

MÓDULO 4

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO DE TI.
PROCESO DE IMPLANTACIÓN, HERRAMIENTAS Y
ANÁLISIS DE CASOS.

Facultad de Ciencias

Gobierno de las Tecnologías de la Información
Máster Universitario en Ingeniería Informática

Curso Académico 2018-2019

PROGRAMACIÓN

- 5 Horas de teoría
- 1 hora de prácticas en aula
- 4 Horas de trabajo en grupo
- 1,5 de trabajo autónomo.

Bibliografía

- Cobit 5 Implementación.

CONTENIDOS

Proceso de implantación

La implementación según COBIT 5.

Algunas herramientas

Marco de referencia COBIT (Ya visto).

El análisis DAFO.

El análisis PREN.

Análisis de casos.

Ejemplo de desarrollo de un plan estratégico.

El Gobierno de TI en universidades.

COBIT 5 IMPLEMENTACIÓN

Introducción

Dando los Primeros Pasos Hacia el GTI.

Aplicando el enfoque de ciclo de vida continuo

Para comenzar:

- Identificar la necesidad de actuar.
- Identificar a las partes interesadas.
- Identificar los desafíos y los factores críticos de éxito.

Habilitando el cambio

Tareas, Roles y Responsabilidades en el Ciclo de Vida de Implementación

INTRODUCCIÓN

Ideas fundamentales

- La mejora que aporta **el gobierno de TI (GTI)** de la empresa es cada vez mas reconocida por la alta dirección como parte esencial del **gobierno corporativo**.
- El **proceso de implantación** debe ser gestionado como programas **patrocinados por la dirección ejecutiva**, tener un **alcance claro**, así como definir **objetivos que sean alcanzables**.
- El consejo de administración y ejecutivos deberían de ordenar **la adopción de un marco** como parte integrada del gobierno corporativo.

DANDO LOS PRIMEROS PASOS

CREAR EL ENTORNO APROPIADO

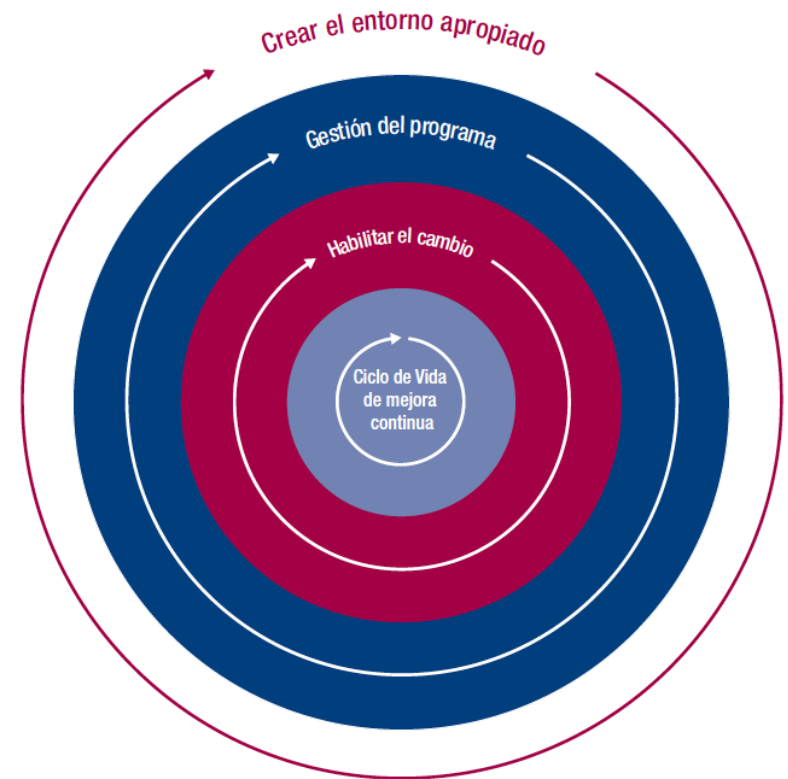
1. Asegurarse del apoyo de la dirección ejecutiva.

