



## La gestión del valor de las TIC a través de la metodología ValIT

por Antonio Valle, *Analista Asociado de PENTEO*



Conscientes de la cada vez mayor importancia que supone argumentar el valor que los proyectos TIC aportan al negocio, en este ePenteo Antonio Valle nos invita a reflexionar sobre como metodologías como ValIT pueden ayudarnos a la gestión de las inversiones TIC.

Entre Abril y Mayo de 2008, ISACA realizó un estudio sobre las problemáticas más importantes para los gestores y directivos en las Organizaciones TI.

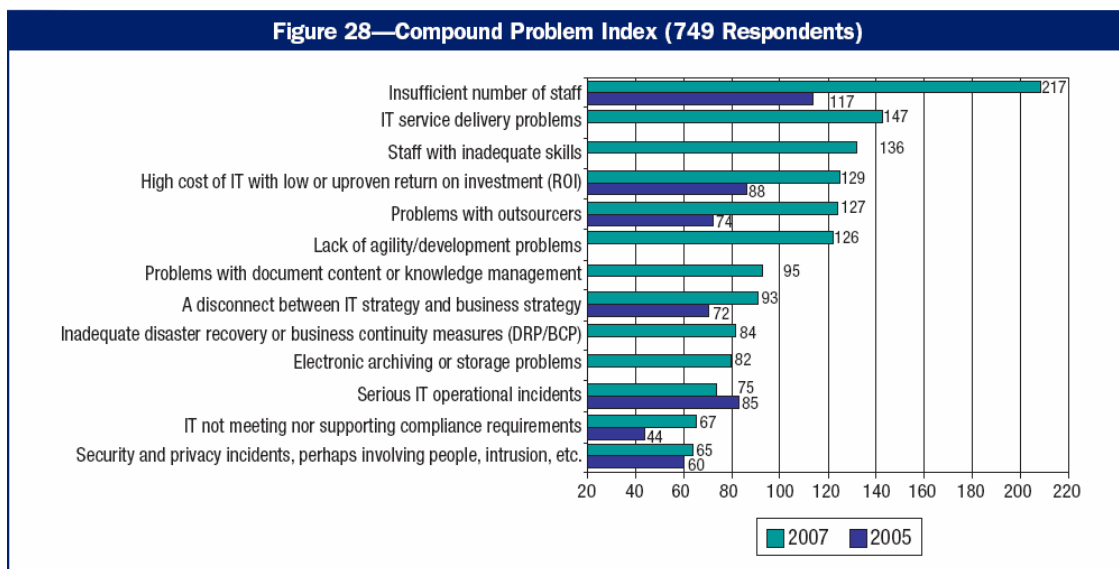
En este estudio aparecía la **gestión del valor** que proporciona IT como el quinto punto más importante para colectivo encuestado pero, al segmentar las entrevistas según la función desempeñada por los participantes, ocurre que para aquellos que afirmaban tener funciones relacionadas con la gestión de áreas TIC (un 32.7% de los encuestados), esta preocupación ocupaba el tercer puesto en el ranking.

Figure 14—Top Five Business Issues—IT Management							
Business Issue	Number of Responses	Weighted Score <sup>1</sup>	Importance Ranking				
			1 <sup>st</sup>	2 <sup>nd</sup>	3 <sup>rd</sup>	4 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>
Enterprise-based IT management and IT governance	531	1,917	20.1%	11.0%	7.0%	6.5%	7.0%
Disaster recovery/business continuity	518	1,533	9.2%	10.9%	9.6%	9.8%	11.1%
IT value management	436	1,500	11.4%	11.6%	8.0%	6.6%	4.8%
Information security management	467	1,354	7.9%	7.7%	10.1%	11.1%	8.8%
Regulatory compliance	381	1,288	10.0%	8.1%	8.7%	5.7%	4.5%

Figura 1. Asuntos de máxima importancia para la dirección TIC. Fuente: ISACA

Por otra parte, en el informe IT Governance Global Status Report 2008 realizado por el ITGI<sup>1</sup> se ve claramente cómo el retorno de las inversiones realizadas en TI se sitúan en cuarta posición entre los problemas más comunes.

<sup>1</sup> IT Governance Institute



**Figura 1. Problemas más comunes**

Cuanto más madura es la organización, más necesidad aparece de analizar y justificar las diferentes inversiones que se realizan desde el área TIC desde un punto objetivo que vaya más allá de la simple exposición de las necesidades. Normalmente, se realiza un estudio de coste/beneficio, ROI o PayBack de la inversión para los proyectos que son especialmente significativos y se emplea el caso de negocio como herramienta de justificación ante el comité de dirección.

