

Tema: Implementación

En esta quinta semana vamos a analizar la implementación de COBIT 4.1 lo cual es un proceso muy complejo que requiere manejarlo como un proyecto y aplicar los conceptos de la administración de proyectos. La empresa interesada en implementarlo debe efectuar un análisis de costo-beneficio. En caso de que haya concluido que es necesaria su implementación debe llevar a cabo las siguientes etapas:

Administración del proyecto

Debe conformarse un equipo de implementación del proyecto. Se deberá designar un gerente de proyecto que supervisará cada una de las etapas de este. El gerente deberá elaborar plan de implementación, asignar tareas a cada miembro del equipo, elaborar un presupuesto de horas y de inversión, y finalmente una programación de los tiempos de finalización de cada uno de los entregables de cada fase.

Capacitación

La compañía debe capacitar sobre COBIT 4.1 al personal que formará parte de la implementación del proyecto. El éxito de este dependerá de un adecuado diseño, implementación y monitoreo. Por lo tanto, el personal involucrado debe tener claro qué son los objetivos de control para de esa forma efectuar un adecuado diseño de los controles que se implementarán para cumplir con los objetivos de control.

Evaluación de situación actual

Se debe evaluar cuál es la situación actual del área de TI de la compañía. En esta evaluación se obtendrán los siguientes resultados:

- Procesos de alto nivel del área de TI que son críticos para la compañía.
- Controles que actualmente han sido implementados y están operando efectivamente.
- Selección de objetivos de control de COBIT 4.1 que la compañía considera claves para la adecuada operación del área de TI.
-

Diseño de controles

Una vez se ha llevado a cabo la evaluación de la situación actual, se puede iniciar el trabajo de diseñar controles para cumplir con los objetivos de control seleccionados como clave.

Implementación de controles

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

Una vez se ha completado el diseño de todos los controles, será necesario trabajar en la implementación de estos en la operación del área de TI, es decir, en cada uno de los procesos de alto nivel. Esto implica que debe efectuarse un plan de acción para corregir todo aquello que actualmente no está operando acorde a los controles que se han definido. Retomando el ejemplo de los casos de emergencia, el plan de acción podría ser el siguiente:

- a) Actualizar la política de sistemas para requerir que cada cambio de emergencia sea ejecutado acorde al procedimiento.
- b) Elaborar el procedimiento de cambios de emergencia.
- c) Elaborar formulario de documentación de cambios de emergencia.
- d) Implementar uso de formulario de documentación de cambios de emergencia.

Se debe asignar fechas de finalización para cada una de estas actividades que forman parte del plan de acción.

Monitoreo

El monitoreo consta de dos etapas:

- 1) Validar que los controles han sido implementados acorde a lo establecido en el plan de acción definido en la fase de implementación.
- 2) Validar que los controles están operando tal como fueron diseñados.

El punto 1 se refiere al diseño de los controles. Estos deben ser implementados tal como se diseñaron, es decir, debe cumplirse con todo lo requerido para cumplir con los objetivos de control seleccionados.

El punto 2 se refiere a la operación de los controles, es decir, a que están siendo ejecutados conforme al diseño de estos.

Otra parte importante es elaborar un calendario de auditoría. Por definición, los controles deben estar siendo ejecutados periódicamente, por tanto, periódicamente debería estarse revisando o validando que los controles están siendo ejecutados tal como se diseñaron. De lo contrario, no podría validarse que los procesos de alto nivel del área de TI estén cumpliendo con los requerimientos (objetivos de control) que COBIT define para un adecuado gobierno de TI.

Tema: Valor de TI

VALOR DE LA TI

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

Tiempo atrás, la tecnología de la organización brindaba su valor agregado, en la conversión del **dato en información**. Hoy en día, ya no alcanza. Como organización, debemos generar **conocimiento**, para poder competir en los mercados competitivos de la actualidad. Para muchas organizaciones, TI se ha convertido en las últimas décadas de ser un centro de costo puro a un facilitador estratégico que contribuye al valor de negocio. Hoy en día se entrelaza en todos los niveles de la organización.

Es decir, cómo realizar la transformación del conocimiento individual en conocimiento colectivo. Ya lo había mencionado, tiempo atrás el autor de la *Quinta Disciplina*, Peter Senge: “La piedra angular de las organizaciones es su *habilidad de aprender*.”

Aprender es una tarea muy difícil en la organización, que consume tiempo, muchas se dificulta y atenta contra la cultura de la urgencia y la vorágine diaria de la rutina diaria.

