

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso **Administración de la Información para la toma de Decisiones** perteneciente al programa académico **MATI**.

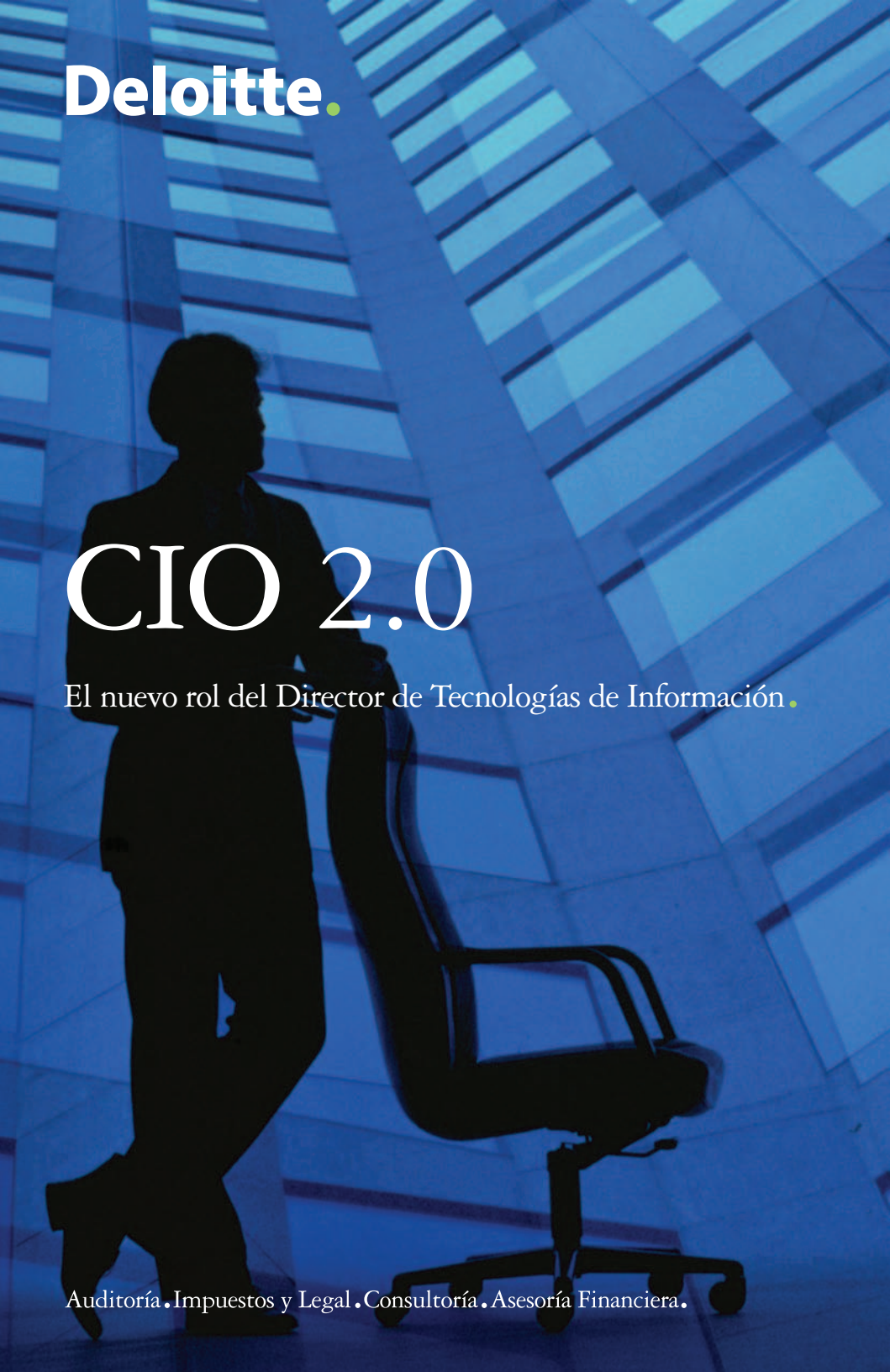
La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



Deloitte.

CIO 2.0

El nuevo rol del Director de Tecnologías de Información.

Auditoría. Impuestos y Legal. Consultoría. Asesoría Financiera.

CIO 2.0

El nuevo rol del Director de Tecnologías de Información

La transformación de un proveedor de tecnología a un líder de negocio

Las Tecnologías de Información (TI) tienen el poder de revolucionar el desarrollo de las industrias y transformar la manera en que se realizan los negocios. Las corporaciones líderes explotan este poder, redefinen sus estrategias de negocio, procesos y prácticas de administración, rediseñan compañías y culturas, reorientan infraestructuras y portafolios de productos, y lo más importante, obtienen resultados excepcionales en sus negocios.

En el centro de esta transformación se encuentra el Director de Tecnologías de Información o CIO (Chief Information Officer). Hubo un tiempo en el que mantener en operación los centros de cómputo era suficiente. Hoy en día, lo que se espera de un CIO es mucho más.

El CIO de hoy es un líder de negocio, no sólo un administrador de TI; dirige una función de misión crítica tan grande y compleja como cualquier otra operación en la compañía y trabaja hombro con hombro con las unidades de negocio para ayudar a mejorar el desempeño y la eficiencia.

Los CIO's actualmente apoyan a otros líderes al interior de la compañía a identificar lo que es posible y les ayudan en la anticipación de las amenazas en el ambiente de negocios y los movimientos de la competencia. En muchos casos, también asumen una tarea que la mayoría de los profesionales no desean: fijar una visión de transformación a lo largo de la empresa, que supere barreras y construya el soporte organizacional que enfrenta la resistencia al cambio.