Ahora bien, sin una aproximación metodológica y estructurada, esta actividad se convierte en algo esporádico que se realiza cada vez de una forma distinta y a la que no se le aplican los criterios de seguimiento posterior necesarios para consolidar la certeza de que las inversiones TIC realmente aportan un valor claro y demostrable al negocio. No basta con hacer un caso de negocio para el proyecto de “portal corporativo 2.0 con mashup”, sino que una vez que se ha puesto en marcha, también es necesario contrastar los resultados, medir y demostrar que el caso de negocio era correcto.

Estándares y marcos de trabajo como ITIL (V2 y V3), CMMI o CobiT se han enfocado siempre en la provisión y en la operación de servicios TIC, dejando de lado (o rozando tangencialmente en algunos casos) el aspecto económico y de valor de las TIC. Por esta razón, el CIO disponía de argumentos funcionales para explicar y defender la posición de las TIC ante el resto del denominado C-Level, podía hablar de Servicios TIC, Niveles de Servicio y de alineación con el negocio; pero estos estándares no le habían proporcionado las herramientas formales que necesitaba para tratar los aspectos económicos ligados al valor retornado por las TIC.

Al mismo tiempo, se producen en la organización toda una serie de eventos que provocan que se cuestione si la provisión de servicios TIC es realmente rentable con respecto al valor que se aporta. Estos eventos que actúan como disparadores de este tipo de situaciones pueden ser **internos** (clásicamente, importantes alteraciones en la ejecución de proyectos críticos para la compañía como puedan ser desviaciones presupuestarias importantes, desviaciones los plazos de ejecución o la no realización de los beneficios esperados por la ejecución del proyecto); o bien pueden ser eventos **externos** (como puedan ser fusiones o adquisiciones de empresas o cambios importantes en la situación económica en el mercado en el que se mueva la organización o incluso cambios importantes en las regulaciones).

**¿Qué provoca que se cuestione el valor de TI?**

**Internos:**

- Variaciones importantes en proyectos críticos
- Desconocimiento por parte de la dirección de los costes/gastos en TIC
- Quejas o insatisfacción de los directivos de áreas de negocio relativas al valor retornado por las inversiones TIC (que probablemente les han sido imputadas)

**Externos:**

- Cambios importantes en el posicionamiento de la empresa en el mercado en el que opera (variaciones en la demanda, en los competidores o en la situación económica)
- Cambios regulatorios (introducción de nuevas leyes, políticas o mandatos)
- Variaciones presupuestarias importantes

## El Marco de Trabajo ValIT

Ante la necesidad de materializar y objetivizar el valor proporcionado por las inversiones realizadas en Tecnologías de la Información y de realizar una aproximación formal y estructurada al problema, en el año 2005 se organizó una reunión entre expertos de ING (Holanda) y Fujitsu Consulting (Australia) donde se fijaron los objetivos que debía cumplir el nuevo marco de trabajo. A raíz de estos objetivos se comenzó un desarrollo que desembocaría en Marzo del 2006, cuando el ITGI<sup>2</sup> en colaboración con ISACA publicó los primeros documentos de ValIT.

### Objetivos de ValIT

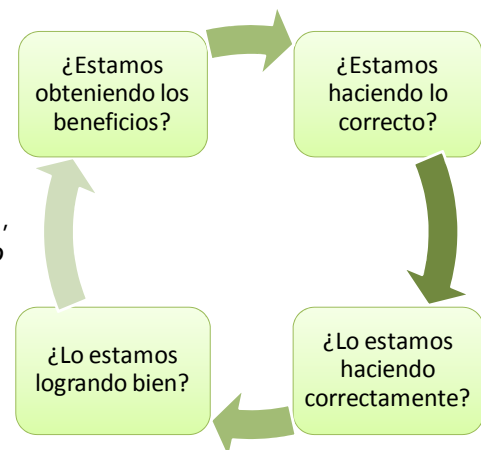
- Investigar, desarrollar y promover un estándar abierto y reconocido, que proporcione prácticas recomendadas para la optimización del valor generado por el cambio TIC mediante la toma de decisiones de inversión sensatas, transparencia en el valor, optimización de los costes y gestión del riesgo, a la vez que esté basado en COBIT y basado en datos empíricos.
- Integrar estas prácticas con COBIT donde sea posible y presentarlas en un paquete a parte como una visión específica sobre la gestión del valor con fines de publicación y marketing.

