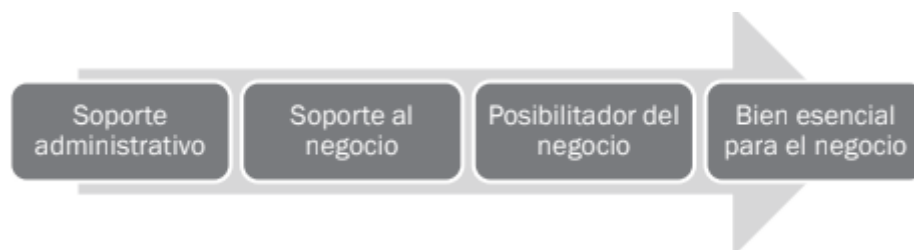
Modelo organizacional de tipo Federal

Busca reunir las fortalezas de ambos esquemas. Tiene como beneficios:

- Orientación al cliente debido al nivel de toma de decisiones en las unidades de negocios
- Optimización de los desarrollos mediante la estandarización
- Adaptable para mantener la ventaja estratégica
- Eficiencia, nivel de servicios y control de costos gestionados por servicios compartidos

Requiere un cambio organizacional.

Planeamiento estratégico de la IT



El gobierno asegura el logro de los objetivos de la organización, al evaluar las necesidades de las partes interesadas, así como las condiciones y opciones. Fija directivas al establecer prioridades y tomar decisiones; así como monitorear el desempeño, cumplimiento y progreso, comparándolos contra las directivas y objetivos acordados.

La administración planifica, construye, ejecuta y monitorea las actividades conforme las directivas fijadas por el ente de gobierno para lograr los objetivos de la organización.

Organización IT

- Permite la gestión adecuada de las capacidades tecnológicas
- Alinearlas a las mejores prácticas y tendencias de la industria
- Factores que afectan al momento de definir la organización del área de IT son:

- Determinantes internas de negocio
- Determinantes externos
- Determinantes tecnológicos
- Determinantes culturales
- El diseño organización de IT tiene una influencia indiscutible en la efectividad del servicio brindado
- Dicho diseño debe ser estratégico y se ve afectado por una serie de factores que determinan la estructura apropiada que los directivos deben pautar, de acuerdo con cada negocio y sus necesidades.

Organización clásica y actual

- **Clásica**
 - En torno a la función del negocio
 - Infraestructura centralizada
 - Funciones de desarrollo y soporte alineados funcionalmente
 - Resolución en torno a la agilidad y no a las mejores prácticas
 - Problemática integración entre funciones.
- **Actuales**
 - Fuerte estructura de gobierno
 - Definición de estrategia de IT que incluye resultados comerciales
 - Ofrece valor comercial de forma consistente, predecible y eficiente respaldando la estrategia del negocio
 - Los recursos de IT se potencian como un mix de recursos externos y proveedores
 - Se definen estándares de arquitectura y mayor control a la infraestructura

Rol del CIO

- Cambio cultural y estratégico
- Entender el negocio
 - A más profundo nivel
 - No basta con conocer muchos procesos cross del negocio más que el resto de los ejecutivos
 - Implica tener profundas percepciones de la compleja interrelación de los procesos, la gente, la cultura, las relaciones interpersonales, el liderazgo entre clientes, proveedores y stakeholders internos
- Ir más allá del enfoque tradicional para poder aportar más valor
- Dispersa percepción de la contribución IT
- Buen comunicador.

Perfil CIO

Transformación: De proveedores de servicios a creadores de valor para el negocio
Desafíos cada vez más difíciles.

- Identificar tecnologías que faciliten la estrategia de negocio de la compañía
- Cómo reducir costos
- Cómo minimizar riesgos
- Cómo maximizar el ROI

Organización de IT

Una organización de IT de excelencia debe:

- Proveer una arquitectura e infraestructura de IT sólida que permita crecimiento sostenible en el tiempo
- Que los sistemas y capacidades sean flexible para responder a la organización que continuamente cambia
- Proveer controles financieros que permitan tomar decisiones de gestión efectivas
- Fomentar el valor de las ITs y obtener su reconocimiento.

Oportunidades y desafíos del CIO

En general los CEOs no invitan a los CIOs a reuniones dedicadas a la planificación estratégica del negocio. (Pero se está revirtiendo)

- Concentrar el debate de la tecnología informática en crear valor para el negocio
- Generar poderosas propuestas de cambio facilitadas por IT
- Optimizar la inversión en IT
- Transformar la IT para proporcionar mejora capacidad y resultado de negocio.