Este documento está escrito para líderes de negocio en cualquier función, no sólo en TI. Se enfoca en las diez oportunidades y desafíos más grandes en Tecnologías de Información en la actualidad, y destaca las capacidades esenciales requeridas para dominarlos. Estos son los temas que definen al CIO de hoy.

Casi todos están de acuerdo en que la meta final de una corporación es “aumentar el valor al accionista”. De hecho, algunas personas utilizan esta frase como si poseyera alguna clase de propiedad mística. Pero ¿qué significa valor al accionista realmente?

Hay dos formas simples de ver esto. Desde la perspectiva del mercado, el valor al accionista puede pensarse como “el valor de la compañía”, usualmente referido como el valor del mercado (precio actual de la acción por el número de acciones); el precio teórico que tendría que pagarse en el mercado abierto para comprar la compañía.

Desde la perspectiva de los inversionistas, el valor al accionista puede considerarse como “las utilidades que un inversionista recibe por ser dueño de acciones de una compañía”, usualmente referido como retorno de inversión; el cambio en el precio de la acción desde el momento de la compra, más todos los dividendos percibidos sobre esa acción, todo dividido por el precio original de la acción.

Ambos cálculos tratan de medir el valor intrínseco que una empresa crea para sus inversionistas. Sin embargo, no ayudan mucho a los líderes de la compañía en la definición de las estrategias de negocio o en la identificación de oportunidades críticas para mejorar el desempeño.

Capacidades esenciales:

- **Expresar el valor al accionista en términos que representen algo.** Crecimiento del ingreso, Margen operativo, Eficiencia de los activos, Expectativas futuras. Estos son términos que la gente puede entender y relacionar fácilmente
- **Identificar los impulsores de valor al accionista.** Analice el modelo de negocio y determine los procesos que son más críticos para la competitividad y rentabilidad
- **Entender el rol que juega TI en la creación o la destrucción de valor.** Identifique los puntos en los que TI soporta, habilita o acelera los procesos clave. ¿Dónde TI puede ayudar a incrementar los ingresos y mejorar la productividad de las operaciones y los activos? ¿Dónde destruye valor a través de arquitecturas ineficientes, tecnología obsoleta o redundante y gastos mal dirigidos?
- **Mejorar los retornos actuales.** Enfóquese en los impulsores actuales de valor al accionista, mejore la productividad de los activos con desempeño deficiente o deshágase de ellos, capitalice en activos que producen dinero hoy en día
- **Construir valor futuro sistemáticamente.** Enfóquese en los impulsores futuros de valor al accionista, invierta en proyectos y activos en áreas que tengan las mayores posibilidades de generar retornos y manténgase alerta a eventos que pudieran destruir valor. Muy importante, detener aquellos proyectos que no agreguen valor

Desafío 2

Alineación=colaboración

Para hacer las cosas correctas con eficiencia,
primero hay que conocerlas.

Usualmente, existe una brecha enorme entre lo que esperan los líderes del negocio de TI y lo que esta área es capaz de llevar a cabo. Normalmente el problema se genera por el bajo nivel de colaboración. Los líderes del negocio desarrollan sus estrategias competitivas sin la participación del área de TI, y las áreas de TI desarrollan las estrategias de tecnología sin involucrar a los líderes de negocio.

Las estrategias de negocio y de tecnología surgidas por separado no podrán integrarse muy bien, el resultado: oportunidades perdidas, niveles de ejecución pobres y habilidad reducida para competir en el mercado.

La alineación requiere de líderes de negocio y tecnología que trabajen a la par, exploren el potencial del área de TI para aumentar el desempeño y competitividad del negocio, y desarrollen conjuntamente estrategias incluyentes y complementarias.

Capacidades esenciales:

- **Definir claramente el rol de TI.** Evalúe las necesidades del negocio y la función que se ha pedido desempeñar a TI. ¿Todos están de acuerdo con el rol? Si TI se esfuerza por ser un proveedor de bajo costo mientras los líderes del negocio buscan tecnología de punta, entonces, definitivamente habrá un conflicto
- **Alinear el estilo de liderazgo.** Distintos retos de negocio y de TI requieren cualidades de liderazgo diferentes. ¿Qué habilidades de liderazgo necesita la organización hoy? ¿Y en el futuro cercano? Evalúe su habilidad –y las de su equipo– para ser flexibles frente a las condiciones cambiantes del negocio, trabaje en cerrar las brechas
- **Analizar amenazas y oportunidades.** Identifique las oportunidades más grandes, así como las mayores amenazas. ¿Cómo pueden ser utilizadas las TI para enfrentar retos?
- **Ser un bulldog, no un cachorro.** Insista en explicar claramente las ganancias potenciales que pueden aportarse por la tecnología. ¿Esto ayudará para aumentar los ingresos, adquirir nuevos clientes o mejorar la eficiencia operativa? Hay que saber decir “no” cuando los intereses de una unidad de negocio representen riesgos y sean una amenaza, a largo plazo, a la integridad de la organización
- **Unir el gasto con las metas del negocio.** Asegure que las iniciativas correctas sean ejecutadas en el momento oportuno, por medio del esclarecimiento y fortalecimiento del proceso de toma de decisiones y estructura de gobierno. Proporcione información básica manejable y relevante; desarrolle un criterio claro de toma de decisiones basado en la generación de valor; asegúrese que la gente correcta esté involucrada en decisiones fundamentales, como la definición de prioridades para el negocio y niveles de gastos
- **Planear continuamente.** Los días en que la estrategia de TI era revisada cada tres o cinco años han quedado atrás. Hoy es esencial contar con una planeación continua. Es necesario desarrollar un plan inicial, posteriormente hay que ajustarlo para producir una visión precisa de programas, proyectos, arquitectura, finanzas y recursos
- **Incluir a TI en la toma de decisiones.** La alineación es imposible sin colaboración

Desafío 3

Gobierno y financiamiento

Diríjalos hacia el valor

Los departamentos de TI frecuentemente cuentan con docenas, e incluso, cientos de iniciativas tecnológicas de carácter crítico que se llevan a cabo al mismo tiempo. Son muchos los proyectos complejos que incluyen un cambio significativo en las operaciones y en la organización. La única forma de completar esto es por medio de un gobierno efectivo.