De esta manera, utilizando el modelo sobre el que se basó el diseño de COBIT y con un formato editorial prácticamente igual, se realizó la construcción de un marco de trabajo orientado específicamente a la Gestión del Valor, intentando permitir que las organizaciones gestionen sus inversiones TIC proporcionando un valor óptimo a un coste abordable y con un nivel de riesgo aceptable mediante la realización de tres actividades fundamentales:

- Identificación y definición de oportunidades de inversión alineadas con la estrategia corporativa y con unos beneficios para el negocio claramente definidos.
- Evaluación, priorización y selección de las inversiones, basándonos en el valor aportado en el contexto de los objetivos estratégicos de la organización.
- Gestión de la ejecución de las inversiones a lo largo de todo su ciclo de vida.

Visto que uno de los objetivos que se marcaron desde los inicios del desarrollo de ValIT es la integración entre este framework y COBIT (el otro framework del ITGI), es importante ver cuál es la relación entre ambos marcos de trabajo.

Utilizando el principio de las cuatro preguntas, mientras que ValIT se posiciona en las preguntas<sup>3</sup> “¿Estamos haciendo lo correcto?” (la pregunta de la estrategia) y “¿Estamos obteniendo los beneficios por ello?” (la pregunta del valor), mientras que CobiT se posiciona en la visión desde las TIC, atendiendo a las preguntas “¿Lo estamos haciendo correctamente?” (la pregunta de la arquitectura) y “¿Lo estamos logrando bien?” (la pregunta de la entrega o provisión).



## Estructura

El modelo está estructurado en base a una serie de principios y de procesos que los soportan e impulsan (6). De una manera muy similar a la de CobiT, la estructura interna de ValIT está basada en una serie de principios aplicados en los procesos de Gestión del Valor; estos procesos son soportados por una serie de prácticas recomendadas de gestión y éstas a su vez son medidas y evaluadas frente a objetivos y métricas.

<sup>2</sup> IT Governance Institute

<sup>3</sup> Adaptación libre del concepto de “the four Ares”, cuatro preguntas que se hacen los autores al respecto de la actividad del Área TIC de la organización.

Los 22 procesos de ValIT, de nuevo de una forma simétrica a la de CobiT, están estructurados en tres dominios, que establecen las áreas clave en las que se aplicarán los principios de gestión: el Gobierno del Valor, la Gestión de la Cartera (de inversiones) y la Gestión de las Inversiones, tal y como podemos ver en la Figura 3.

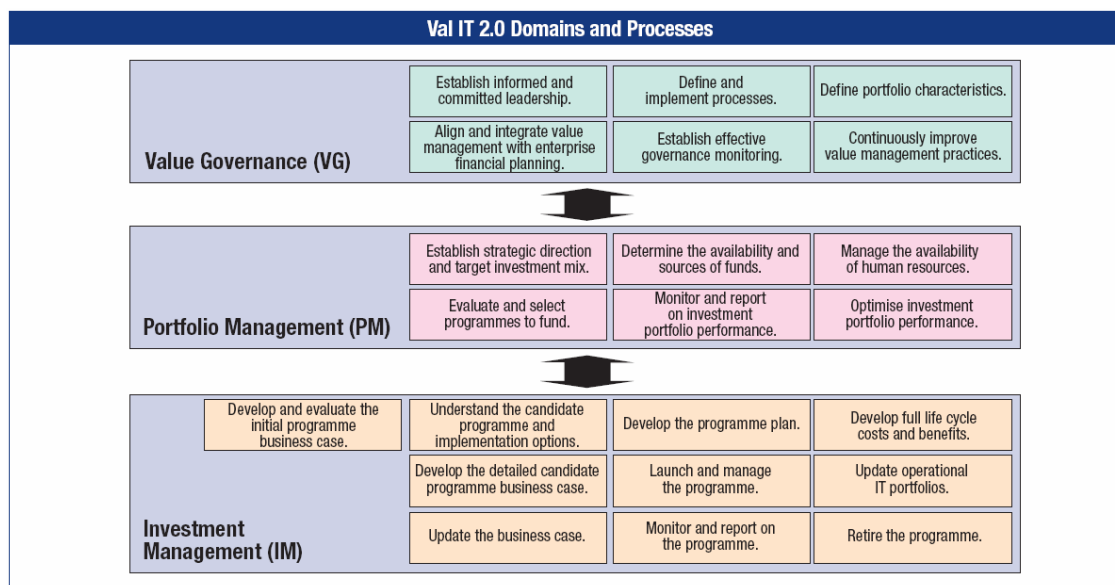


Figura 2. Dominios y Procesos de ValIT. Fuente: ISACA

Para cada proceso, el modelo nos proporciona una guía de las prácticas recomendadas de gestión, una descripción de las principales entradas y salidas, la relación con otros procesos del modelo, una matriz RACI con la asignación de actividades a los roles más destacados del modelo (tanto internos a IT como externos) y el conjunto mínimo de métricas y su relación con el cumplimiento de objetivos del proceso.

