



VII Jornada de Gerencia
Proyectos de TI
Marzo 12 y 13 de 2009

Indicadores Estratégicos de Gestión Mejoramiento Continuo

Juan Pablo Posada Suárez





Retos del Director de TI



- **Transformación Durante la Ejecución**

- Tener Impacto Positivo en las Ganancias
 - Responsabilidad en el crecimiento de los ingresos
 - Controlar y predecir los costos
- Proveer y Habilitar Soluciones Alineadas con la Estrategia Corporativa del Negocio
- Mejorar el Impacto en los Resultados de los Empleados
 - Alta productividad
 - Satisfacción laboral
- Contratar, Motivar y Mantener a los Empleados de TI con Habilidades Apropriadas

En resumen ...

entregar lo que la dirección ejecutiva espera!

Transformación Durante la Ejecución

Transformación

- *Alineación con el negocio, desarrollo de aplicaciones, BI, Internet*
- *Lograr valor del negocio a través del cambio*

Estrategia de
Negocio

Funciones TI

Desarrollo de
Soluciones

Operación y
Mantenimiento

20 - 40% presupuesto TI

60 - 80% presupuesto TI

Durante la Ejecución

- *Implementación y Gerencia de Infraestructura*
- *Optimizar la Eficiencia (habilitar el cambio)*

Etapas de Valor

Estrategia de Negocio

Funciones TI

Desarrollo de
Soluciones

Operación y
Mantenimiento
SOPORTAR

Curso de acción: *Optimizar la Eficiencia*
Outsourcing: *Iguals o mejores ANS y costo predecible*

1ª Etapa de Valor

- “Soportar” el día a día
- En las operaciones y servicios
 - Soporte a Redes
 - HW Desktop y Soporte e Instalación de SW
 - Monitoreo de Servidores
 - etc...
- Enfoque en el gobierno de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)

Etapas de Valor

Estrategia de Negocio

Funciones TI

Desarrollo de
Soluciones

Operación y
Mantenimiento
MEJORAR

Curso de acción: *Balancear la Operación y el Desarrollo*
Outsourcing: *Mejorar y transformar la Infraestructura y el modelo de servicios*

2ª Etapa de Valor

- “Mejorar” sugerir cambios a la infraestructura
 - Único punto de contacto
 - Gerencia de ANS
 - Outsourcing de TI
- Eventos de servicio e infraestructura visibles, registrados y analizados
- El enfoque cambia del gobierno de ANS al gobierno de TI