Balanced Scorecard

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide , no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

William Thomson, Primer barón de Kelvin

Qué es el Balanced Scorecard

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

En 1992, Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business un artículo titulado “The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance” (El Balanced Scorecard – Mediciones que llevan a resultados) y lo que se explica en el párrafo anterior es la idea fundamental.

El Balanced Scorecard Institute nos da la siguiente definición:

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

“Sistema de gestión y planificación estratégica usado para alinear las actividades del negocio con la visión y la estrategia, mejorando la comunicación interna y externa y monitoreando la performance de la empresa contra los objetivos estratégicos.”

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
- Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿En qué procesos de negocio debemos sobresalir?".
- Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

1. Objetivos que se desean alcanzar
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición). Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

10 Consideraciones acerca del BSC

Muchos estadios de escenarios deportivos tienen estratégicamente ubicadas al menos dos grandes pantallas de televisión, ese es el Balanced Score Card en su más simple definición: es un Tablero de Indicadores.

El BSC se ha convertido hoy día en una herramienta gerencial por excelencia para fijar objetivos, diseñar estrategias y definir indicadores e índices bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, formación. Cada una de ellas define sus objetivos y los integra con estrategias de las tres restantes, es decir, se crea una sinergia, que podemos denominar Vector de estrategias.

Algunas consideraciones a tomar en cuenta a la hora implementar el BSC:

1. El BSC es un medio, no un fin, de ahí la cantidad de problemas que genera su manejo en algunas organizaciones.
2. Las estrategias sin acción no conducen a nada concreto, por lo tanto algunos resultados del BSC, no muestran lo que la alta gerencia debe conocer y medir.
3. No todas las áreas de la empresa se involucran adecuadamente y menos aún se comprometen decididamente con el programa.
4. Ofrece más ventajas que desventajas: la principal, "integra todos los planes de la empresa", comprometiéndose así todas las áreas.
5. Centra a la empresa en la búsqueda de los factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas y áreas.

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

6. Las perspectivas financieras y la de clientes definen la competitividad; las perspectivas de procesos y formación definen la productividad. La conjugación de las dos, define la efectividad.
7. El pensamiento estratégico, quien a su vez conduce al proceso estratégico, este conlleva al direccionamiento estratégico y este último conduce a una gerencia estratégica, generando al final un gerente estratégico.
8. El BSC planifica, controla y mide resultados, por lo tanto facilita la toma de decisiones gerenciales.
9. Los padres del BSC, Kaplan y Norton, sostienen que desde la perspectiva financiera se deben derivar las otras tres para efecto de implementación del tablero; el autor de este artículo considera que el orden debe iniciar desde abajo, o sea la perspectiva de aprendizaje, "¿Qué necesitamos aprender para ser mejores en ...?"
10. Un posible acróstico del BSC: Beneficios de carácter financiero y no financiero, Sistema para lograr resultados, Competitividad para crecer y ser capaz de competir.
11. El BSC o Tablero Balanceado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral, facilita el rumbo estratégico al cuestionar, analizar e implementar, en ese orden. Es un facilitador de control de gestión gerencial.

Usando COBIT y el Cuadro de Mando Integral como Instrumentos para la Gestión de Nivel de Servicio

En la economía orientada al servicio de hoy, las organizaciones dependen cada vez más de terceros para una variedad de tecnologías de la información (TI). Sin embargo, las organizaciones a menudo no están satisfechas con el servicio recibido y, a veces dependen de terceros, cuyo futuro es incierto, sobre todo en este período de tiempo caracterizado por el declive económico.

Este artículo le mostrará cómo las organizaciones pueden responder a este problema a través de acuerdos de nivel de servicio (SLA) y la gestión de nivel de servicio (SLM), apoyado por mecanismos tales como COBIT (Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas) y el cuadro de mando integral (BSC). La principal conclusión de este artículo es que un proceso de SLM adecuado debe estar en su lugar en la organización y que, para evitar problemas de no conseguir el servicio (s) que se requieren, los niveles de servicio deben expresarse en términos de negocio. La implementación de un proceso de SLM no es una tarea fácil y rápida. Un enfoque utilizando mecanismos de apoyo, como COBIT y el cuadro de mando integral puede ayudar a definir o afinar el SLA (s).

La primera parte de este artículo ofrece definiciones básicas de SLM y SLA y describe brevemente los componentes del proceso de SLM. COBIT también se presenta como

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

un marco para apoyar el proceso de SLM. Por último, el concepto de cuadro de mando está diseñado para medir y gestionar el proceso de SLM.

Definiciones de SLM y SLAs

De acuerdo con los fundamentos de la gestión de nivel de servicio, la gestión de nivel de servicio es "La metodología y los procedimientos utilizados para garantizar que los niveles de servicio adecuados se entregan a todos los usuarios de TI de acuerdo con las prioridades del negocio y a un costo aceptable."

El instrumento para la aplicación de SLM es el acuerdo de nivel de servicio. "Un acuerdo de nivel de servicio es un contrato por escrito entre un prestador de un servicio y el destinatario del servicio. El propósito de la SLA es establecer metas medibles de desempeño con el objetivo de lograr una comprensión común de la naturaleza y el nivel de servicio necesario.

Tabla 1 Algunos componentes esenciales de un SLA

Acuerdo entre las partes	Procedimientos de seguridad
Definición de terminología	Procedimientos de auditoria
Términos y Duración	Roles y responsabilidad
Alcance	Servicios opcionales
Limitaciones	Reporteria
Objetivos del nivel de servicio	Administración
Indicadores del nivel de servicio	Revisión y actualización
Impacto de la no ejecución	Propiedades
Mantenimiento	Temas legales
Mecanismo de Precios	Aprobaciones
Facturación y términos de pago.	

En términos generales, existen tres tipos básicos de SLAs en casa, externos e internos. Las diferencias entre los tipos se refieren a las partes involucradas en la definición del SLA. La primera y más común tipo de SLA es un acuerdo de nivel de servicio en la empresa. Un SLA de la casa es un acuerdo negociado entre un proveedor de servicios en la empresa, como por ejemplo un departamento de TI, y un cliente de la casa o departamento, tales como el marketing, las finanzas o la producción. El segundo SLA más común es un SLA externa, que es un SLA entre un proveedor de servicios externo (tercera parte) y de una organización. Por último, un SLA interno es utilizado por un proveedor de servicios para medir el desempeño de los grupos dentro de su propio organización. No importa qué tipo de SLA que se elija, siempre debe ser negociado por un equipo experimentado y multidisciplinario, con igualdad de representación del usuario grupo y el proveedor de servicios. Muchos negociadores de grupos de

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

usuarios ven las negociaciones como un desafío de suma cero, pasando de niveles de servicio máximo a un costo mínimo, pero los negociadores de proveedores de servicios tratan de obtener el acuerdo a cualquier precio para ganar cuota de mercado con el mínimo esfuerzo y máximo margen. Buscando un equilibrio entre estas dos posiciones es un trabajo importante, pero muy difícil para un SLA y SLM sólido.

Un SLA es una necesidad entre un proveedor de servicios y beneficiarios de servicios debido a que un servicio puede ser llamado "malo" o "bueno" sólo si este servicio está claramente descrito. Por otra parte, se formaliza las necesidades y expectativas de la organización y sirve como una especie de garantía para ambas partes. De este modo, se reducen los posibles malentendidos y una visión clara se da en las prioridades de los servicios y su suministro.

El SLA en sí es, en esencia, un documento construido en torno a una serie de componentes básicos (véase el cuadro 1), discutido y acordado por una organización y el proveedor de servicios. El término / duración y el alcance / objeto del SLA definen, respectivamente, el periodo de tiempo que el SLA se cubra y los servicios (tipo de) tratados en el acuerdo. También es importante identificar lo que el SLA no tendrá que lidiar con (fuera de alcance o elementos excluidos).

Los objetivos de nivel de servicio describen los niveles de compromisos relativos a los distintos servicios que el grupo de usuarios y el proveedor de servicios acuerden, como la disponibilidad, el rendimiento (velocidad, capacidad de respuesta y precisión), los niveles de carga de trabajo, la seguridad, el mantenimiento y la calidad. Para asegurarse de que el grupo de usuarios y el proveedor de comprender los objetivos de nivel de servicio, es muy importante hacer una distinción entre los niveles de servicio técnico y los niveles de servicio de negocio. Si bien los niveles de servicios empresariales expresan el servicio requerido en términos de negocio, los niveles de servicio técnico que se traducen en requisitos técnicos.

Los indicadores de nivel de servicio se especifican los indicadores y las estadísticas por lo que los niveles de servicio se pueden medir.

