

cuales están los analistas de negocio, el gestor de niveles de servicio, el *business relationship manager* o gestor de relaciones con los clientes o con el negocio”.

Entonces, “el valor de este paradigma es que tecnología pueda proveer satisfacción de sus necesidades a los clientes internos (el negocio) o externos”. Y agregó que “de ahí vienen dos conceptos importantes: la utilidad, que en un servicio de tecnología es la funcionalidad acordada y es lo que va a permitirles a los clientes alcanzar sus objetivos. La utilidad es lo que el servicio permite hacer. El segundo concepto es la garantía, que es el compromiso explícito de que el servicio va a funcionar como se acordó. Normalmente la garantía se hace explícita a través de unos acuer-

dos de nivel de servicios, de unos contratos en donde se define que se va a cumplir con los términos de calidad acordados”.

### La gestión de servicios de Tecnologías de la Información

La gestión de servicios de TI está definida como “la implementación y gestión de servicios de TI de calidad que satisfagan las necesidades del negocio”.

Esta gestión de servicios está organizada en un ciclo de vida con cinco grandes fases: la estrategia, el diseño, la transición, la operación y la mejora continua del servicio. Cada fase tiene procesos específicos y definidos. Adicionalmente, la operación del servicio cuenta con funciones definidas (un ejemplo es el *service desk*).

Enseguida, el profesor Ávila precisó que los servicios no están soportados únicamente por infraestructuras de TI. Adicionalmente los soportan una serie de procesos, funciones, métricas y métodos de medición (estas dos últimas permiten la mejora continua) así como herramientas de gestión tales como el sistema gestión de conocimientos, dentro del cual estaría el portafolio servicios.

Para finalizar, destacó las ventajas de este enfoque: permite la alineación del negocio con las TI a través de alineación de requerimientos y objetivos, entre otros. También posibilita la satisfacción de necesidades y la cuantificación de beneficios. Estos son precisamente los temas sobre los que se estructuró este foro ISIS. ■

# CIO, estrategia y *broker* del negocio

Jack Probst, consultor principal de Pink Elephant, empresa especialista en gestión de servicios, habló de los retos del *Chief Information Officer* (CIO) ante la necesidad de que los negocios se integren de manera estratégica a la nube y a otros servicios externos que generan valor.

Los mercados virtuales están impactando la entrega, el control y la gestión de los servicios del negocio y proveedores como Amazon, Dell, URS, Peak Up Time, AT&T y Nergain, entre muchos otros, aprovechan esa tendencia creciente.

Esto se explica porque ellos desarrollan las soluciones y las herramientas de apoyo que una organización es incapaz de idear por sí sola. Así lo señaló Jack Probst en su conferencia “El CIO como *service broker*”, en la que afirmó que a medida que aumenta la mercantilización, el papel

tradicional de TI se traslada a proveedores de servicio. A su juicio, esta evolución del ambiente de multioferas impulsará cambios en la forma en que TI se está organizando y gestionando.

Jack Probst es un conferencista y docente de posgrado. Brinda consultorías en procesos estratégicos y programas de educación y entrenamiento avanzado en Gestión de Servicios de TI (GSTI). Anteriormente trabajó como líder de procesos de TI en una organización del Fortune 100, lo cual le permitió implementar iniciativas empresariales de gestión de servicios.

En su intervención se refirió a los modelos tradicionales en los que el CIO era el *master* de su dominio y había un solo proveedor para reglamentar, de modo que el CIO no tenía que preocuparse por fortalecer las ventas de las empresas. Hoy, los directivos esperan que apoye las transacciones, conozca el *core* y, antes de ocuparse del cliente, el gran reto TI es escoger los proveedores que va utilizar.

Esto significa que el negocio espera convergencia con las metas de la organización y entonces hay que preguntarse si el CIO tiene las habilidades de influenciar las *brokers solutions*.

Entre otras características relevantes del nuevo CIO resaltó las siguientes:

- El CIO puede ser un *broker*, un mediador entre el comprador y el vendedor, entre lo que se necesita y lo que se ofrece.
- El CIO debe articular los procesos de negocio tercerizados con la gobernan-

za en TI, el catálogo de servicios o la gestión de proveedores de TI. Esto obedece a que el Acuerdo de Nivel de Servicios (SLA por su sigla en inglés, *Service Level Agreement*) no funciona solo, necesita conexión y mucha otra información.

- Todo está relacionado: El CIO tiene que conocer el trabajo por fuera del negocio y no se debe diferenciar la parte interna de la externa del proceso.
- Como líder, puede influenciar en todo lo que sucede en TI. El CIO-*broker* debe saber qué pasa, planear cómo externalizar, analizar cómo lo está ejecutando, mirar los costos, la técnica y el *core* de la organización y pensar a largo plazo.
- El CIO debe filtrar todo el trabajo externo al negocio, no puede haber error con lo que entra y sale en ese trayecto. La complejidad de las tareas de unos y otros debe girar en torno al *core* porque se pueden generar problemas.
- El CIO tiene que saber para dónde va el negocio y que los servicios van a ser viables como inversiones.

### Herramientas de utilidad

Jack Probst mencionó algunas ayudas disponibles para facilitar la labor del CIO. La primera es la Gestión de Proveedores, útil para administrar servicios relacionados con TI.

“El CIO puede ser un *broker*, un mediador entre el comprador y el vendedor, entre lo que se necesita y lo que se ofrece”.



Ahora el CIO debe ser proactivo, involucrarse en la misión del negocio y enfocarse en ser productivo, explicó Jack Probst.

Otra herramienta es el *Business Relationship Management* (gestión de las relaciones de negocios), que sirve para establecer y mantener un vínculo comercial entre el proveedor de servicios y el cliente; identificar sus necesidades y asegurarse de que las comprende y es capaz de satisfacerlas. Así mismo, recomendó *Service Ownership* (propietario de servicio), *Portfolio Management* (gestión de la cartera), *Architecture* y *Supplier Management* (administración de suministros).

### Para tener en cuenta

Probst destacó algunos aspectos:

Dentro de la organización, el dueño de servicios cumple varias funciones, entre otras es responsable de la calidad y del resultado de un servicio particular.

En TI debe dirigirse al *target* tanto técnicamente como profesionalmente y al servicio al cliente. Es necesario pensar cómo

se van a dar esos servicios, con externalización o no. Hay que buscar realmente lo que se necesita.

La deuda técnica es el costo y los intereses que hay que pagar por haber adoptado un producto malo y no planificado adecuadamente.

Entre las causas, según Probst, está el inadecuado manejo del riesgo en la transición y la escasa preparación para las operaciones postimplementación, el envejecimiento o insoportabilidad de la arquitectura y las arquitecturas complejas o *one-off*.

Para reducir la “tiranía de la deuda técnica” recomendó identificar el origen de la falla a través del análisis de la causa raíz y adelantar proyectos para su eliminación. Hacer pruebas y desplegar planes dentro del diseño DevOps, establecer un porcentaje del presupuesto para mejoras en la infraestructura, reducir la complejidad y estandarizar los diseños. ■