La estructura ideal de gobierno define objetivos, roles y responsabilidades claras, además de un proceso de toma de decisiones basado en la información.

Un gobierno efectivo ayuda a la organización a encontrar equilibrio entre varias necesidades en conflicto: autonomía versus control, consenso contra imposición y aspiraciones estratégicas contra necesidades tácticas. Un gobierno efectivo alienta el comportamiento organizacional deseado y desanima el que no se busca y guía firmemente la inversión de TI a entregar valor real.

Capacidades esenciales:

- **Ser claro en el propósito.** Construya un modelo de gobierno que guíe y supervise la misión estratégica y operacional
- **Insistir en la participación y el proceso.** Seleccione los participantes y establezca un proceso enfocado en resultados. No aplique burocracia de gobierno sólo para crear consenso o satisfacer intereses políticos temporales
- **Mantenerlo simple.** Adopte un modelo simple de gobierno que la gente pueda usar de forma intuitiva. Si éste es muy complicado o no produce reducción de tiempos, resultados razonables, o es cambiante, la gente tenderá a evitar su puesta en práctica
- **Solicitar un caso de negocio.** Un caso de negocio riguroso forzará a la gente a pensar claramente acerca de costos y beneficios, metas globales, y el tiempo requerido para generar valor. Hay que analizar las inversiones propuestas antes de ejecutarlas con el fin de ayudar a la compañía a prever problemas, además de dar seguimiento a la planeación y ejecución de la solución. Eso también provee una base para la medición del progreso y el éxito
- **Visualizar los proyectos como un portafolio.** Agrupe proyectos similares de acuerdo a los resultados buscados, funciones ejecutadas y/o a los tipos de clientes; utilice técnicas de administración de portafolios para dar prioridades a las inversiones de TI y estructurar los proyectos, a través de la maximización del retorno de la inversión y mostrar claramente el valor de cada proyecto. Ligue los proyectos a indicadores de valor específicos para resaltar la forma en que soportarán la estrategia de negocio
- **Tomar decisiones con base en datos duros.** Sea cuidadoso, examine los costos totales, no sólo los costos de implementación, y sea realista con los beneficios; use técnicas de análisis de escenarios para trazar un camino racional a través de un futuro incierto. Confíe en los hechos y sea explícito con los supuestos

Desafío 4

Integración del negocio

Cierre la brecha

Hay que aceptar que, en el fondo, muchos líderes de compañías gustan de los silos organizacionales. Y ¿por qué no? los silos son cómodos y funcionan, especialmente, cuando la situación requiere de una respuesta rápida.

El problema es que muchos retos de negocio son complejos y no pueden tratarse dentro de un solo silo, requieren un esfuerzo coordinado en el que se encuentren integradas múltiples áreas en la organización. Sin capacidades integradas, una compañía no puede competir.

Desafortunadamente, muchos silos de negocios están soportados por sistemas y procesos igualmente aislados. Estas fronteras hicieron sentido en el momento en que fueron definidas, pero actualmente sólo interfieren en el logro de resultados.

Una arquitectura sólida de negocio y TI es un paso crítico hacia la integración. Esto crea alineación entre procesos, sistemas, datos e infraestructura y ayuda a asegurar que todas estas piezas se ensamblen correctamente hoy y en el futuro. Esto provee una plataforma estándar y herramientas para obtener nuevas operaciones de negocio y sistemas que funcionen y se ejecuten con rapidez. Lo anterior debe diseñarse para ser escalable, flexible y moldeable a las cambiantes necesidades de la compañía.

Capacidades esenciales:

- **Determinar qué hace falta.** Haga una revisión a fondo de las operaciones actuales. Cuál es el costo de tener silos y cuáles son las principales oportunidades de mejora; es preciso hablar con los clientes. ¿Qué tan bien se colabora con ellos? Es necesario fijarse en la extensión en que el comportamiento en silos afecta negativamente el desempeño del negocio; y posteriormente, recurrir a la creatividad al buscar capacidades no explotadas que puedan producir nuevas oportunidades de negocio
- **Perseguir las mejores oportunidades.** Considere geografías, canales, proveedores, clientes y productos. Estos son generalmente los principales candidatos para la integración, colaboración y consolidación
- **Definir necesidades y oportunidades de integración.** Identifique los puntos y el grado de integración requerido por los procesos de negocio, tecnología de información, e información ejecutiva; articule claramente los costos, beneficios y objetivos de integración a corto y largo plazo
- **Enfocarse en la arquitectura.** Diseñe a conciencia una arquitectura empresarial que incluya modelos de negocio, procesos y tecnología. Establezca y siga un conjunto claro de estándares de construcción. No deje las cosas a la suerte. La integración y sincronización de todas las partes y piezas requiere una arquitectura clara y una planeación cuidadosa
- **Adoptar un lenguaje común.** Alinee las diferentes organizaciones por medio de una terminología común para discutir el valor del negocio, activos, procesos y los temas de TI. Un lenguaje común promueve la cooperación y permite comparar a través de activos, proyectos y organizaciones
- **Guiar el camino.** Utilice la integración para ajustar y simplificar procesos de negocio, tecnología, arquitecturas de información, y mejorar la eficiencia. Use “diferenciación” donde ésta genere valor en lugar de destruirlo

