

MATERIA BIZ
Lunes 2 de julio de 2007

GOBIERNO DE IT, ¿CÓMO CREAR EL MÁXIMO VALOR?

Por Juan Defiore, Asociado/ Director

Según una encuesta del Standish Group, el 71 por ciento de los proyectos de IT terminan fracasando. ¿Cómo crear una estructura de gobierno para mejorar la performance?

El término "gobernar" se relaciona comúnmente con la acción de control sobre una operación. Dentro del ámbito organizacional, se refiere a la optimización del uso de recursos para el beneficio de la mayoría, logrado mediante un balance de poder entre ejecutivos y supervisores.

Manteniendo el concepto de control, esta última definición se focaliza en el management de recursos y la adecuada delegación de poder.

■ ¿CÓMO DECIDIR EL ENFOQUE DE GOBIERNO DE IT?

Años atrás, las empresas habían abordado el "gobierno de IT" enfatizando en los controles sobre los procesos informáticos, buscando que ejecutivos y comités de dirección estuvieran más involucrados en las actividades y decisiones de IT que como lo estaban históricamente. Sin embargo, en muchos casos estas acciones de gobierno quedaron sesgadas sólo a aspectos formales de responsabilidad y autoridad en el gerenciamiento.

Un enfoque renovado y más desafiante es repensar el gobierno de IT desde la perspectiva de la creación de valor para el negocio, derivado de la inversión que se realiza en tecnología.

Se logrará así mejorar el gerenciamiento sobre procesos de IT con alto impacto para la organización, como aquellos relacionados con el alineamiento de los proyectos de inversión, a la integridad de la información, la sustentabilidad de los servicios críticos, la seguridad informática, etc.

Complementariamente, esta revisión nos ayudará a resolver un reconocido déficit de las áreas de IT para planificar y comunicar acciones y resultados hacia el top management de la empresa.

■ ¿CÓMO APLICAR EL ENFOQUE?

Cuando se pone en práctica este enfoque de gobierno de IT, es preciso abordar varios temas centrales:

- 1) La articulación de decisiones organizacionales asociadas al uso de IT y de un modelo efectivo de medición de resultados
- 2) La articulación de un modelo consistente de relacionamiento con los negocios
- 3) La definición e instrumentación de una responsabilidad gerencial y financiera hacia la adquisición y uso de los recursos en IT
- 4) La revisión de las prácticas de IT y su orientación hacia "best practices" efectivamente probadas
- 5) El análisis de capacidades y competencias de los recursos de IT y la instrumentación de un adecuado esquema de desarrollo.

■ OBTENIENDO RESULTADOS

Las empresas que orientaron el gobierno de IT sobre estos conceptos, han demostrado una mayor propensión a lograr beneficios cuantificables: la "optimización del uso de recursos" que mencionamos al inicio.

En dichas empresas se logra que los proyectos de inversión sean viabilizadores de los desafíos del negocio, bajo un esquema de prioridades conducente con las metas organizacionales. Estas empresas también se aseguran que los recursos afectados a la seguridad, calidad y continuidad de los servicios informáticos sean administrados de acuerdo a su impacto en la operación de la compañía.

Las acciones de gobierno de IT logran así que el "time to market" de los desarrollos de sistemas y de las innovaciones tecnológicas esté alineado a los requerimientos del negocio. Y que los mecanismos de contratación y gestión de activos informáticos sean utilizados para asegurar disponibilidad, minimizar riesgos y evitar conflictos de licenciamiento.

Estos son sólo algunos de los resultados visibles y beneficiosos que alientan a aplicar este enfoque cuando la organización está dispuesta a replantear su gobierno de IT más allá de los aspectos formales de control.