Etapas de Valor

Estrategia de Negocio

Funciones TI

Desarrollo de Soluciones

Operación y Mantenimiento

CAMBIAR

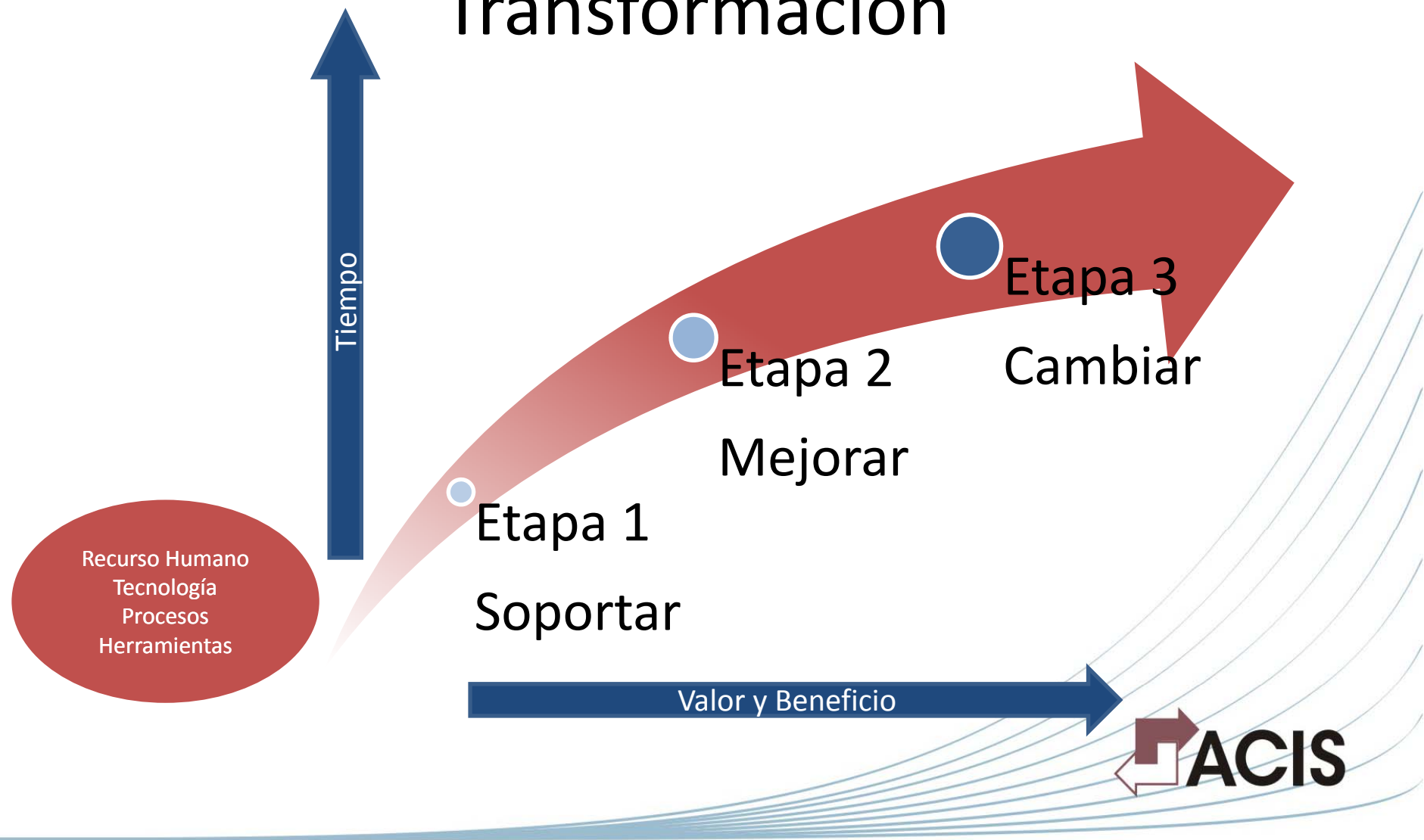
Curso de acción: *Buscar Ventaja Competitiva*
Outsourcing: *Proporcionar conocimiento de mercado*

3ª Etapa de Valor

- “Cambiar” para prepararse al futuro
- Participación activa del outsourcing en el cambio de la infraestructura de TI habilitando soluciones del negocio
- Posibilidad de participar en la estrategia de negocio / aplicación para el segmento de la industria