Desafío 5

Aprovisionamiento de TI

Qué mantener cerca y hacia dónde enviar lo demás

A pesar del debate sin fin en juntas de consejo de administración, oficinas privadas y en los medios, la realidad es que el outsourcing y el offshoring llegaron para quedarse. Los mercados demandan un inmediato y creciente nivel de desempeño y eficiencia, y las compañías responden de la única forma posible: ceden cada vez más actividades a los proveedores altamente especializados de bajo costo, locales y extranjeros.

Mientras muchas corporaciones alcanzan ahorros significativos en costos, mejoras en calidad y flexibilidad operacional a través del outsourcing y el offshoring, otras, han experimentado sólo resultados mediocres junto con innumerables problemas.

Capacidades esenciales:

- **Desarrollar una clara estrategia de aprovisionamiento.** Inicie mediante la evaluación objetiva del desempeño relativo de los procesos y funciones internos contra el desempeño de pares y proveedores externos, identifique sus diferenciadores estratégicos y operacionales —las capacidades esenciales que se deben retener—. Asimismo, considere los riesgos de compartir información confidencial y otros activos críticos con terceros
- **No enviar con terceros lo que no puede administrar.** Identifique áreas problemáticas y entonces determine por qué el desempeño es insuficiente. Si los problemas detectados se relacionan con falta de dimensión, enfoque o capacidad tendrá entonces un candidato idóneo para outsourcing. Pero si el problema es desorganización —conflictos en las metas, en la dirección o una disciplina de administración pobre— probablemente el outsourcing empeorará las cosas
- **Conocer exactamente qué se compra.** Evalúe cuidadosamente a los proveedores, con base en las capacidades actuales, experiencias con otros y planes futuros; negocie un contrato con objetivos de desempeño y calidad, reglas claras para interacción entre las dos partes y una cláusula de terminación; no se enfoque sólo en el precio
- **Administrar la transición.** Desarrolle un plan formal de transición que permita asegurar una suave transferencia de trabajo, con el mínimo de interrupciones y riesgos para el negocio. Dé a conocer a la gente la intención y mecánica del acuerdo
- **Actualizar las capacidades para cumplir nuestra parte del compromiso.** Establezca estructuras internas y procesos para asegurar que las metas serán cumplidas; no subestime el impacto que tendrán los nuevos roles y requerimientos de nuevas habilidades en los colaboradores que se retengan
- **Permanecer involucrado.** Administre la relación con el proveedor, no sólo delegue el trabajo; monitoree el desempeño del proveedor y de la propia compañía; enfóquese en los términos contractuales explícitos y en el espíritu del acuerdo; sea demandante, pero flexible

Desafío 6

Medidas de desempeño

Si no vale la pena medirlo, entonces no vale la pena hacerlo

Los CxOs (CEO, CFO, etcétera) se preocupan constantemente por recibir suficiente retorno de sus inversiones en TI. Aún así, para muchas compañías, la principal medida de progreso es la cantidad de dinero que han derrochado en el “problema”.

Algunas corporaciones no saben qué debe medirse o cómo actuar con respecto a esto. Otras han creado sistemas elaborados de mediciones, pero no están seguras sobre qué hacer con los resultados.

La medición efectiva del desempeño permite a una organización evaluar objetivamente el nivel de éxito o fracaso de las inversiones en TI. También encausa a los equipos de trabajo a entregar proyectos con mejores resultados, de forma más rápida y al menor costo.

Capacidades esenciales:

- **Empezar por las bases: Asegure disponibilidad y confiabilidad.** Observe cuidadosamente sus procesos operacionales para medir y mejorar aquellos que sean fundamentales; mejore la administración de los activos de TI a través de su ciclo de vida, aún cuando sea cada vez más corto
- **Enfocar los esfuerzos.** Establezca un conjunto significativo de medidas de desempeño, que relacione el valor de los accionistas, operaciones de negocio y TI. Comience con algo pequeño para enfocar el esfuerzo y obtener impulso y experiencia. Cree un Balanced Scorecard que incluya mediciones críticas de desempeño tales como: costo, valor, calidad, riesgo, satisfacción del cliente y alineación con la estrategia
- **Realizar comparaciones.** Haga benchmarks de desempeño para validar los objetivos de mejora internos e identificar los principales rubros que muestren progreso. Mida las operaciones internas contra indicadores de proveedores de servicios externos
- **Hacer de las mediciones una parte integral del proceso.** Acumule datos de manera rápida y automática en medida de las posibilidades; el reporte del desempeño no debe ser un ejercicio de ingeniería inversa, histórico o ciencia forense
- **Difundir el mensaje.** Las mediciones de desempeño trabajan bien sólo cuando la gente las entiende y las usa. Asegúrese de que todos los integrantes de la compañía asimilen las reglas, expectativas, metas y resultados deseados
- **Reconocer éxitos y fracasos.** Recompense y celebre el desempeño sobresaliente. Tome medidas inmediatas para corregir problemas
- **Permanecer en sintonía.** Asocie y evalúe las medidas de desempeño contra los objetivos de valor de negocio planeados y frente a las necesidades cambiantes de la organización

Desafío 7

Seguridad y riesgo

Rápido, seguro y barato (¿Escoger sólo dos?)