- La dirección ejecutiva debe asignar claramente las **funciones y responsabilidades** para dirigir el programa de mejoras del GTI (Ejemplo: decreto de E. Ican).
- Creación de un **comité ejecutivo de estrategia TI** formado por:
 1. Presidente, idealmente alguien miembro de la dirección ejecutiva.
 2. Altos ejecutivos representantes de las unidades de negocio.
 3. Responsable de sistemas (CIO)
 4. Otros responsables IT.
 5. Auditoria y riesgos (labor de asesoramiento)

ENFOQUE DE CICLO DE VIDA

APLICANDO UN ENFOQUE DE CICLO DE VIDA DE MEJORA CONTINUA

- Enfoca la implantación como un proceso basado en un ciclo de vida continua que dura hasta que esta totalmente integrado en la cultura de la organización.
- **Componentes del ciclo de vida.**
 - Gestión del programa
 - Habilitar el cambio
 - Ciclo de vida de mejora continua



ENFOQUE DE CICLO DE VIDA

APLICANDO UN ENFOQUE DE CICLO DE VIDA DE MEJORA CONTINUA

Fases:

Fase 1—¿Cuáles Son los Motivos?

Fase 2—¿Dónde Estamos Ahora?

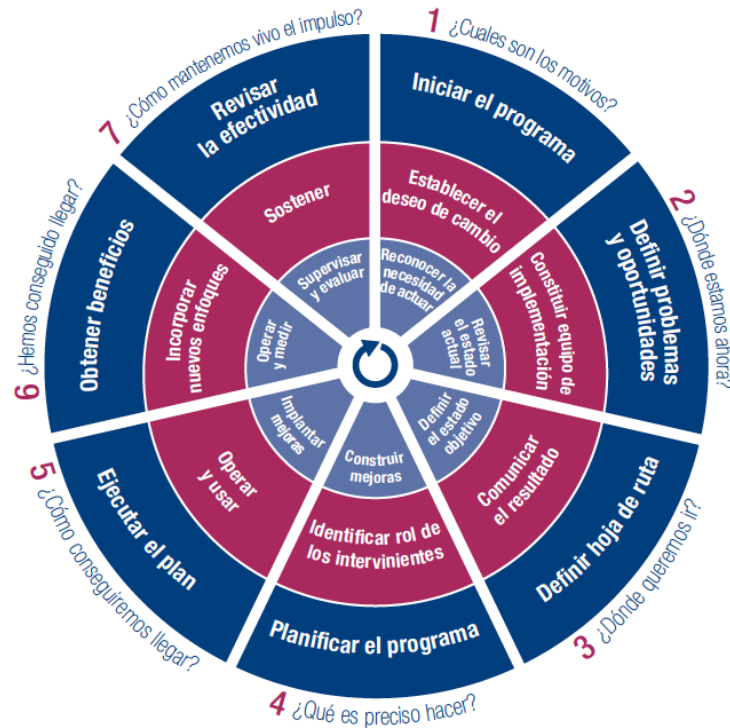
Fase 3—¿Dónde Queremos Ir?

Fase 4—¿Qué es Preciso Hacer?

Fase 5—¿Cómo Conseguiremos Llegar?

Fase 6—¿Hemos Conseguido Llegar?