Además, se debe definir quién exactamente va a realizar este ejercicio vital de la medición y la forma en que se hará. Al grabar las métricas, es importante tomar las métricas objetivas (los números), así como las métricas subjetivas (tales como la percepción del grupo de usuarios finales), que pueden ser bastante diferentes de las cifras duras y estadísticas, en cuenta. En muchos SLAs, únicos criterios e indicadores objetivos están descritos y validados, que a veces conduce a discusiones furiosas e interminables entre el proveedor de servicios y la organización. Además, las cláusulas de incumplimiento definen qué sucede si el proveedor de servicios no cumple con los objetivos del SLA como se indica (advertencias, acciones correctivas, sanciones

económicas, procedimientos de escalamiento). Procedimientos Servicios opcionales (por ejemplo, componentes de servicios adicionales que no se presten normalmente a la hora de acuerdo) ya pueden ser incluidos, y la presentación de informes y de administración (por ejemplo, las funciones, las responsabilidades, los procedimientos de comunicación y la frecuencia de las reuniones) deben ser definidos. Procedimientos de revisión y procesos de actualización debe ser incluido para permitir la identificación y la correcta aplicación de cualquier cambio que se requiere (por ejemplo, otros indicadores, las nuevas evoluciones tecnológicas, los nuevos requisitos de organización o servicio y el cambio en la estrategia de la organización). Revisiones regulares al SLA son un factor clave para el éxito, ya que las organizaciones y sus servicios son dinámicos por naturaleza. Por último, las aprobaciones formales deben ser incluidas en el SLA.

Hay que recordar que el SLA "todo incluido" no existe. Siempre habrá algunas cláusulas inteligentes para proveedores de servicios cuando los servicios siempre están por debajo de los niveles estipulados. Posteriormente, muchas organizaciones se enfurecen por el hecho de que su SLA no protege adecuadamente contra todo y comienzan a culpar a la empresa de servicios para el servicio de "pobres" y "desleal" SLAs. Sin embargo, se olvidan de que a mayor alcance del SLA, mayor será el coste de recibir el servicio. Un SLA es un acuerdo equilibrado entre las necesidades, expectativas y requisitos de la organización (grupo de usuarios) y la capacidad de prestación de servicios y las promesas del proveedor de servicios. Al mismo tiempo, se debe proteger el proveedor de servicios mediante la limitación de la responsabilidad, la identificación de responsabilidades y la gestión racional de las expectativas del usuario.

SLM a través del Cuadro de Mando Integral

Una forma de simplificar el proceso de SLM es utilizar un cuadro de mando integral (BSC). El cuadro de mando integral, desarrollado por Kaplan y Norton en la década de 1990, se basa en la idea de que la evaluación de una organización no debe limitarse a la información financiera tradicional de medidas de rendimiento, pero también deben completarse con medidas relativas a la satisfacción del cliente, procesos internos y la capacidad de innovar. Los resultados obtenidos en las perspectivas adicionales deben asegurar los resultados financieros futuros. Kaplan y Norton proponen una estructura de tres capas para estas perspectivas, la misión, los objetivos y las medidas. Para poner el BSC para el trabajo, las organizaciones deben traducir cada uno de los puntos de vista de las métricas y mediciones correspondientes para evaluar la situación actual. Estas evaluaciones tienen que ser repetida periódicamente y tiene que ser confrontado con los objetivos establecidos.

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

El marco BSC genérico puede ser traducido a las necesidades más específicas de una función de TI, sus proyectos y sus procesos específicos, tales como la definición y gestión de niveles de servicios. Reconociendo que es un proveedor de servicios interno, las perspectivas propuestas por el cuadro de mando integral genérico debe ser cambiado de acuerdo con los siguientes puntos de vista: las empresas de distribución, orientación al cliente (usuario), la excelencia operativa y la orientación futura. Un cuadro de mando SLM genérico que se puede utilizar para medir y gestionar el proceso de SLM se muestra en la tabla 5. En la construcción de este cuadro de mando SLM genérico, medidas de desempeño definidos en Tecnología de la Información de Gobierno a través del Cuadro de Mando Integral de Van Grembergen y Saull, supervisión y administración de proyectos de e-business a través del Cuadro de Mando Integral de Van Grembergen y Amelinckx, 12 Hiles (1999-2000) y en se utilizaron las Directrices Gerenciales de COBIT.

Tabla 5 BSC Genérico SLM	
<p>Orientación al usuario ¿Cómo los usuarios ven el proceso de administración de niveles de servicio?</p>	<p>Contribución corporativa ¿Como los administradores ven el proceso SLM?</p>
<p>Misión Reunir los requerimientos de negocio de los usuarios y mejorar su satisfacción.</p> <p>Objetivos Mejorar el desempeño del nivel de servicio Satisfacción del usuario</p> <p>Medidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicaciones y servicios operativos que cumplen con los SLAs. • Resultado de la encuesta de satisfacción del usuario 	<p>Misión Obtener una contribución razonable del Negocio para los procesos de SLM</p> <p>Objetivos Controlar el gasto para el SLM Maximizar efecto sobre le negocio.</p> <p>Medidas Gastos actuales vrs presupuestados. Porcentaje de procesos en TI cubiertos por SLAs.</p>
<p>Excelencia operacional ¿Que tan efectivo es el proceso de administración de niveles de servicio?</p>	<p>Orientación futura ¿Es TI posicionado para reunir los desafíos de la administración de niveles de servicios futuros?</p>
<p>Misión Proceso de administración de niveles</p>	<p>Misión Desarrollar oportunidades para</p>