Los atentados terroristas han cambiado la economía global para siempre. El crecimiento de las preocupaciones en seguridad han creado un ambiente de negocios caracterizado por cambios rápidos, amenazas globales, mayor vulnerabilidad, requerimientos regulatorios crecientes e interdependencias complejas. Los líderes serán definidos principalmente de acuerdo a la manera en la que responden ante dicha incertidumbre.

En el contexto del desarrollo de TI, todo mundo quiere las cosas rápido y barato; pero rápido, barato y seguro no vienen en el mismo paquete. Los sistemas de hoy en día se encuentran bajo un constante ataque de un amplio rango de amenazas –hackers, virus, espionaje corporativo– todos buscan explotar sus vulnerabilidades. Mientras tanto, otras amenazas como los errores humanos pueden ser igual de dañinas.

La “empresa extendida”, con sus cadenas de suministros interdependientes, agrega otro nivel de riesgo a la ecuación. Con todas sus ventajas, el modelo operativo virtual sitúa a las corporaciones en un riesgo mayor al incrementar su dependencia en múltiples socios, procesos, sistemas y políticas - así como en el intercambio de datos, sistemas compartidos y ejecutivos en localidades remotas.

Garantizar la seguridad de bienes, personas, información e infraestructura es una preocupación en el comercio global. En realidad, el verdadero concepto de seguridad ha tomado un nuevo significado; seguridad era sinónimo de mantener los activos a salvo. Ahora, significa mantener el negocio a través de cualquier crisis, desde una pequeña hasta una con proporciones catastróficas.

Capacidades esenciales:

- **Marcar límites.** Es necesario comenzar por el Director General y el equipo directivo y definir fronteras claras. ¿Qué nivel de riesgo es aceptable en la compañía?
- **Saber dónde nos encontramos y hacia dónde vamos.** Identifique amenazas, vulnerabilidades y fortalezas. Determine las amenazas con el mayor potencial de interrupción y diseñe planes para administrarlas. Evalúe el riesgo asociado con las vulnerabilidades y planee un curso de acción –y asegúrese de probarlo–. Vea más allá de la compañía para poner atención en las debilidades de otras organizaciones de las que depende
- **Balancear riesgo y costo.** Haga supuestos explícitos acerca de los riesgos, diseños cuidadosos y estimaciones completas de costo para tomar mejores decisiones de negocio
- **Probar.** Pruebe las vulnerabilidades, los planes y los supuestos. Asegúrese de evaluar los arreglos contractuales y colaborativos más allá de la propia compañía para identificar debilidades entre las organizaciones
- **Ir más allá del cumplimiento.** Para muchas empresas, la razón más poderosa para invertir recursos adicionales en seguridad es el cumplimiento de regulaciones gubernamentales. Pero, si el caso de negocio se basa simplemente en el cumplimiento, los esfuerzos se enfocarán en lo mínimo requerido y persistirán las brechas de seguridad y los riesgos inaceptables. Busque oportunidades para una mejor administración de seguridad y de riesgos sobre la base de operaciones más eficientes, marcas más fuertes y mejores utilidades

Desafío 8

TI y las leyes

Materia de cumplimiento

Las regulaciones gubernamentales siempre han sido parte de los negocios y siempre lo serán. Pero hoy en día, cumplir con dichos lineamientos es más complicado que nunca. Las regulaciones afectan prácticamente todo, desde la ubicación de oficinas y centros de cómputo hasta el contenido y ubicación de la información del negocio. Desde cuestiones relacionadas con colaboradores y reportes financieros hasta la oferta de productos y servicios, los proveedores que selecciona y los clientes que atiende.

Las recientes oleadas de escándalos financieros han impulsado a los legisladores y reguladores a crear reglas estrictas nuevas para transparencia, responsabilidad y gobierno. Nuevas legislaciones sobre el intercambio de información y privacidad se derivan de la facilidad con la que puede extraerse y transferirse información crítica, ya sea por error o intencionalmente.

Las compañías deben cumplir con las regulaciones existentes y emergentes, pero la mayoría de éstas no sabe cómo. La confusión es generalmente justificada; los legisladores escriben leyes y políticas que implican, en las organizaciones, la complejidad de implementar programas efectivos para su cumplimiento.

Para hacer las cosas más complicadas, el cumplimiento muchas veces significa apegarse al espíritu y propósito de la ley, no sólo a su letra; mientras las regulaciones parecen cambiar constantemente.

¿El resultado? La complejidad del cumplimiento llegó para quedarse: Los líderes deben anticipar los cambios y los riesgos asociados, ajustar los procesos, reestructurar las compañías, reconstruir aplicaciones transaccionales y de información ejecutiva, mientras se busca cómo distribuir los recursos limitados entre los programas de cumplimiento y aquellos que agreguen valor.