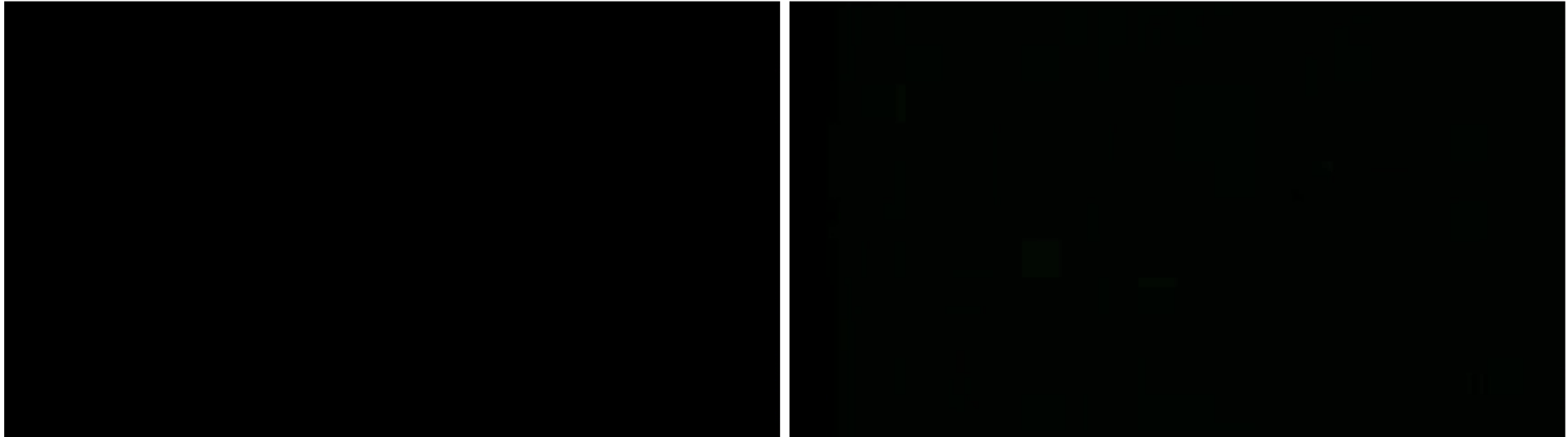
Fase 7—¿Cómo Mantenemos Vivo el Impulso?



- **Gestión del programa** (anillo exterior)
- **Habilitación del cambio** (anillo intermedio)
- **Ciclo de vida de mejora continua** (anillo interior)

FASE 1

¿cuáles son los motivos?



FASE 1

¿cuáles son los motivos?

- Identifica los motivos y crea a nivel de la dirección ejecutiva la necesidad de cambio.
- El motivador del cambio suele ser un evento interno o externo.
 - Externo: normativas, cambios tecnológicos, necesidad de innovar etc.
 - Interno: Eventos e incidencias, deficiencias en el desempeño etc.

FASE 2

¿DÓNDE ESTAMOS AHORA?



FASE 2

¿DÓNDE ESTAMOS AHORA?

- En esta fase se intenta alinear los objetivos de TI con la estrategia de la empresa y los procesos.
- Se identifican las capacidades actuales, y las posibles ineficiencias.
- Se identifican los procesos afectados identificados como críticos para asegurar el éxito.

FASE 3

¿DÓNDE QUEREMOS IR?



FASE 3

¿DÓNDE QUEREMOS IR?

- Establece los objetivos de mejora.
- Establece las potenciales soluciones.
- Se debe dar prioridad a los proyectos que son fáciles de alcanzar y los que proporcionan un mayor beneficio. (80/20)
- Dividir en partes manejables las tareas a largo plazo.

FASE 4

¿QUÉ ES PRECISO HACER?



FASE 4

¿QUÉ ES PRECISO HACER?

- **IMPORTANTE:** Soluciones prácticas, viables y apoyados por casos de negocio justificables y el desarrollo de un plan de cambio para la implementación.
- Casos de negocio bien desarrollados ayudarán a asegurar que los beneficios del proyecto son identificados y continuamente supervisados.

FASE 5

¿CÓMO CONSEGUIREMOS LLEGAR?



FASE 5

¿CÓMO CONSEGUIREMOS LLEGAR?

- La fase 5 prevé la implementación de la solución propuesta en las prácticas del día a día y el establecimiento de medidas y sistemas de supervisión para asegurar que se consigue la alineación con el negocio y que el rendimiento puede ser medido.
- El éxito requiere la participación, sensibilización y comunicación, el entendimiento y el compromiso de la alta dirección y los dueños de los procesos de negocio y TI afectados.

FASE 6

¿HEMOS CONSEGUIDO LLEGAR?



FASE 6

¿HEMOS CONSEGUIDO LLEGAR?

- La fase 6 se centra en **la transición sostenible de las prácticas de gobierno y de gestión mejoradas a las operaciones comerciales cotidianas** así como la **supervisión** de las mejoras a través de las métricas de rendimiento y los beneficios esperados.

FASE 7

¿CÓMO MANTENEMOS VIVO EL IMPULSO?

