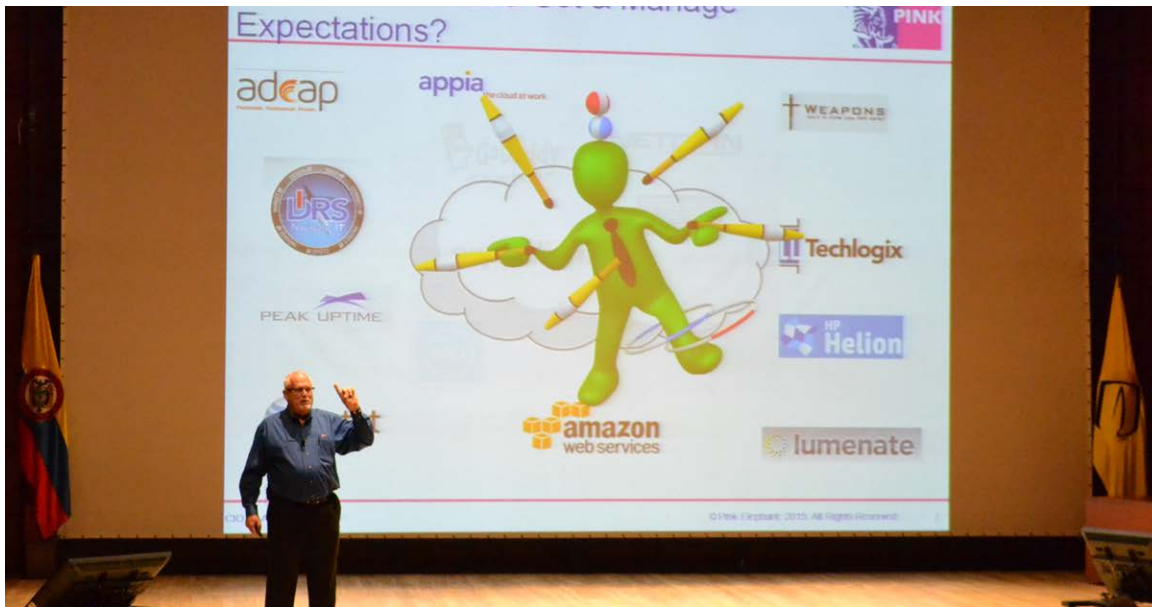


Cómo convertirse en un CIO que genera valor para la empresa

Cada día crecen las responsabilidades del *Chief Information Officer* (CIO) en las compañías. Atrás quedaron los tiempos en que Tecnologías de la Información (TI) era un área de soporte. Ahora ofrece servicios que facilitan los resultados que el negocio pretende lograr sin incurrir en costos de apropiación ni manejar los riesgos relacionados con su operación o mantenimiento.



Jack Probst, consultor especialista en gestión de servicios, habló sobre los nuevos retos y funciones del CIO.

El panorama mundial de la tecnología se ha revolucionado. La clara tendencia a la externalización, la rápida emergencia de nuevos servicios en la nube (*Saas, Paas, Iaas*) y la necesidad de crear ventajas competitivas a través de las nuevas tecnologías han hecho que la Gestión de Servicios de TI adquiriera gran importancia para los dirigentes y gerentes de TI (CIO, CTO, gerentes de proyectos y servicios, entre otros).

Las buenas prácticas y recomendaciones de este enfoque buscan guiar a estos directivos en la gestión de servicios internos y externos de manera eficiente con el fin de asegurar la creación de valor para el negocio.

En Colombia, esta orientación ha ido tomando relevancia en los últimos años y son varias las instituciones públicas y privadas que han alcanzado un alto nivel de madurez en su implementación. Sin embargo todavía hay un largo camino por recorrer para que se masifique en empre-

sas grandes y sea también abordable por otras pequeñas y medianas.