Capacidades esenciales:

- **Leer entre líneas.** Las regulaciones generalmente establecen objetivos de alto nivel, no prescripciones específicas. Hay que estudiar su propósito y su intención
- **Simplificar.** Reduzca la carga por el cumplimiento –y mejore el desempeño general y la confiabilidad– por medio de la optimización de operaciones, sistemas e infraestructura. En pocas palabras, elimine la complejidad innecesaria
- **Compartir el desafío.** Comunique y eduque acerca de las nuevas regulaciones. Aunque la administración y el comité directivo son los responsables directos, hay que establecer una cultura de responsabilidad y cumplimiento a través de la compañía
- **Crear una arquitectura enfocada en el cumplimiento.** Diseñe y construya procesos, sistemas y estructuras organizacionales que cumplan con las leyes actuales, y que a su vez anticipen la dirección de regulaciones futuras
- **Planear a largo plazo.** Establezca claramente la propiedad de los procesos y metas para conseguir el cumplimiento. Establezca un plan incluyente y rentable para mantener el cumplimiento a largo plazo
- **Mantenerse al día con los requerimientos regulatorios.** Tenga un responsable que dé seguimiento a los cambios regulatorios y traduzca las leyes en políticas de negocio, procesos y cambios arquitectónicos

Desafío 9

Desarrollo de talento

Las mejores organizaciones son aquellas donde trabaja la mejor gente

Los días en que se ofrecía un reloj de oro por 30 años de servicio han terminado. Las suites tecnológicas, el outsourcing y el offshoring han tenido un efecto en TI, el perfil de sus puestos y la longevidad del empleado en la organización. Ya sea decisión del empleador o del empleado, actualmente el trabajador promedio de TI abandona la empresa en menos de cuatro años –junto con el conocimiento y habilidades que haya adquirido. Desafortunadamente el mejor talento es el que se va primero.

Para las compañías con recursos altamente experimentados, el retiro de los empleados clave es otro reto importante; el riesgo de que los empleados se retiren antes de que su código lo haga es un problema serio.

La visión a corto plazo de la relación negocio-TI y los problemas de rotación de personal pueden dañar a una empresa. ¿Cómo una compañía puede construir una base de talento de TI efectivo y a la vez planear el retiro de colaboradores y la deserción inevitable de la gente para perfiles cambiantes?

Capacidades esenciales:

- **Saber dónde está parado.** Empiece por entender el trabajo y las capacidades actuales de las funciones de TI. Conduzca revisiones de trabajo e inventario de habilidades; compare con los objetivos actuales y futuros de la compañía
- **Reestructurar el trabajo.** Utilice mejor el talento que se tiene a través de una reestructuración del trabajo que alinee los intereses y habilidades de la gente. Es necesario balancear el uso de especialistas con generalistas y el de expertos con aprendices, en los que se comprenda el valor de cada uno. Cree oportunidades para aprender y convertirse en especialistas o expertos
- **Aprovisionar inteligentemente.** Evalúe los pros y contras de desarrollar, comprar o rentar talento; decida los roles y habilidades que se necesitan desarrollar y retener; revise continuamente la manera en que se atrae y retiene el talento, más allá de la compensación
- **Rotar para lograr experiencia.** Actualmente, las compañías necesitan líderes operativos que conozcan de TI y líderes de TI que conozcan el negocio. Haga a TI parte del programa de rotación para entrenar ejecutivos; conozca la diferencia entre la capacitación en habilidades, desarrollo profesional, aprendizaje continuo y el valor de cada uno
- **Facilitar el camino.** Elimine los obstáculos que detienen los proyectos o que frustran a las personas; fije fechas desafiantes; proporcione a los trabajadores la posibilidad de desarrollar y utilizar nuevas habilidades. A las personas les gusta sentir que marcan la diferencia; elimine la burocracia excesiva
- **Ser flexible.** TI se enfoca cada vez más a proyectos y se orienta a resultados, lo que abre las puertas a políticas más flexibles de trabajo. En situaciones correctas, las innovaciones en comunicaciones y horarios flexibles pueden aumentar significativamente la productividad y lealtad del colaborador, particularmente en aquellas funciones que requieren tiempo extra o largos días de trabajo

Desafío 10

Más allá del servicio al cliente

Servicios diferenciados para clientes de alto valor

En el pasado los usuarios de negocio fueron una audiencia cautiva sin más opción que usar los servicios provistos por el departamento interno de TI. Los sistemas de información y la tecnología sólo eran relevantes para las funciones de back-office como contabilidad y finanzas. Sólo algunos CIO's pensaban en cosas tales como servicio al cliente y satisfacción del usuario.

Hoy en día para muchas corporaciones, TI es una parte crítica de la propuesta de valor para el cliente. Más aún, frecuentemente los clientes y proveedores de la compañía son consumidores feroces de los productos y servicios de TI.

Las organizaciones que buscan incrementar el valor al accionista deben considerar toda la cadena de valor, mediante la administración de las necesidades de productos y servicios de TI de principio a fin, desde los clientes de la compañía hasta colegas internos y proveedores externos.

Capacidades esenciales:

- **Conocer a los clientes.** Identifique aquellos consumidores que utilizan los productos y servicios de TI y su perfil de consumo; incluya clientes del negocio, proveedores y personal interno; entienda su valor relativo para toda la compañía
- **Segmentar a los clientes.** Identifique las necesidades y prioridades de TI para cada cliente y agrúpelos con base en sus necesidades y valor para la organización
- **Administrar tanto la oferta como la demanda.** Una de las mejores maneras de administrar la insaciable demanda de productos y servicios de TI es a través de la concientización de los usuarios acerca de los volúmenes y costos involucrados; y quizá hacerlos financieramente responsables por la satisfacción de dicha demanda. Repartir un poco de responsabilidad financiera puede ayudar mucho a controlar la demanda excesiva
- **Saber cuándo decir "no".** Con las limitaciones del mundo real en cuanto a presupuesto y capacidades, no es posible cubrir todas las demandas de los usuarios. Administre activamente las expectativas del usuario. En un mundo de recursos limitados, saber cuándo decir "no" puede ser tan importante como decir "sí"
- **Satisfacer a los clientes más importantes.** Haga de la satisfacción del cliente una medida estándar de desempeño de TI, alineado con el valor de cada cliente para la organización. Incluya la satisfacción del cliente en el balanced scorecard, al lado del valor al accionista

En este documento hemos resaltado las diez oportunidades y retos más grandes para TI y remarcado las capacidades esenciales requeridas para dominarlos. Ahora, queremos resaltar una cosa más: Deloitte.