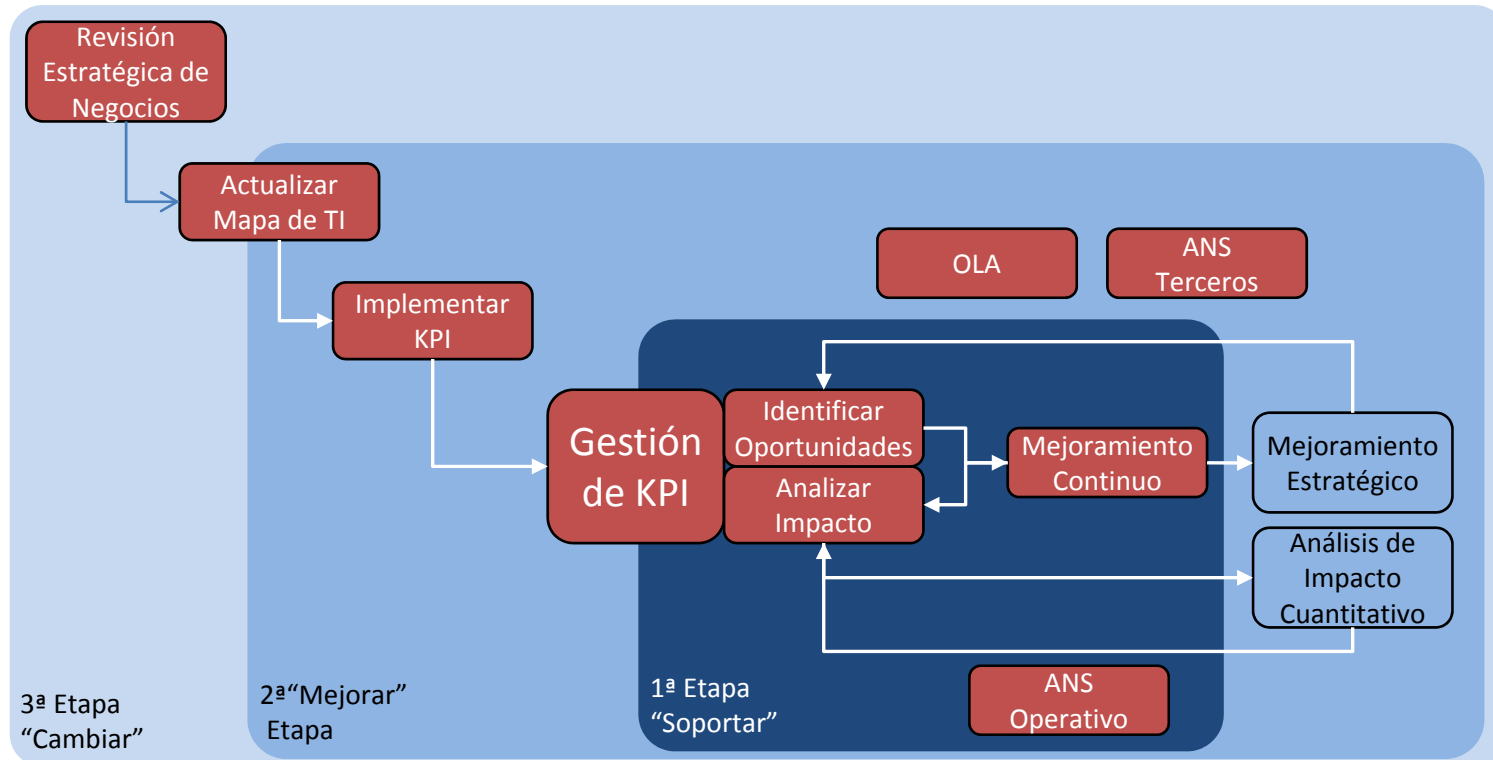


Transformación



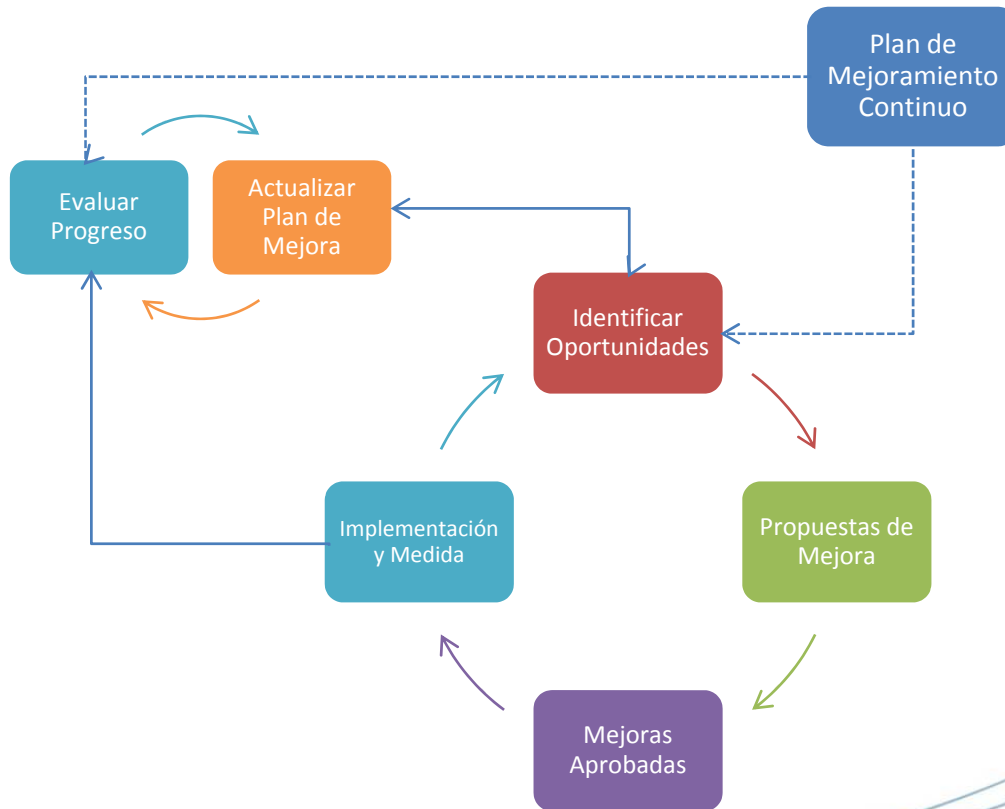


Indicadores de Gestión - Resumen



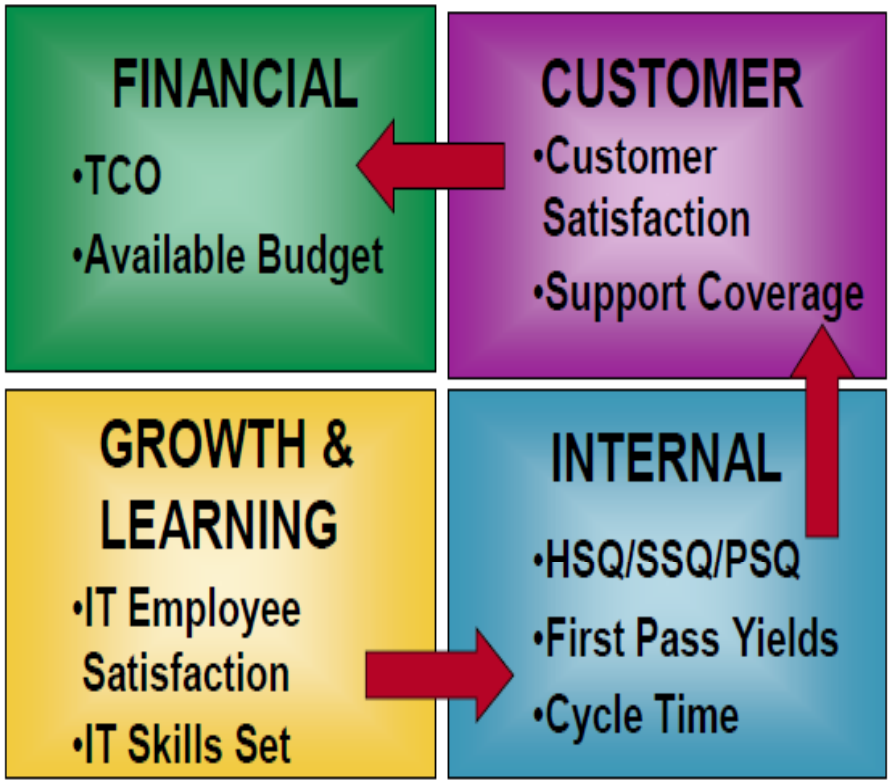


Mejoramiento Continuo





Balanced Scorecard - Modelo



“Ninguna perspectiva por si sola muestra el estado de salud de una compañía. Es necesario tener en cuenta el balance entre varias perspectivas y mediciones que permitan el seguimiento al desempeño”