Adicionalmente, y de una forma más global, el modelo proporciona los modelos de madurez correspondientes a cada uno de los dominios.

#### Componentes del Marco de Trabajo

- Principios
- Dominios
  - Modelos de Madurez por Dominio
- Procesos
  - Prácticas Recomendadas
  - Entradas y Salidas
  - Relación con otros Procesos
  - Matriz RACI
  - Métricas y Objetivos

## Conclusiones

De la misma manera que CobiT se puede considerar la *navaja suiza* en la definición de los procesos y estructuras necesarias para proporcionar el gobierno de las TIC desde la construcción y provisión, ValIT es el complemento perfecto en forma de *navaja suiza* para el gobierno de las inversiones TIC. Nos referimos a ellos como "navajas suizas" ya que son un compendio de pequeños módulos y herramientas que no se suelen utilizar todos de forma simultánea, sino que sirven como guía para la realización de trabajos puntuales que puedan ayudar a la organización a cumplir sus objetivos de gobierno.

De esta manera, podremos utilizar el conjunto de procesos y su estructuración en dominios para organizar nuestro propio modelo de procesos y áreas de interés. En otro momento podremos necesitar dar un mayor rigor al reparto de tareas y responsabilidades, y será entonces cuando utilizaremos el **gadget** Matriz RACI; o bien utilizaremos las definiciones de métricas y objetivos cuando queramos definir y estructurar nuestro Cuadro de Mandos para las inversiones TIC.

Aún así, la mayor aportación que realiza este marco de trabajo es la aproximación estructurada, formal y metodológica al gobierno de las inversiones relacionadas con las TIC en las organizaciones, convirtiéndose en pieza fundamental para el Gobierno de las TIC cuando se utiliza en conjunto con CobiT, otros modelos de gestión y gobierno y, sobre todo, grandes dosis de sentido común.

Por último, cabe destacar que el grado de penetración de este tipo de modelos (tanto VallT como CobiT) en el mercado español es aún muy reducido. Hemos de tener en cuenta que los marcos de trabajo representan un conocimiento teórico que debe ser llevado a la práctica y que los pasos de adopción suelen seguir un patrón más o menos estándar:

1. **Presentación del modelo:** las organizaciones locales comienzan a “hacer ruido” presentando las virtudes del modelo.
2. **Primeros grupos de interés:** normalmente es personal de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultoría quienes comienzan a estudiar, analizar e interiorizar las prácticas recomendadas (con el ánimo de presentar una oferta diferenciada en sus servicios)
3. **Primeras adopciones en cliente final:** se comienzan a presentar los primeros resultados en empresas de cliente final.
4. **Masa Crítica:** gracias a la existencia de un mayor número de casos de estudio, se comienza la adopción más o menos generalizada del modelo.

Dada la juventud de VallT, podemos asegurar que en el territorio Español está situado en el punto 1 de difusión, con pequeñas incursiones en el nivel 2, pero sin disponer actualmente de casos de éxito conocidos. Aún así, tanto ISACA como el ITGI han puesto gran interés en difundir información sobre implantaciones conocidas de VallT, por lo que hasta el momento se han publicado algunos (a nivel internacional) en sus respectivos websites.

**Antonio Valle** es consultor asociado de Penteo y Socio Director de G2, Gobierno y Gestión de TI. Ha dedicado los últimos 13 años de su vida profesional al desarrollo de actividades relacionadas con el Gobierno y Gestión de las TIC, participando en proyectos de implantación, auditoría o mejora de procesos, estructuras y herramientas. Combina la actividad de campo con actividades divulgativas tanto en las principales universidades del territorio catalán como en asociaciones como ISACA, itSMF y ATI. Ha participado en los equipos editoriales de multitud de publicaciones del sector, como son los títulos IT Governance Based on COBIT, Metrics on IT Service Management, Implementing Metrics for ITSM, Soporte al Servicio y Provisión al Servicio y mantiene el blog <http://www.gobiernotic.es>