<p>de servicio efectivo.</p> <p>Objetivos Mejorar procesos de SLM Eficiente administración de cuentas. Eficiente reportes de corte. Eficiente reportes de desempeño Eficientes procesos de implementación</p> <p>Medidas Nivel de madures del SLM Número de fallas por atender reuniones de cuentas programadas Número de fallas proveídas por los reportes de corte en "x" horas. Número de fallas proveídas por el reporte de desempeño como acordado. Número de implementaciones tardías.</p>	<p>responder a desafíos futuros.</p> <p>Objetivos Entrenar permanentemente sobre SLM al personal de TI y usuarios finales. Investigar dentro del SLM.</p> <p>Medidas Porcentaje de presupuesto educacional SLM del presupuesto total de TI.. Porcentaje de staff de TI y usuarios finales que han completado el entrenamiento SLM. Porcentaje de presupuesto gastado en investigación del SLM.</p>
--	--

RIESGOS FRECUENTES EN UN BSC

- Inadecuada priorización de las Metas de Negocio.
- Metas de TI críticas para el Negocio no identificadas.
- Ausencia de procedimientos formales para utilizar el BSC.
- Falta de capacitación sobre el mejor uso del BSC.
- Resistencia al cambio por sensación de control.
- Selección de demasiadas métricas difíciles de mantener.
- Dificultades para conseguir los inputs para los cálculos.
- Necesidad de ingresos de datos críticos en forma manual.
- Seleccionar sólo métricas favorables.

EVALUANDO LAS METRICAS

- Relevancia: ¿Es significativo contar con esta métrica?
- Interesados: ¿Qué necesidad de los Stakeholders cubre?
- Consistencia: ¿Cómo se asegura durante todo el proceso?
- Costo-Beneficio: ¿Se justifica el esfuerzo de mantenerla?
- Comportamiento: ¿Esta métrica puede distorsionarlo?
- Interpretación: ¿Esta métrica evita ambigüedades?
- Iniciativas: ¿Cómo sus resultados impulsarán mejoras?

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional

- **Ámbito:** ¿Alcanzar el valor objetivo es facultad de TI?

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN BSC

- Alineamiento de objetivos de TI con estrategia del Negocio.
- Traducción de la visión y misión en metas concretas.
- Comunicación efectiva y mayor entendimiento compartido.
- Retroalimentación y aprendizaje estratégico.
- Entendimiento de las relaciones lógicas de “causa y efecto”.
- Mayor enfoque en intangibles, no sólo en finanzas.
- Responsabilidades individuales claras sobre resultados.
- Detección temprana de áreas de oportunidad de mejoras.
- Priorización adecuada de iniciativas estratégicas.

RECOMENDACIONES FINALES

- Asegurar el apoyo clave de la Dirección.
- Identifica e involucrar a todos los interesados.
- Utilizar brainstorming y benchmarking para métricas.
- Comenzar con pocas métricas (<20)
- Documentar y formalizar el Catálogo de Métricas.
- “Quick-wins”: Métricas fáciles de obtener y entender.
- Probar el modelo en planillas de cálculo.
- Utilizar gráficos simples y concretos.
- Someterlo a mejora continua para mayor madurez.
- Una vez implementado el BSC: Utilizarlo.

Conclusiones

SLA y SLM son mecanismos eficaces para una organización para mitigar el problema de no obtener el servicio adecuado que requiere. El establecimiento de un proceso de SLM eficiente y eficaz es una tarea compleja y difícil, que requiere recursos experimentados y multidisciplinarios. COBIT es un mecanismo útil y de apoyo para la definición e implementación de un proceso de SLM madura mediante la identificación de objetivos de control, modelos de madurez, indicadores clave de meta, los indicadores clave de rendimiento y los factores críticos de éxito. El concepto BSC genérico también es un instrumento útil que, gracias a la traducción en un SLM BSC, puede simplificar el proceso de SLM. Tanto COBIT y el BSC puede permitir a cualquier organización lograr mayor equilibrio entre SLAs y un proceso de SLM más maduro con el objetivo final de lograr los objetivos de negocio.

Reproducido por Ing. Juan Carlos Bustamante Montes, MAP solamente para fines didácticos en el curso Normativas Internacionales para la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Maestría en Administración de Proyectos Informáticos de la Universidad para la Cooperación Internacional