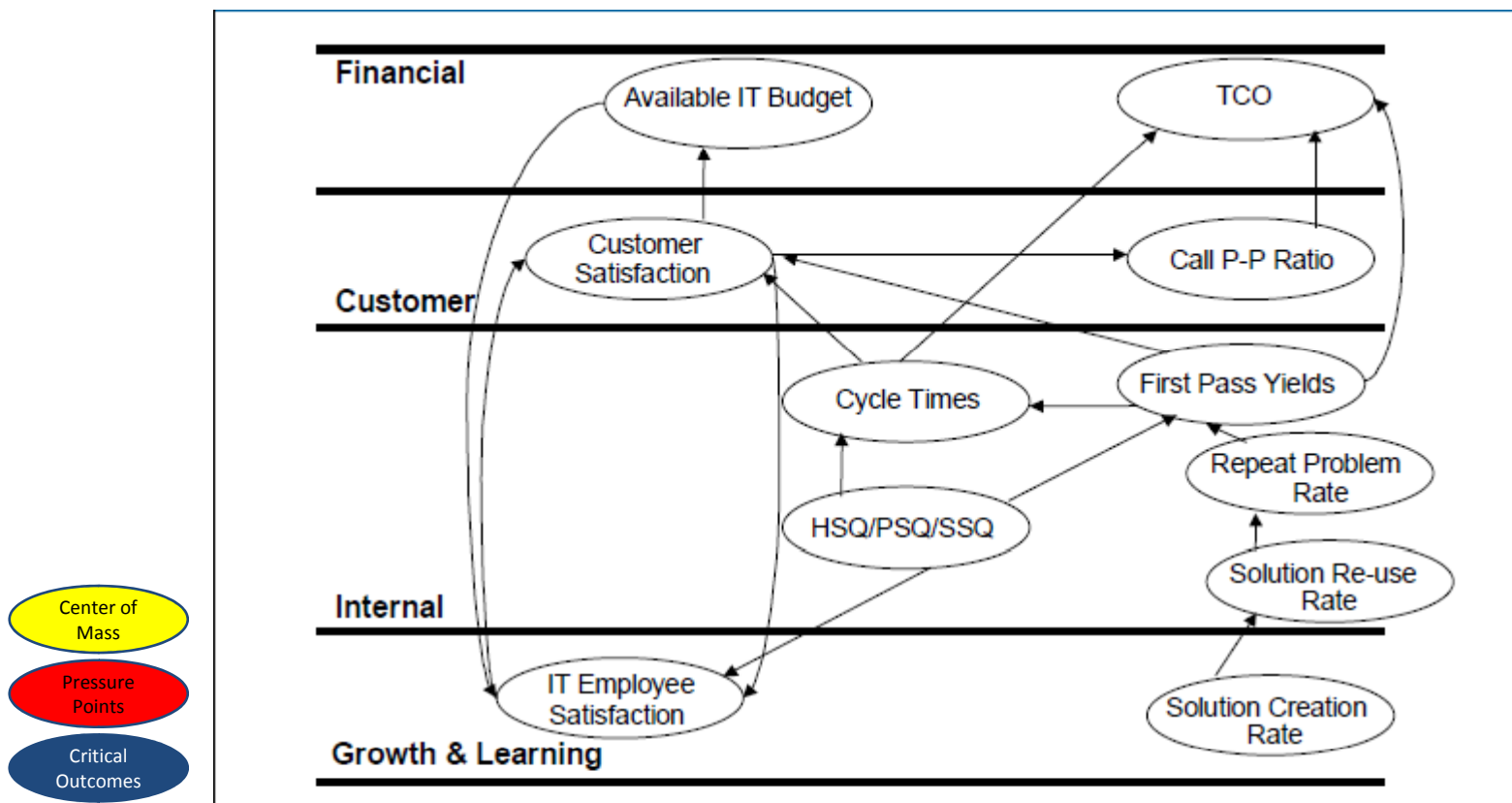
"The Balanced Scorecard"
Harvard Business Review
Kaplan & Norton