Un buen gestor de tecnologías de la información debe

- Dar el salto que separa la tecnología del negocio
- Ser el puente entre negocio y IT
- Ser el guía en el laberinto de las tecnologías
- Lo más básico: que funcione. Cimientos sólidos
- Día a día y Estratégico. NO encadenarse en el día a día
- Salir de las catacumbas

Mejorando la performance de las organizaciones

Desarrollo del puesto: El plan de sistemas

En la formulación del plan de sistemas deben cumplirse las siguientes etapas principales

- Diagnóstico de la situación organizativa
- Identificación de los objetivos estratégicos

- Análisis de los métodos y procedimientos
- Identificación de las necesidades de información
- Evaluación de la arquitectura de sistemas
- Análisis de la infraestructura existente
- Definición de la arquitectura de aplicaciones
- Definición de arquitecturas de hardware, software y comunicaciones

Estructura

- Sistemas
 - Plan estratégico / objetivos
 - Arquitectura de sistemas, existente. Arquitectura de sistemas, futura
 - Principales sistemas a desarrollar
- Recursos técnicos
 - Arquitecturas de hardware, de software y de comunicaciones existentes
 - Arquitecturas de hardware, de software y de comunicaciones futuras
 - Principales proyectos de instalación de hardware, de software y de comunicaciones
- Recursos humanos
 - Políticas y normas para el personal informático
 - Desarrollo de ejecutivos de sistemas y personal técnico clave
- Organización y procedimientos
 - Objetivos de cada grupo de sistemas
 - Composición y funciones del comité de sistemas
- Plan de acción
 - Plan de proyectos
 - Proyección de gastos de desarrollo
- Apéndices
 - Análisis de los procesos administrativos
 - Análisis de la competencia
 - Tendencias tecnológicas
 - Necesidades de información (corto y largo plazo)

Plan táctico (mediano plazo)

- Sistemas
 - Lista de los proyectos a desarrollar
 - Criterios de medición de performance
- Recursos técnicos
 - Plan de capacidad (proyección de la capacidad del equipamiento para absorber el crecimiento previsto de las aplicaciones informáticas)
- Recursos humanos
 - Plan de reclutamiento de personal
 - Plan de capacitación
 - Plan de promoción
- Organización y procedimientos

- Cambios organizativos
- Plan de acción
 - Plan de proyectos
 - Costos de desarrollo

Presupuesto y plan operativo anual

- Sistemas
 - Sistemas a desarrollar en el siguiente año
- Recursos técnicos
 - Plan de instalación
 - Proyección de utilización de recursos
- Recursos humanos
 - Asignación por proyecto
- Plan de acción
 - Gantt de implementación
 - Presupuesto
 - Planes por proyecto.

Centro de servicios compartidos

En términos de trabajo un CSC se puede definir como la concentración de recursos empresariales para desarrollar actividades similares, típicamente transversales a la compañía, sirviendo a múltiples socios internos, y hacerlo a un costo menor y con mejores niveles de servicio que las UNs, con el objetivo común de resolver problemas, liberar de tareas a las UNs, y aumentar el valor corporativo.

Algunos atributos de un CSC:

- Es una organización independiente y autogobernada
- Orientada a procesos. Focalizada en actividades dentro de esos procesos
- Impulsada por la competitividad de mercado. Los servicios son el producto del CSC. Son su foco principal.
- Apalanca inversiones tecnológicas
- Tiene foco en dar servicio a socios, con acento en la mejora continua
- Está orientado hacia las UNs (partnership) y las UNs tienen derecho a elegir altos niveles de servicio.

Que no es un CSC

- No es una mera “centralización” o “consolidación” de recursos o áreas
- No es un área “corporativa” en el sentido tradicional, donde las áreas y unidades de negocio toman lo que se les da y no pueden recurrir a otras opciones, con poca injerencia sobre los costos ni sus niveles de servicios.
- Un CSC no puede tener la mentalidad de “tomalo-dejalo”, que es mandatorio en las áreas corporativas.

Beneficio estratégico

- Un CSC no es estratégico, es táctico, pero la decisión de crear un CSC sí es estratégica
- Permite a las UNs focalizarse en sus verdaderos procesos estratégicos, tanto operacionales como comerciales creando valor en las UNs)
- Propone una nueva mirada hacia un futuro, con más oportunidades, lo cual permite liberar el potencial de gente que suele estar atrapada en el status quo de repetir procesos de baja proyección.

Beneficios tangibles o cuantitativos de un CSC

- Reducción de gastos
- Aumento de productividad
- Economías de escala
- Apalancamiento de tecnologías
- Mejoras en controles
- Optimización de capital de trabajo
- Abaratamiento y mejores condiciones en compras (consolidación de pedidos y proveedores)

Beneficios intangibles o cualitativos de un CSC

- Mejora del nivel de servicio al cliente
- Estandarización de procesos y agrupamiento de recursos
- Enfoque de “compañía única” entre clientes y proveedores externos
- Mayor velocidad de transición a “valor agregado”
- Mejor precisión y consistencia de información
- Las mejores prácticas acorta la curva de aprendizaje
- Mejora la provisión de información para toma de decisiones a las UNs

Los principales riesgos en una implementación de un CSC

- Sponsoreo inadecuado
- Lentitud en toma de decisiones
- Alcance mal definido
- Falta de atención a la Gestión del cambio
- Falta de cooperación entre UNs y demás departamentos
- Mal uso o aprovechamiento de consultores
- Recursos inapropiados
- Expectativas poco realistas
- Inadecuada transferencias de conocimientos
- Mala gestión del portafolio de proyectos.

Outsourcing y Business transformation outsourcing (BTO)

- **Outsourcing:** Delegar actividades importantes y eliminar costos relacionados con las actividades no esenciales de negocio
- **Business Transformation Outsourcing (BTO):** Es un programa para transformar el negocio, facilitado por el outsourcing, para mejorar en forma rápida y sostenible la performance de la empresa.

En un entorno empresarial “Ágil”

Agile es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado, aprovechando dichos cambios para proporcionar ventaja competitiva. El proyecto se “trocea” en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas.

- Trabajo en equipo
 - Equipos multidisciplinarios
 - Auto-organizados
- Rapidez
 - Simplicidad
 - Células autónomas
- Mejora continua
- Motivación

Función del CIO

En una organización ágil, un CIO exitoso debe cumplir tres nuevas funciones claves

- **Ser el arquitecto / tecnólogo visionario:**
 - El cio está a cargo de la estrategia de IT y de los sistemas de IT necesarios para respaldar los objetivos y metas únicos de la organización
 - Es clave analizar cómo las tecnologías benefician a la empresa al mejorar un proceso de negocio existente
 - Las responsabilidades incluyen
 - Desarrollar la estrategia general de IT
 - Proporcionar una sólida visión de la tecnología / producto e influir en la dirección de manera significativa
 - Adoptar las decisiones de IT de toda la empresa sobre sistemas y tecnología
 - Impulsar asociaciones estratégicas con socios del ecosistema empresarial, socios tecnológicos y proveedores.
- **Impulsor del conocimiento y el talento**
 - El CIO no sólo es un experto por derecho propio, sino que también sirve como un visionario y líder que construye e inspira a su equipo y al mismo tiempo ofrece oportunidades para crecer
 - Las responsabilidades incluyen:

- Administrar la fuerza laboral (contratación, despido, desarrollo de capacidades, evaluaciones)
- Establecer estándares de desempeño del talento de IT
- Asegurar la coherencia de las prácticas (incluida la arquitectura, las opciones de tecnología, las prácticas de devops, etc.
- **Solucionador de problemas**
 - El CIO ágil alinea al equipo en torno a una visión y crea un entorno que permite a los colegas tomar decisiones y avanzar rápidamente en la entrega de resultados
 - Las responsabilidades incluyen:
 - Eliminar los impedimentos para alcanzar los objetivos y liderar iniciativas estratégicas claves
 - Trabajar para guiar, dirigir y dar feedback al equipo en tiempo real
 - Asegurar que los equipos de trabajo (con representantes de diferentes funciones con misiones interconectadas) están trabajando juntos; desempeñar el papel de “líder de la tribu”

Parciales

2° Parcial

- Beneficios de un modelo organizacional tipo federal.

- Orientación al cliente debido al nivel de toma de decisiones en las unidades de negocios
- Optimización de los desarrollos mediante la estandarización
- Adaptable para mantener la ventaja estratégica
- Eficiencia, nivel de servicios y control de costos gestionados por servicios compartidos

- ¿Qué es el Gobierno de IT? Componentes. Diferencias entre “Gobierno” y “Administración”.

El gobierno asegura el logro de los objetivos de la organización, al evaluar las necesidades de las partes interesadas, así como las condiciones y opciones. Fija directivas al establecer prioridades y tomar decisiones; así como monitorear el desempeño, cumplimiento y progreso, comparándolos contra las directivas y objetivos acordados.