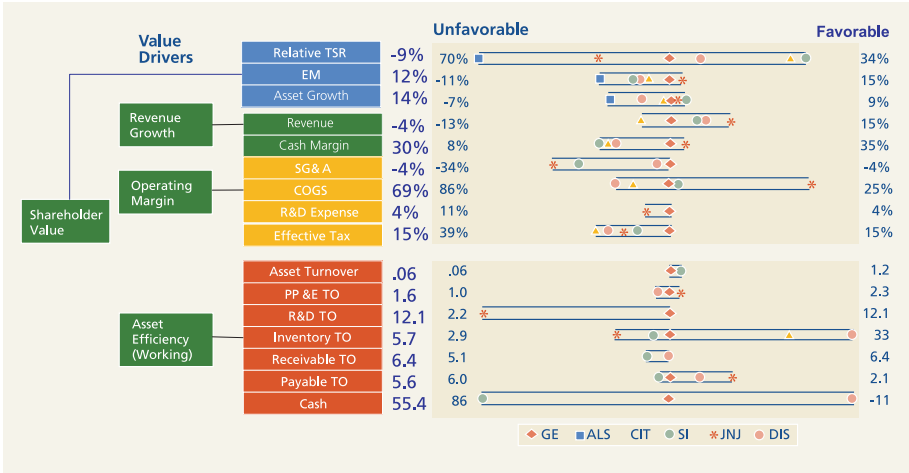
Deloitte es una firma de servicios con enfoque multidisciplinario. Contamos con una amplia gama de servicios: desde estrategia y evaluaciones de desempeño, hasta mejoras en operaciones, implementación de tecnología y outsourcing. Nuestra firma cuenta con experiencia en industrias como: Servicios Financieros, Consumo, Manufactura, Sector Público; y áreas especializadas como Cadena de Suministros, Administración de la Relación con el Cliente, Administración de TI, Finanzas, Seguridad e Impuestos.

Nuestros consultores trabajan con el cliente para lograr el éxito de su compañía en el tiempo que su agenda requiere. Deloitte ha desarrollado herramientas únicas que ayudan a nuestros clientes a definir el rumbo, guiar las acciones y acelerar el tiempo requerido para generar valor, tales como:

[illegible]

El Enterprise Value Map™ es una forma práctica de observar lo que las compañías pueden hacer y cómo esas actividades pueden impulsar mejoras en la generación de valor. Este marco de referencia único establece ligas prácticas entre las estrategias de la compañía, sus iniciativas, operaciones, y la creación de valor.

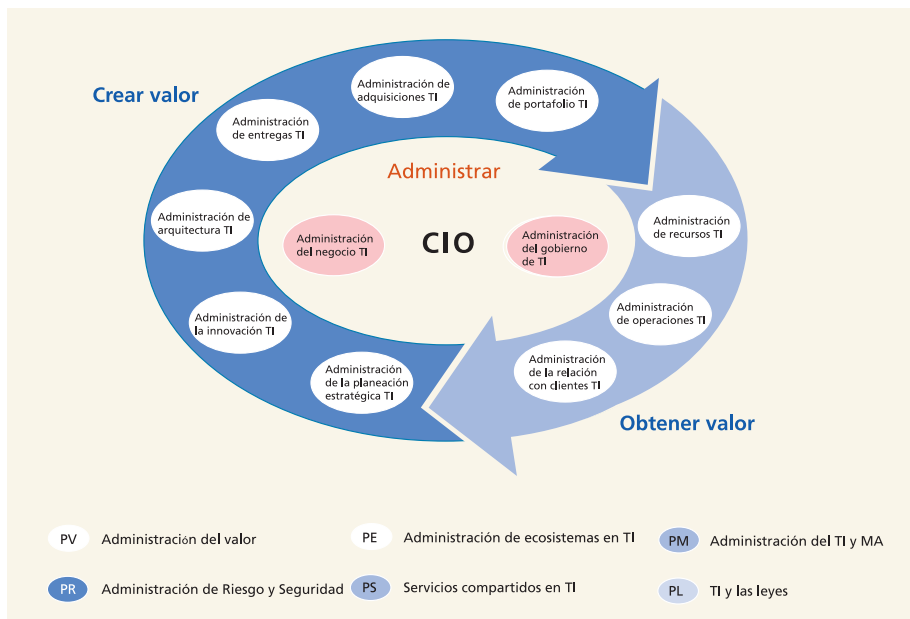
Value Analytics



La herramienta de Value Analytics utiliza métricas de valor que proveen un análisis personalizado del desempeño por medio del Enterprise Value Map. Esta herramienta genera un análisis del desempeño en la compañía (de arriba hacia abajo) en relación con los impulsores principales de valor: incremento de ingresos, margen operativo, eficiencia de los activos y expectativas. También puede llevar a cabo el análisis en comparación con otras compañías.

Mediante la aplicación de mediciones avanzadas de valor a lo largo de las áreas operacionales y financieras, la herramienta Value Analytics puede ayudar a las compañías a ver cómo son y el beneficio de hacer cambios a su portafolio de inversiones –ya sean de operaciones, TI o ambos–. La herramienta Value Analytics puede ayudar a los CIOs a dirigir de manera efectiva la inversión en TI a lo largo de las áreas más apropiadas para generar mayor valor al accionista.