La fase 7 **examina el éxito global de la iniciativa**, identifica requisitos adicionales para el gobierno o la gestión y refuerza la necesidad de las mejoras continuas. Del mismo modo **prioriza las oportunidades adicionales de mejora futuras del GIT.**

PARA COMENZAR: IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE ACTUAR

RECONOCIENDO LOS PUNTOS DÉBILES Y LOS EVENTOS DESENCADENANTES

DEBILIDADES MAS COMUNES

- Frustración del negocio con iniciativas fallidas, incremento del coste de TI y la percepción de un bajo valor al negocio
- Incidencias significativas relacionadas con el riesgo del negocio relacionado con TI, tales como pérdida de datos o proyectos fallidos
- Problemas de externalización de servicios tales como los acuerdos de niveles de servicios acordados que no se cumplen nunca.
- Incumplimiento de los requisitos legales o contractuales.
- Limitaciones de TI a la capacidad de innovación de la empresa y en la agilidad del negocio.
- Auditorias regulares que detectan problemas en el rendimiento de TI o informan de problemas en la calidad de servicio.
- Gastos ocultos de TI
- Duplicado o superposición entre las iniciativas o despilfarro de recursos

EVENTOS DESENCADENANTES EN LOS ENTORNOS INTERNOS Y EXTERNOS

- Fusiones, adquisiciones o desinversiones.
- Un cambio de posición en el mercado, economía o competitividad.
- Cambio en el modelo operativo del negocio o acuerdos de aprovisionamiento.
- Nuevas regulaciones o requerimientos de cumplimiento.
- Cambios tecnológicos o cambios de paradigma significativos.
- Un enfoque o proyecto de gobierno de toda la empresa.
- Un nuevo CIO, Director General Financiero (CFO), Director General Ejecutivo (CEO) o miembro del Consejo.
- Auditorias o consultorías de evaluación externas.
- Una nueva prioridad o estrategia de negocio.
- Deseo de mejorar el valor que se obtiene de TI de manera significativa.

IDENTIFICAR A LAS PARTES INTERESADAS

PARTES INTERESADAS INTERNAS

- Consejo de Dirección y gerencia ejecutiva: ¿Cómo establecer y definir la dirección de la empresa para el uso de TI y supervisar el establecimiento de los principales catalizadores de GTI relevantes y requeridos para que se genere valor de negocio y los riesgos de TI se mitiguen?
- Gerentes ejecutivos de negocio, gestores de TI y propietarios de procesos: ¿Cómo podemos permitir a la empresa establecer/alinear los objetivos relacionados con TI para garantizar que se genere un beneficio al negocio del uso de TI y el riesgo de TI sea mitigado?
- Gestores de negocio, gestores de TI y propietarios de procesos: ¿Cómo podemos planificar, construir, entregar y supervisar la información y soluciones TI y capacidades de servicios requeridas por el negocio y dirigidas por el Consejo?
- Gestores de riesgos, cumplimiento y expertos legales: ¿Cómo podemos asegurar que estamos cumpliendo de acuerdo a las políticas, regulaciones, leyes y contratos, y que el riesgo está identificado, valorado y mitigado?
- Auditoría interna: ¿Cómo podemos proporcionar garantía independiente de la entrega de valor y mitigación del riesgo?

IDENTIFICAR A LAS PARTES INTERESADAS

PARTES INTERESADAS EXTERNAS

- Proveedores de servicios TI
- Reguladores.
- Accionistas
- Clientes
- Auditores Externos
- Socios de negocio, Proveedores

GARANTÍAS INDEPENDIENTES

- Auditores

IDENTIFICAR LOS DESAFÍOS Y LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

DESAFIOS, SUS CAUSAS Y FACTORES DE ÉXITO

En cada una de las fases se deben identificar los desafíos, sus causas e identificar los factores de éxito para cada una de las fases.

Sirva como ejemplo, para la Fase1: ¿cuáles son los motivos?

Desafíos:

- Falta de adopción, compromiso y apoyo de la gerencia . Dificultades para demostrar valor y los beneficios.
- Dificultad para obtener la participación requerida del negocio.
- Dificultad para identificar las terceras partes interesadas y los que ocupan cada rol.
- Ausencia de percepción sobre el negocio en la gerencia de TI.
- Ausencia de política y dirección actual en la empresa.
- Débil gobierno actual en la empresa.