El Primer Foro ISIS en Gestión de Servicios de TI: Cómo Convertirse en un CIO que le Genera Valor al Negocio se llevó a cabo el 16 de julio del 2015 en la Universidad de los Andes, organizado por el Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación (DISC). Contó con la participación de conferencistas internacionales de la empresa Pink Elephant: Jack Probst, director de consultoría, y Gerardo Reyes-Retana, director



Óscar Ávila.

general para Latinoamérica, quien moderó el panel final (ver video <http://www.us-tream.tv/recorded/67736997/pop-out>). También intervinieron expertos que trataron el tema desde la perspectiva de las empresas consultoras, los clientes y los CIO.

En la introducción, Óscar Ávila, profesor, investigador y consultor de Uniandes, habló sobre “El paradigma de gestión de tecnología orientada a servicios”, el cual está adquiriendo gran importancia. En Colombia se traduce, por ejemplo, en que las instituciones públicas deberán adoptar este enfoque para poder implementar el marco de referencia de arquitectura empresarial desarrollado por MinTIC que le recomienda al sector público alquilar servicios de tecnología en vez de comprar infraestructuras.

Este enfoque, explicó el profesor Ávila, ha ganado importancia con las nuevas tendencias de gestión como *outsourcing* y *offshoring*, que les permiten a las empresas tercerizar sus servicios de tecnología o deslocalizarlos, en un entorno globalizado y con un mercado muy cambiante.

En un contexto tradicional, cuando el área de tecnología albergaba y controlaba todos los servicios de la organización, su director, gerente o CIO tenía un control sobre todo, y estos, a su vez, reportaban al CEO (*Chief Executive Officer*) o presidente de la empresa. Todo quedaba dentro de una estructura jerárquica muy definida, explicó Ávila.

“Hoy tenemos características completamente diferentes —agregó—. Muchos servicios que antes ofrecía el área de tec-



Gerardo Reyes-Retana.

nología se están externalizando y no todo está bajo el control directo de la compañía. Esto crea una nueva forma de relacionarse con sus proveedores y manejar los servicios que ofrecen, lo cual hace que surjan nuevos conceptos y roles”.

Tecnología como un servicio

¿Cuál es el valor de este paradigma de gestión TI orientada a servicios? ¿Qué beneficios brinda un servicio? Para responder, el conferencista Óscar Ávila explicó las características de este esquema y para reflexionar citó el ejemplo de la lavandería, un servicio que todos conocemos.

Dentro de ella hay muchas activida-

des y procesos: lavado, secado, planchado... “¿Se han puesto a pensar qué equipos emplean? Hay máquinas de lavado, secadoras, planchas... Cuando van por su ropa, ¿qué esperan del servicio prestado? ¿Qué verificaciones hacen? Ustedes no piensan en los procesos o en los equipos que se emplearon. Miran que esté bien lavada, planchada, que sea la de ustedes. El motivo de esa verificación es la imagen. La lavandería les ayuda a tener una buena presentación y es lo que les crea valor”, explicó.

En tecnología sucede lo mismo: A los usuarios rara vez les interesa conocer los procesos que hay detrás (si se hizo el *back up* o el mantenimiento) o los equipos que maneja el área. Se piensa en el servicio como un medio para facilitar los resultados que los clientes quieren lograr, sin tener que apropiarse de los costos y riesgos específicos.

Pero, agregó el conferencista, se requiere un cambio de mentalidad: “Hay que pasar del tradicional enfoque interno, basado en la gestión de infraestructuras de TI que se encarga, por ejemplo, de la administración de la base de datos o de redes, etc., a un nuevo enfoque externo, basado en servicios que le crean valor al negocio. Y ahí aparecen nuevos roles de cara al cliente o negocio, dentro de los



La gestión de servicios de TI es la implementación y gestión de servicios de TI de calidad que satisfagan las necesidades del negocio.

Crédito: Tomado de ITIL v3 Oficial Introduction

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-