Fuente: Giga Information Group



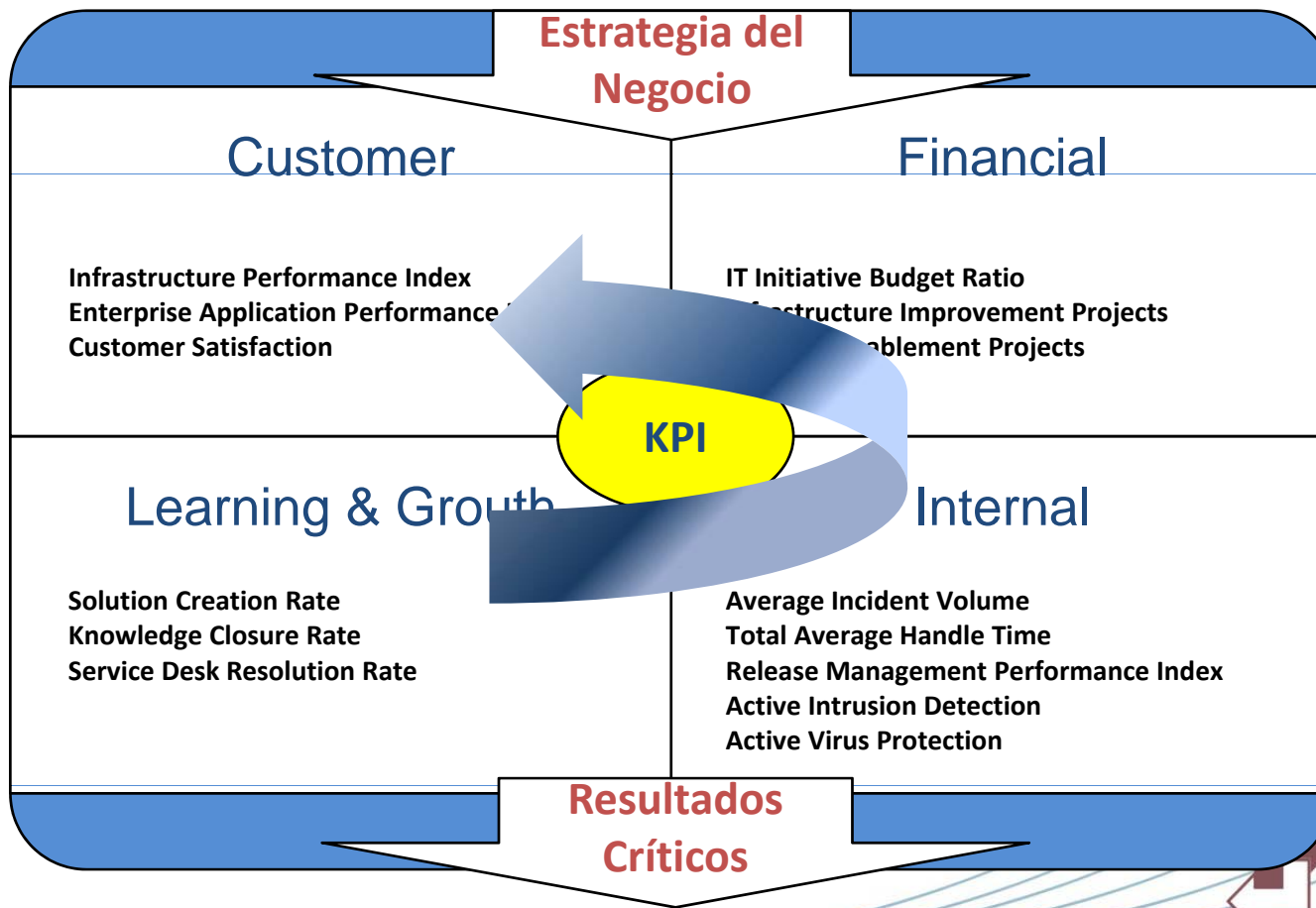


Mapa Estratégico - Ejemplo



Fuente: Giga Information Group

Metodología KPI Enfocada en la Mejora Continua





Como un Todo

Las prácticas de medición deben ser diseñadas para el éxito de la empresa. Esto significa que debemos ir mas allá de la captura de datos, para generar el valor que justifique el costo de los esfuerzos de las mediciones.

Tanto el alcance como la complejidad contribuyen a los costos de generación de las mediciones.

Implementación de la Metodología

- Metodología KPI
 - Relaciones Causa/Efecto*
 - Objetivo y Medición*
 - Identificación de Tendencias y Patrones*
- Lecciones Aprendidas
 - Seguimiento a Proyectos*
 - Apalancamiento en Mejoras*
- Problem Management
- Reportes
 - Satisfacción de los Usuarios*
 - ANS*
 - Métricas Operacionales*
- Metodología KPI
 - Medir Resultados*
 - Ejecución Inicativas
 - Monitorear Inicativas
 - Analizar Resultados
 - Lecciones Aprendidas



- Metodología KPI
 - Priorizar Oportunidades*
 - Recursos Enfocados*
 - Analizar Patrón de Datos
 - Apalancamiento Problem Management
 - Evaluar Diferencias
 - Proponer Mejoras
 - Estimar Impacto
- Metodología KPI
 - Proceso Iterativo*
 - Solicitud de Cambio
 - Comité de Cambios
 - Administrar Inicativas

Indicador Estratégico de Gestión

- Métrica, Medida y KPI
 - Métrica
 - Definición de cómo y cuándo una medida es calculada
 - Una métrica puede ser un KPI, ANS o una medición operacional - OLA
 - Medida
 - Resultado de una métrica en un período determinado
 - KPI
 - Tipo de métrica derivada de la estrategia del negocio
 - Derivado de la relación causa/efecto entre los factores críticos del negocio y los resultados esperados del negocio



KPI y ANS - Diferencias

ANS

- Es la forma tradicional en que las organizaciones miden los servicios de TI y el desempeño de las áreas de TI
- Las métricas son discretas y sus medidas son una muestra “después” de la ejecución
- Atadas a niveles de servicio “no” a objetivos estratégicos (típicamente basados en penalizaciones contractuales)
- Por si mismos dan como resultado una “Respuesta Reactiva” mas que una “Intervención Proactiva”
- Pueden mostrar comportamientos inadecuados

KPI

- La gestión de desempeño a través de los KPI es holística por naturaleza
- Las métricas se unen a través de las relaciones causa/efecto e identifican tendencias así como factores de influencia
- Enfocados en mejoramiento continuo y gestión proactiva
- Los KPI están alineados con los objetivos estratégicos y operativos de TI
- Los KPI dan visibilidad al cumplimiento de los objetivos