HABILITANDO EL CAMBIO

LA NECESIDAD DE HABILITAR EL CAMBIO

COBIT define el cambio como:

*“Un proceso sistemático **para garantizar que las partes interesadas estén preparadas y comprometidas con los cambios** que implica pasar de un estado actual a un futuro estado deseado”.*

En muchas empresas no se pone suficiente énfasis en la gestión de los aspectos humanos, culturales y de comportamiento del cambio y de motivar a las partes interesadas para obtener su apoyo al cambio.

Las barreras humanas, de comportamiento y culturales deben ser superadas para que exista un interés común que debe ser adoptado correctamente, inculcar una voluntad de adoptar y garantizar la capacidad de adoptar una nueva manera.

LAS FASES DEL CICLO DE VIDA DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO CREAN EL ENTORNO APROPIADO

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASES

1. Establecer el deseo del cambio
2. Constituir un equipo de implementación efectivo.
3. Comunicar el resultado deseado
4. Potenciar a los protagonistas e identificar resultados rápidos.
5. Habilitar la operación y el uso.
6. Incorporación de nuevos enfoques.
7. Sostenimiento.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 1: ESTABLECER EL DESEO DEL CAMBIO

El propósito de esta fase es comprender la amplitud y profundidad del cambio previsto, las distintas partes interesadas que se verán afectadas, la naturaleza del impacto y la participación necesaria de cada grupo de partes interesadas, así como la disponibilidad actual y la capacidad de adoptar el cambio.

Los actuales puntos débiles y eventos desencadenantes pueden proporcionar una buena base para establecer el deseo de cambiar. La 'llamada de atención', la primera comunicación sobre el programa, puede estar relacionada con problemas del mundo real que la empresa pueda estar experimentando. Además, los beneficios iniciales pueden estar vinculados a áreas que sean muy visibles para la empresa, creando una plataforma para nuevos cambios y un mayor y amplio compromiso.

Si bien la comunicación es un hilo común a través de la iniciativa de implementación o mejora, la comunicación inicial o "llamada de atención" es uno de las más importantes y debe demostrar el compromiso de la alta dirección. Por consiguiente, lo ideal es que sea comunicada por el comité ejecutivo o el CEO.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 2: CONTITUIR UN EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN EFECTIVO

Las dimensiones a considerar en el montaje de un equipo principal de implementación efectiva incluyen la participación de las áreas apropiadas del negocio y de TI, así como el conocimiento y la pericia, la experiencia, la credibilidad y la autoridad de los miembros del equipo. La obtención de una visión independiente y objetiva, conforme a lo dispuesto por las partes externas, tales como consultores y un agente de cambio, también podría ser muy beneficioso al ayudar al proceso de implementación o a la gestión de las carencias de aptitudes que puedan existir dentro de la empresa. Por lo tanto, otra dimensión a considerar es la combinación adecuada de los recursos internos y externos.

La esencia del equipo debería ser un compromiso con:

- Una visión clara de éxito y metas ambiciosas
- Involucrar a los mejores de todos los miembros del equipo, todo el tiempo
- La claridad y la transparencia de los procesos del equipo, la rendición de cuentas y de las comunicaciones
- Integridad, el apoyo mutuo y el compromiso mutuo de éxito
- La responsabilidad mutua y responsabilidad colectiva
- Medición continua de su propio desempeño y la forma en que se comporta como un equipo
- Vivir fuera de su zona de confort, siempre buscando nuevas maneras de mejorar, descubrir nuevas posibilidades y aceptar el cambio.