CIO Management Framework™



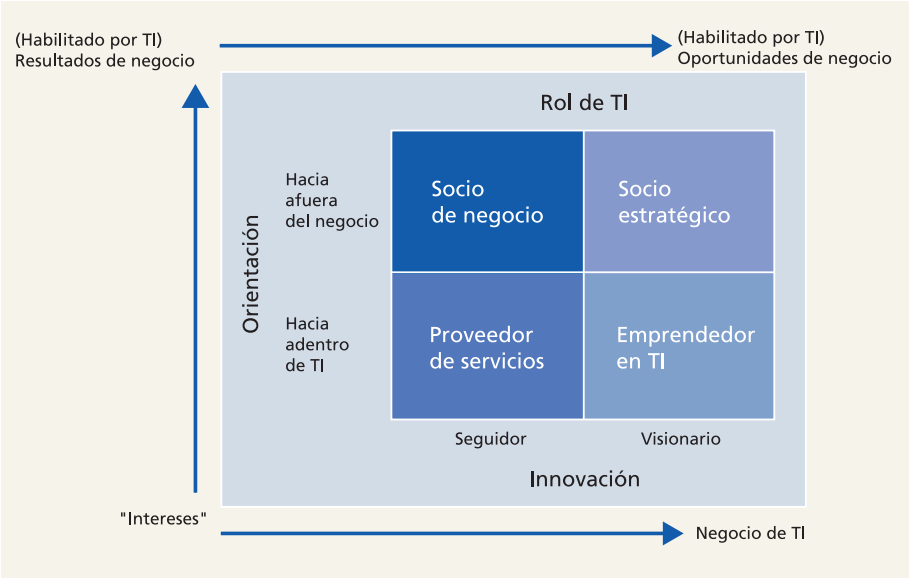
El CIO Management Framework™ es una visión única e integrada de las disciplinas, estructuras organizacionales, mediciones de desempeño y herramientas críticas requeridas para ser una organización de TI de clase mundial y generadora de valor. Este marco de referencia se ha diseñado para soportar a los ejecutivos de TI de grandes organizaciones que se enfrentan a problemas de negocio complejos. Esta es la colección de prácticas líderes e ideas exitosas de Deloitte basadas en asignaciones de consultoría e implementación para organizaciones con liderazgo a nivel mundial. El marco de referencia comprende 11 disciplinas y cinco perspectivas de soporte, lo que cubre el rango completo de capacidades de TI, desde la planeación estratégica y la innovación hasta la entrega, aprovisionamiento y gobierno.

Cada disciplina incluye:

- Mapas de procesos y modelos de madurez detallados que permitan identificar problemas y oportunidades y proveer un punto de partida para el mejoramiento y rediseño de procesos
- Un conjunto estándar de mediciones de desempeño y benchmarks que ayuden a las compañías en el monitoreo y mejoramiento de su desempeño; además de permitir una comparación equivalente entre diferentes proyectos o divisiones
- Una lista incluyente de roles y responsabilidades de TI para ayudar a los CIOs a organizar sus equipos de trabajo y diseñar una estructura de gobierno efectiva

Cuatro tipos de CIO's

Una de las habilidades vitales para el CIO de hoy es dominar el arte del liderazgo situacional. Nuestra herramienta " our Faces" ayuda a los CIOs a identificar el estilo correcto de liderazgo a desarrollar, de acuerdo con la situación presentada.



Conviértase en un CIO 2.0

Al CIO de hoy se le ha pedido que transforme compañías a través de las tecnologías de información, transformación que requiere romper con viejos hábitos, aprender nuevas maneras de hacer negocios - y un enfoque permanente hacia incrementar el valor al accionista.

Este es un tiempo de retos para los CIOs, nunca se había presentado un mejor momento para hacer una diferencia real. Nos gustaría ayudarle. Contáctenos.

Contactos

Aguascalientes

Evaristo de la Torre
Tel. +52 (449) 910 8612
edelatorre@deloittemx.com

Guadalajara

Ángel Victoria
Tel. +52 (33) 3819 0599
avictoria@deloittemx.com

Ciudad Juárez

Oscar Orozco
Tel. +52 (656) 688 6530
oorozco@deloittemx.com

Monterrey

Roberto Arias
Tel. +52 (81) 8133 7535
rarias@deloittemx.com

Ciudad de México

Germán Ortiz
Tel. +52 (55) 5080 7166
gortiz@deloittemx.com

Tijuana

Mario García
Tel. +52 (664) 622 7810
magarcia@deloittemx.com

Ulises Valenzuela
Tel. +52 (55) 5080 6164
uvalenzuela@deloittemx.com

Estrategia de TI

David Fohr
Tel. +52 (55) 5080 7092
dfohr@deloittemx.com

Gobierno de TI

Luis Ricardo García
Tel. +52 (55) 5080 7137
lgarcia@deloittemx.com

Integración de TI

Juan Pinacho
Tel. +52 (55) 5080 7121
jupinacho@deloittemx.com

Seguridad y riesgo de TI

Mauricio Torres
Tel. +52 (55) 5080 6943
mtorresromero@deloittemx.com

deloitte.com/mx

Copyright © 2007 Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C.
Todos los derechos reservados.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza, a sus firmas miembro, así como a sus respectivas subsidiarias y afiliadas. Al ser una asociación suiza, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni ninguna de sus firmas miembro tienen responsabilidad sobre las acciones u omisiones de las demás. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente operando con los nombres "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", o cualquier otro nombre relacionado. Los servicios son proporcionados por las firmas miembro, o por sus subsidiarias o afiliadas, y no por la asociación Deloitte Touche Tohmatsu.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu