



eraneos

Whitepaper

Gobierno y gestión en las organizaciones a día de hoy

Enero 2023



Content

La importancia de aplicar un modelo de gobierno y gestión	4
Gobernar	7
Orquestando	8
Integración	9
El modelo de gobierno y gestión	10
Referencias	11



La transformación en las organizaciones es cada vez mayor para proporcionar servicios digitales. Se necesita un modelo de gobierno y gestión adecuado para optimizar la prestación de estos servicios, en colaboración con empleados, partners y proveedores. Especialmente si se deben tener en cuenta muchos servicios, regulación normativa y partnerships.

En este documento, basado en el libro *Digitale diensten regisseren (Gobierno y Gestión de Servicios Digitales)*, abordaremos, entre otras cosas:

- Gobierno y gestión a día de hoy.
- Principales componentes a nivel de gobierno y gestión (gobernar, orquestar e integrar).
- Cómo funciona el modelo de gobierno y gestión de Quint.



La importancia de aplicar un modelo de gobierno y gestión.

En el momento que nos encontramos con un mercado cada vez más digital, las organizaciones necesitan transformarse digitalmente. La transformación digital implica innovar, modernizar o crear desde cero nuevos ecosistemas de negocio, en los que las soluciones de TI juegan un papel clave. Para poder transformarse digitalmente y seguir siendo competitivas, las organizaciones toman los mejores productos y servicios digitales del mercado y los combinan con sus propios servicios. Los continuos avances tecnológicos a nivel de Cloud, Inteligencia Artificial (IA) y robótica, ofrecen nuevas oportunidades, que son esenciales para llevar a cabo una transformación. Internamente, la transición hacia nuevos modelos de trabajo, generalmente se basa en la aplicación de Agile y DevOps. Además, suele haber un panorama de TI ya existente que necesita integrarse con las nuevas posibilidades, avances y desarrollos. Como resultado, la cadena de producción de servicios (incluidos los servicios de TI) dentro de las organizaciones es cada vez más diversa y compleja.

La adecuada aplicación de gobierno y gestión sobre la cadena es clave para la prestación de servicios digitales de en un modelo *end-to-end*. Por tanto, no es de extrañar que exista una creciente necesidad de aplicar gobierno y control para orientar la digitalización en la dirección correcta. En este sentido, muchas organizaciones se preguntan cómo establecer un modelo de gobierno y control eficaz sin añadir estructuras burocráticas innecesarias. Este *whitepaper* aclara los conceptos más importantes en lo relativo a gobierno y control, proporcionando métodos y técnicas, ilustrados con ejemplos prácticos, que su organización podrá utilizar para diseñar e implementar el modelo de gobierno y gestión de manera eficiente.

"Gobierno y gestión
implica gobernar,
orquestrar e integrar
recursos y personas
para garantizar la
entrega del servicio
y, a su vez, permitir
al cliente hacer
un uso óptimo del
propio servicio."

El modelo de gobierno y gestión se puede aplicar a los productos y servicios de TI, aunque tiene un alcance más amplio. Generalmente, vemos que el modelo de gobierno y gestión se aplica a productos y servicios especializados, con los que los usuarios finales no tienen el conocimiento adecuado para percibir y entender el valor y calidad proporcionado por los proveedores. Es por eso que también vemos la aplicación de gobierno y gestión en el sector sanitario, mercados financieros o sector de la construcción. Esto se utiliza para asegurar la calidad y garantizar que los servicios funcionen y estén alineados.

Muchos de los procesos implicados en los servicios digitales parecen más claros cuando usamos analogías del mundo artístico. Es decir, muchos procesos creativos requieren de la colaboración de distintos tipos de especialistas, de manera que la integración de todas las partes será decisiva para el éxito.

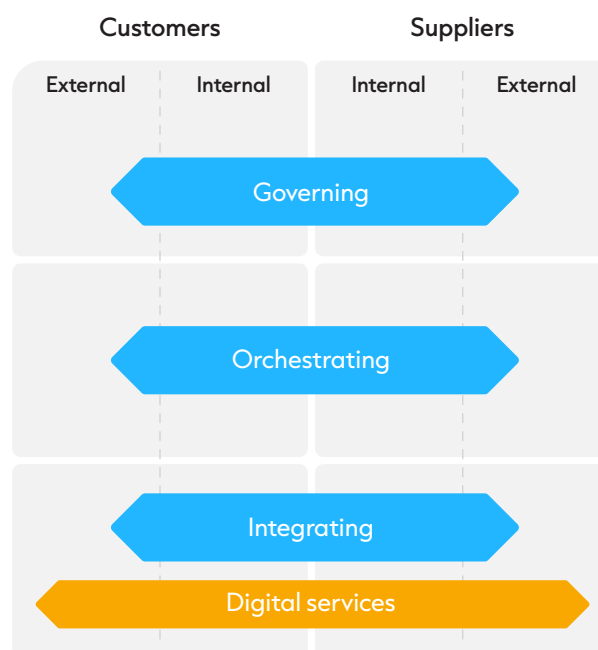
Como indicamos anteriormente, el modelo de gobierno y gestión consta de los siguientes componentes:

- **Gobierno/Gobernanza** = planificar, establecer reglas, difundir y velar por el cumplimiento de las políticas para llevar a cabo una adecuada orquestación e integración de los servicios. También se incluye la supervisión del cumplimiento de estas normas y políticas. También conocido como plan en el modelo plan-build-run (planificar, construir, ejecutar)
- **Orquestación** = Contar con servicios ya configurados y permitir que puedan ser modificados. Esto podría realizarse a través de proyectos o, de forma más incremental, a través de un modelo basado en scrum. También conocido como fase de build (construcción) o gestión del cambio.
- **Integración** = la compilación y entrega operativa de servicios (o hacer que se entreguen). También conocida como la gestión de la operación o ejecución (run).

La orquestación e integración conjuntamente también se denomina gestión. En conclusión, contamos con dos partes: gobierno y gestión.

El consumo de servicios digitales y la creación de sus componentes no es parte del gobierno y gestión. Tomando como ejemplo el director de una película, su trabajo no incluye actuar en la misma o ser parte de su audiencia.

Figura 1: Visión general de las funciones de gobierno y gestión



La figura 1 nos da una visión general de las diferentes funciones de gobierno y gestión en las organizaciones. Un concepto erróneo bastante común es que percibamos la orquestación como una actividad táctica y la integración como una actividad operativa, al mostrar la dirección en tres capas. Sin embargo, las tres capas indican una secuencia de tiempo: primero se debe planificar algo (gobernar), luego construirlo (orquestar) antes de que pueda usarse (integrar).

Orquestar e integrar (al igual que construir y ejecutar) son actividades iguales que, sin embargo, se suceden en una secuencia temporal. Por tanto, no hay jerarquía entre orquestar e integrar. Ambos, sin embargo, están controlados por la gobernanza (es decir, existe una jerarquía entre gobernar por un lado y orquestar e integrar por el otro).

Gobernar

Gobernar, el primer componente de gobierno y gestión, consiste en:

- Definir planes y políticas, así como garantizar la inclusión de planes de innovación - La implementación real de la innovación recae sobre la orquestación;
- Tomar decisiones con respecto al target; deseos/requerimientos y la estandarización;
- Tomar decisiones con respecto a la provisión de servicios (¿con qué parte crearemos y prestaremos nuestros servicios?);
- Tomar decisiones y planificar la cartera de servicios y la cartera de proyectos relacionados a nivel de portfolio para desarrollar y mantener dichos servicios;

- Garantizar el seguimiento compliance, evaluación de riesgos, seguridad, arquitectura y presupuesto) y gestionar el rendimiento de la orquestación y la integración.

Por tanto, entre otras cosas, la gobernanza abarca la responsabilidad de tomar decisiones. ¿Cuál es nuestro target, quiénes son nuestros clientes? ¿Qué deseos/requerimientos aceptamos y en qué orden? Además, no debemos olvidar el hecho de que gobernar implica tomar decisiones con respecto a la estandarización de los servicios. Sin gobierno no habría estandarización.

Gobernar también implica no perder de vista nunca los objetivos y motivaciones. ¿Para qué lo estamos haciendo? ¿Qué queremos lograr? Por tanto, podemos afirmar que gobernar no es un fin en sí mismo. Este modelo de gobierno requiere un conjunto de reglas para asegurar que todos los involucrados estén alineados con los objetivos, motivaciones y planes. En definitiva, la gobernanza trata de "especificar el poder en la toma de decisiones y el marco de responsabilidad para fomentar el comportamiento deseable en el uso de la TI" (Weill & Ross, 2004).

En la práctica, es cada vez más frecuente encontrarnos con el término "GRC" (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento). ¿Es lo mismo que gobernar? (en el contexto de gobierno y gestión) o ¿es algo más?. En este sentido, ¿solamente aplicaría la "G" de esta abreviatura? O tal vez, ¿GRC es solo un componente del gobierno?

En primer lugar, es importante indicar que existen diversas definiciones de GRC. Si tomamos Wikipedia como fuente, observamos que no proporciona una definición inequívoca. Por un lado, se remite a una definición de 2007, citando a Scott Mitchell, quien define GRC como "el conjunto de capacidades que permiten que una organización logre de manera confiable los objetivos, aborde la incertidumbre y, además, sea capaz de actuar con integridad". Por otro lado, se cita la definición que Terminus System hace para GRC como "una disciplina que tiene como objetivo sincronizar la información y la actividad a través de la gobernanza y el cumplimiento para operar de manera más eficiente, permitir el intercambio efectivo de información, conseguir un reporting más efectivo y evitar superposiciones inútiles". (Wikipedia, gobierno, gestión del riesgo y cumplimiento, 2019).

En otras palabras, entendemos que GRC es la especialidad dirigida a la puesta en práctica de las directrices internas y externas como garantía de que la organización actúe éticamente adoptando un determinado perfil de riesgo. El patrón de comportamiento de lo que es aceptable desde un punto de vista ético, quedará determinado por el equipo de dirección de la compañía.

En definitiva, podemos afirmar que GRC forma parte de la gobernanza como ámbito que marcará la pauta para "garantizar el seguimiento", tal como se indica en el artículo.

El marco de trabajo COBIT lidera el modelo de gobierno y gestión como estándar. El marco de trabajo dice lo siguiente sobre gobernanza: "El modelo de gobierno garantiza que:

- Las necesidades, condiciones y opciones de los stakeholders son evaluados para determinar objetivos de negocio equilibrados y consensuados.
- La dirección se establece a través de la priorización y la toma de decisiones.
- Monitorización y control del desempeño y el compliance en función de la dirección y los objetivos acordados". (COBIT Framework, 2019)

Junto con la gobernanza, la gestión (es decir, la combinación de orquestación e integración) también es una parte importante del modelo de gobierno y gestión. COBIT: "La gerencia planifica, construye, ejecuta y supervisa las actividades, en consonancia con la dirección establecida por el órgano de gobierno, para lograr los objetivos corporativos". (COBIT Framework, 2019)

Orquestando

El componente de orquestación incluye:

- Definir servicios y los posibles cambios en ellos, así como definir su target (persona);
- Justificar la inversión necesaria para compilar estos servicios o realizar cambios sobre los mismos;
- Seleccionar y contratar proveedores para definir o modificar los servicios;
- Garantizar que se proporcionen los recursos adecuados y las personas para que se lleven a cabo las acciones correctas en el momento justo;
- Construir y probar los servicios nuevos/modificados; prepararlos para la entrega;
- Introducir servicios nuevos/modificados;
- Informar sobre los cambios entregados.

En la fase de orquestación es donde realmente encontramos la mayor complejidad en la aplicación del modelo de gobierno y gestión. Dentro del símil con las actividades artísticas y de creación, y volviendo al ejemplo de la película, esta vez la ampliaremos para incluir música y preparar comida: al mismo tiempo que se proyecta la película, toca una orquesta y mientras que también se sirven platos diferentes. En relación con los servicios digitales, significa que se producen simultáneamente todo tipo de actividades no relacionadas. Actores, camareros y músicos se mezclan constantemente.

Además, como plus de complejidad, habría que considerar distintos tipos de leyes y regulaciones que deben cumplirse: derechos de autor, niveles máximos de sonido, la comida necesariamente debe ser orgánica... así como la creación de nuevas películas, música y platos que, en fase experimental o no, se llevarían a cabo simultáneamente, sin impactar en la actividad que ya se está realizando en los salones y la cocina. Por supuesto, el cliente espera que todo funcione sin problemas, porque después de todo, todo parece "muy simple".

Hay muchos modelos disponibles para la orquestación, como PRINCE2® y la gestión de programas (MSP®) con un enfoque predictivo o en cascada, y SAFe® (Scaled Agile Framework) y LeSS (Large-Scale Scrum) para aplicar un modelo ágil de trabajo. Desde una perspectiva orientada a servicio, ITIL e IT4IT agregan aspectos no funcionales para la orquestación.

Integración

La integración de componentes en servicios consiste en:

- La prestación de servicio a nivel operativo y la resolución de interrupciones en la prestación de estos servicios;
- Asegurar que se responda cualquier cuestión sobre los servicios;
- Ampliar los servicios dentro de los límites establecidos de la orquestación (espacio de trabajo adicional, autorización, etc.);
- Informar sobre los servicios entregados y prestados.

La integración tiene sus propios desafíos. La integración de la demanda interna también suele implicar la autorización interna a nivel de dirección para llevar el control de la demanda. Pero esta autorización no existe para servicios compartidos (con grupos de usuarios de diferentes organizaciones) o cuando se entrega a usuarios externos. A medida que el control se vuelve más descentralizado, más complejo será el gobierno de la demanda.

Tampoco existe un control interno al integrar la oferta de proveedores externos. En este sentido, nos limitaremos a aplicar lo acordado en contrato o, en todo caso, lo indicado por ley, a veces incluso regida por el ámbito regulatorio de un país extranjero. Esto dificulta la integración de la oferta, posiblemente incluso más que la integración de la demanda interna. Esto también explica por qué varios estudios sobre gobierno y gestión centran la mayor parte de su atención en la gestión de proveedores. Y a medida que aumenta el número de clientes externos, el control sobre estos es cada vez más importante.

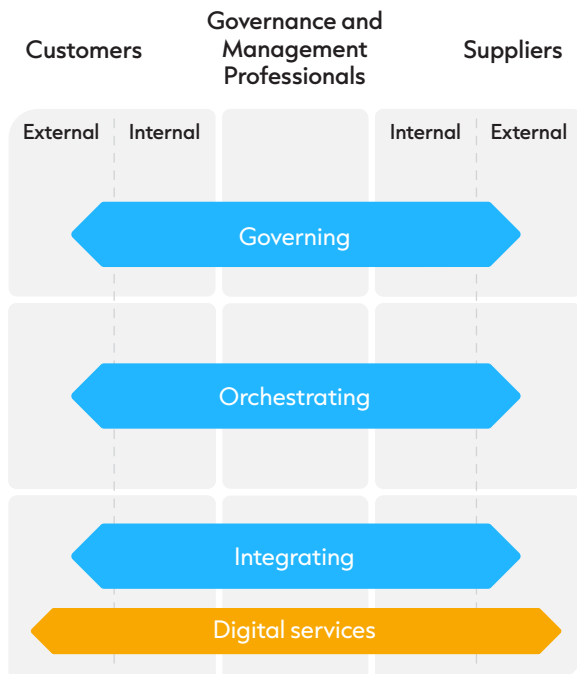
Afortunadamente, también hay muchos métodos disponibles para la integración. ITIL, ASL, BiSL, IT4IT y SIAM, entre otros. SIAM (Service integration and Management) es el método más adecuado para la gestión más allá de los límites de la empresa, (en el resto de métodos la aplicación en este sentido es mucho menor).



El modelo de gobierno y gestión

Las tres operaciones básicas de gobierno y gestión (gobernar, orquestar e integrar) se muestran en la Figura 1, que ofrece una visión general de las diferentes funciones de gobierno y gestión. Si combinamos estas tres funciones básicas con los tres actores principales involucrados en la provisión y uso de servicios digitales (es decir, clientes, profesionales de gobierno y gestión y proveedores), surge un modelo de nueve planos (ver Figura 2) que se asemeja al modelo de gestión de la información de Maes (Maes, 2004). Pero si miras de cerca la matriz, ahora tiene quince posibles planos.

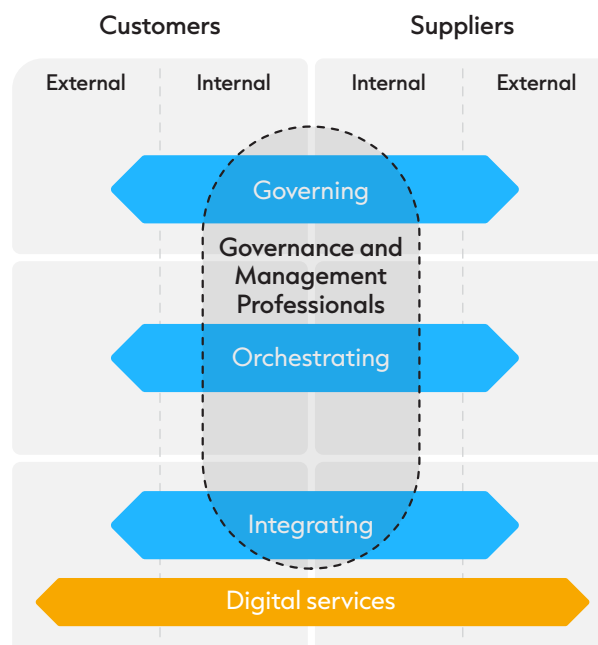
Figura 2. Modelo de nueve planos para el gobierno y gestión de los servicios digitales de las organizaciones



Debido a que el gobierno y la gestión no tienen que ser una unidad organizacional específica, preferimos representarlo como un óvalo en lugar de un plano (ver Figura 3). El óvalo deja claro que el rol de gobierno y gestión puede ser virtual. También puede ser realizado por clientes y proveedores.

El modelo de gestión expuesto en este documento describe la forma más sencilla de gobierno y gestión. Con respecto a otros muchos marcos de trabajo actualmente en el mercado, como el DSGF desarrollado por Quint, COBIT, IT4IT, ITIL y SIAM, podrían ser utilizados para agregar más detalle sobre el modelo comentado.

Figura 3. Modelo básico para el gobierno y gestión de los servicios digitales por parte de las organizaciones





Autor:

Ronald Israels
Senior Manager

Referencias

- COBIT Framework. (2019). ISACA.
- Maes, R. (2004). Information Management: A Roadmap. Amsterdam: UvA.
- Weill, P., & Ross, J. (2004). IT Governance - How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business School Press.
- Wikipedia. 2019. Governance, risk management and compliance. Extraído de Wikipedia: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Governance,_risk_management,_and_compliance.

Expertos en un amplio **abanico** de sectores

ACERCA DE ERANEOS

Como grupo líder en consultoría de gestión y tecnología, Eraneos ayuda a las organizaciones no sólo a diseñar sino también a implementar con éxito una transformación digital que pueda tener un impacto duradero.

Escuchando lo que quieren las empresas y sus necesidades, podemos acelerar e integrar la transformación con facilidad alineando a las personas con la tecnología, los procesos y el liderazgo.

Conocer tu sector, tecnología y contexto local junto con una perspectiva global, nos da la ventaja que necesitas para el éxito. Es este profundo conocimiento el que nos permite dar forma e implementar la transformación

estratégica en tu organización, al mismo tiempo que ofrecemos el mejor servicio. Por eso nuestros clientes nos confían incluso los retos más complejos, desde la transformación digital estratégica en finanzas hasta la aplicación ética de la inteligencia artificial en la sanidad.

No sólo escuchamos tus necesidades, las entendemos. Estamos más que preparados para ayudarte a desarrollar tu potencial en la era digital.

[Contacto >](#)

[Nuestras oficinas >](#)

[Visita nuestro sitio web >](#)