Ejemplos de Métricas

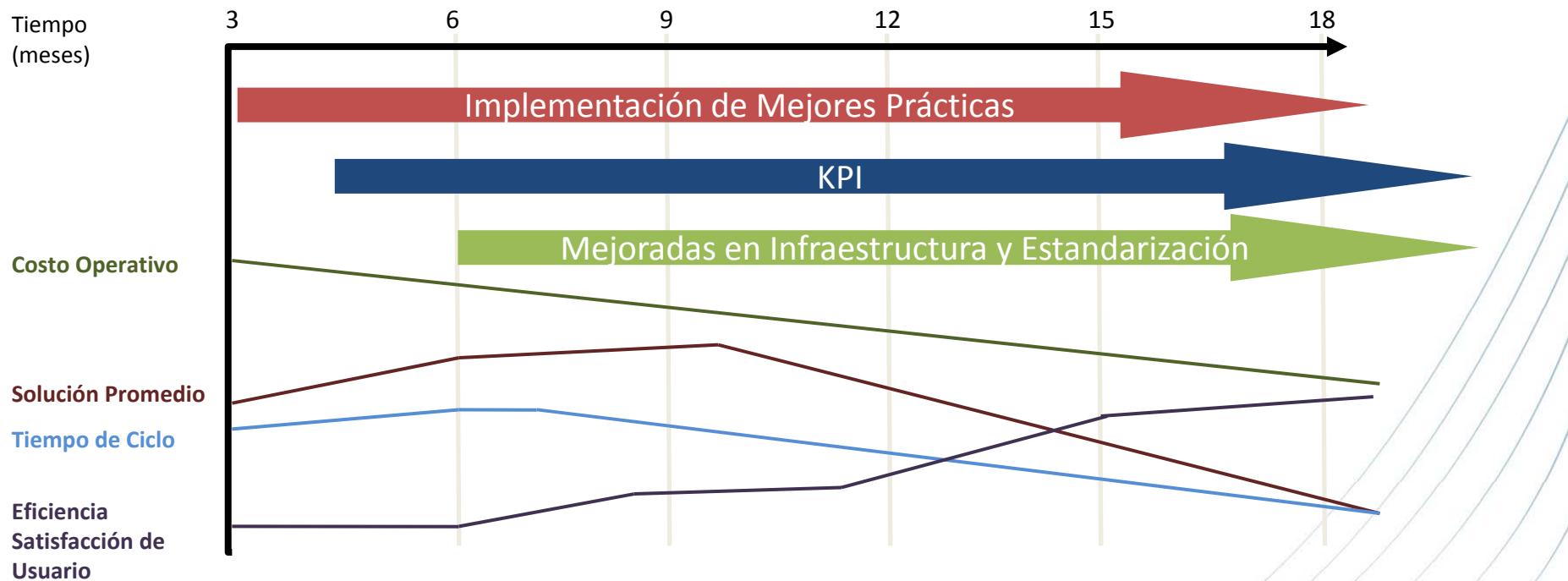
Objective	Goal	Metric	Perspective	Linkage(s)
To have TCO in the top 5 to 10% of like companies	Be as efficient as the best companies in our industry	TCO	Financial	
	Have a supportable standard environment	HSQ/PSQ/SSQ	Internal	Cycle times + First pass yields +
	Measure to see if the help desk is being called	Call P-P ratio	Customer	TCO -
Be a recognized innovator	Our IT organization is a desirable place to work	IT employee satisfaction	Growth	Customer satisfaction +
	Build solutions that can be re-used by determining root	Solution re-use rate	Internal	Repeat problem rate +
	Track problems to root cause so problem never	Repeat problem rate	Internal	First pass yields +
	Continue to create valid solutions that can be re-used	Valid solution creation rate	Growth	Solution re-use rate +

Fuente: Giga Information Group





Los KPI son un Diferenciador



Propuesta de Valor

- Metodología basada en las mejores prácticas
- Apoyo ejecutivo en la evaluación y priorización de las Iniciativas TI
- Demuestra los logros estratégicos y ganancias operacionales de las iniciativas de TI



Guías para el uso de los KPI en el logro de la Gobernabilidad de TI y sus Objetivos Estratégicos

- TI debe adaptarse a un **modelo iterativo** con el fin de crear y mantener soluciones de gestión
- Las soluciones de gestión necesitan evolucionar
 - La evolución es símbolo de éxito
 - Los usuarios no requieren cambios a soluciones de gestión que no utilizan
- Estrategias del negocio cambiantes, cambios de gerencia, cambios en procesos, cambios en tecnología y mejoramiento en técnicas de medición
 - Las soluciones de gestión requieren cambiar con ellos

Cumpliendo los Retos del Director de TI

- **Impacto Positivo en las Ganancias**
 - Mover el perfil de costo de TI a inversión en TI
 - Incrementar las oportunidades de auto ayuda
 - Mejorar las soluciones remotas
 - Estandarización de la Infraestructura
 - Hacer una utilización efectiva de los recursos de TI
- **Proveer y Habilitar Soluciones Alineadas con la Estrategia Corporativa del Negocio**
 - Alinear las iniciativas de TI con los objetivos estratégicos
 - Hacer visibles los resultados de las iniciativas de TI
 - Crear un modelo de mejoramiento continuo
- **Mejorar el Impacto en los Resultados de los Empleados**
 - Enfocarse en las iniciativas TI que aumenten la productividad del usuario final
 - Analizar y responder a las tendencias de TI de manera proactiva
- **Contratar, Motivar y Mantener los Empleados de TI con Habilidades Apropriadas**
 - Implementación del aprendizaje continuo
 - Implementación de la cultura de TI atada a los objetivos estratégicos
 - Unificar la organización de TI (TI, outsourcing, y terceros)



VII Jornada de Gerencia
Proyectos de TI
Marzo 12 y 13 de 2009

Gracias