Componentes:

- Alineamiento estratégico
- Entrega de valor
- Gestión de riesgo

- Gestión de recursos
- Medición de desempeño

La administración planifica, construye, ejecuta y monitorea las actividades conforme las directivas fijadas por el ente de gobierno para lograr los objetivos de la organización.

- ¿Qué es ITIL? Procesos más importantes.

La Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (o ITIL, por sus siglas en inglés) es un conjunto de conceptos y buenas prácticas usadas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, el desarrollo de tecnologías de la información y las operaciones relacionadas con la misma en general.

Procesos más importantes:

- Estrategia
 - Diseño
 - Transición
 - Operación
 - Mejora continua
-

- Etapas principales para el “Plan de Sistemas”.

En la formulación del plan de sistemas deben cumplirse las siguientes etapas principales

- Diagnóstico de la situación organizativa
 - Identificación de los objetivos estratégicos
 - Análisis de los métodos y procedimientos
 - Identificación de las necesidades de información
 - Evaluación de la arquitectura de sistemas
 - Análisis de la infraestructura existente
 - Definición de la arquitectura de aplicaciones
 - Definición de arquitecturas de hardware, software y comunicaciones
-

Una empresa ágil:

- Trabajo en equipo
 - Equipos multidisciplinares
 - Auto-organizados
- Rapidez
 - Simplicidad

- Células autónomas
- Mejora continua
- Motivación

En una compañía “ágil”, el rol del CIO se redefine. Con una nueva definición del Rol, el CIO ágil piensa constantemente en ideas creativas para crecer y fomentar el talento en la organización.

1° Parcial

- ¿Cuál es el trabajo de un gerente? ¿Cuáles son sus principales cualidades?

El trabajo de la gerencia es dar sentido a las distintas situaciones a las que se enfrentan las organizaciones, tomar decisiones y formular planes de acción para resolver los problemas organizacionales.

Sus principales cualidades:

- Perciben los desafíos de negocios en el entorno
- Establecen la estrategia organizacional para responder a esos retos y asignan los recursos tanto financieros como humanos para coordinar el trabajo y tener éxito
- Ejercen un liderazgo responsable.

- ¿Qué es una organización? ¿Cuáles son sus elementos clave?

- **Definición técnica**
 - Estructura social forma y estable, que toma los recursos del entorno y los procesa para producir salidas
 - Son entidades legales serias con reglas internas y procedimientos que deben acatar las leyes. También son estructuras sociales
- **Definición más realista**
 - Es la de un conjunto de derechos, privilegios, obligaciones y responsabilidades que se equilibran de manera delicada sobre un periodo de tiempo a través de los conflictos y la resolución de los mismos.

Sus elementos clave son:

- Las personas
- Su estructura
- Los procesos de negocio
- Su política y cultura

- ¿Cuál es la estrategia de negocios? Desarrolle al menos 3Ps de la estrategia.

- **Estrategia como plan:** Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.
- **Estrategia como pauta de acción:** Es una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan es decir la intención real) es la amenaza, no la expansión.
- **La estrategia como patrón:** Es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- **La estrategia como posición:** Es la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente (entre el contexto interno y el externo)
- **La estrategia como perspectiva:** Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

- ¿Qué son los procesos de negocio? Defina al menos 3 ejemplos.

Un proceso de negocio es una serie de actividades o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido por cada una de las etapas de dicho proceso.

Son un conjunto de reglas formales para realizar tareas, que se han desarrollado a través de un largo periodo. Algunos están por escrito, pero otros son prácticas de trabajo informales.

Se refieren a las formas únicas en que las organizaciones coordinan el trabajo, la información y el conocimiento, y como la gerencia elige coordinar el trabajo.

Tipos de procesos:

- **Procesos de gestión:** Gobiernan la operación de un sistema. Ej. planeamiento presupuestario.
- **Procesos operativos:** Crean las cadenas de valor fundamentales del negocio. Ej. producción, compras, ventas, etc.
- **Procesos de soporte:** Le dan soporte a los procesos operativos. Ej. procedimientos contables, selección de personal, etc

- ¿Cuál debe ser el contenido mínimo de un caso de negocio?

El Caso de Negocio debe resumir la información principal a efectos de permitir el análisis de toma de decisión para la implementación o no de un determinado proyecto. En el informe

final deben incluirse las conclusiones y recomendaciones más importantes, así como el plan de acción sugerido.