Es importante identificar los posibles agentes de cambio dentro de las diferentes partes del negocio con las cuales el equipo principal puede trabajar para apoyar la visión y la cascada de cambios.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 3: COMUNICAR EL RESULTADO DESEADO

Debería desarrollarse un plan de habilitación del cambio a alto nivel en conjunto con el plan general del programa. **Un componente clave del plan de habilitación del cambio es la estrategia de comunicación, que debe ocuparse de quienes serán los grupos principales de oyentes, sus perfiles de comportamiento y requisitos de información, sus canales de comunicación y sus principios.**

La visión deseada para el programa de implementación o mejora debe ser comunicada en el idioma de los afectados por ella. **La comunicación debería incluir los fundamentos y beneficios del cambio, así como el impacto de no realizar el cambio (propósito), la visión (imagen), la hoja de ruta para lograr la visión (plan) y la participación necesaria de las diferentes partes involucradas (partes).** La alta dirección debería proporcionar mensajes clave (por ejemplo, la visión deseada). Debería tenerse en cuenta en la comunicación que tanto los aspectos de comportamiento/cultural como lógicos deberían ser abordados, y que el énfasis está en la comunicación de dos vías. Se deberían obtener reacciones, sugerencias y otros comentarios y ser tomados en cuenta.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 4: POTENCIAR A LOS PROTAGONISTAS E IDENTIFICAR RESULTADOS RÁPIDOS

Según las principales mejoras se diseñan y construyen, se desarrollan los planes de respuesta al cambio para potenciar a los diferentes protagonistas. El alcance de estos puede incluir:

- Cambios en el diseño organizativo, como por ejemplo, como el contenido del puesto o las estructuras de los equipos
- Los cambios operativos, tales como los flujos de procesos o de logística
- Cambios en la gestión de las personas, tales como la formación requerida y/o cambios en la gestión del rendimiento y sistemas de recompensa

Todos los resultados rápidos que se puedan conseguir son importantes desde una perspectiva de habilitación del cambio. Los resultados rápidos y visibles sin ambigüedades pueden crear un impulso y credibilidad para el programa y ayudar a hacer frente a cualquier escepticismo que pueda existir.

Es imprescindible utilizar un enfoque participativo en el diseño y construcción de las mejoras principales. Al involucrar a los afectados por el cambio en el diseño real, por ejemplo, a través de talleres y sesiones de evaluación, se puede aumentar el compromiso.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 5: HABILITAR LA OPERACIÓN Y EL USO

Según se implementan las iniciativas dentro del ciclo de vida principal de implementación, también se aplican los planes de respuesta al cambio. Los resultados rápidos que se han materializado se encuentran implantados y se han considerado los aspectos conductuales y culturales generales de la transición (cuestiones tales como tratar con los temores de pérdida de la responsabilidad, nuevas expectativas y tareas desconocidas).

Es importante equilibrar las intervenciones de grupo e individuales para aumentar la aceptación y el compromiso y para garantizar que todas las partes involucradas obtengan una visión integral del cambio.

Las soluciones se pondrán en marcha, y durante este proceso, la orientación (mentoring) y el entrenamiento (coaching) serán fundamentales para asegurar la captación en el entorno de usuario. Los requisitos y los objetivos de cambio que habían sido establecidos durante el comienzo de la iniciativa deberían ser revisados para asegurarse de que hayan sido tratados adecuadamente.

Deberían definirse medidas de éxito e incluirse tanto medidas de negocio como de percepción que permitan hacer un seguimiento sobre lo que siente la gente acerca del cambio.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 6: INCORPORACIÓN DE NUEVOS ENFOQUES

A medida que se logran resultados concretos, las nuevas formas de trabajo deberían convertirse en parte de la cultura de la empresa y estar basadas en sus normas y valores (la forma en que hacemos las cosas aquí) mediante, por ejemplo, la implementación de políticas, normas y procedimientos.

Los cambios realizados deberían ser controlados, y la eficacia de los planes de respuesta al cambio debería evaluarse y tomar medidas correctivas, según corresponda. Esto podría incluir la obligación de su cumplimiento, cuando así se requiera.

La estrategia de comunicación se debe mantener para mantener la concienciación en curso.

FASES DE HABILITACIÓN DEL CAMBIO

FASE 7: SOSTENIMIENTO

Los cambios se mantienen a través del refuerzo consciente y una campaña de comunicación continua, y son mantenidos y demostrados mediante el compromiso continuo de la alta dirección.

Se implementan planes de acción correctivos, se capturan las lecciones aprendidas y se comparte el conocimiento en todos los sectores de la empresa.

Los cambios son sustentados por las partes interesadas mediante su ejemplo, a través del refuerzo consciente y una campaña de comunicación continua.

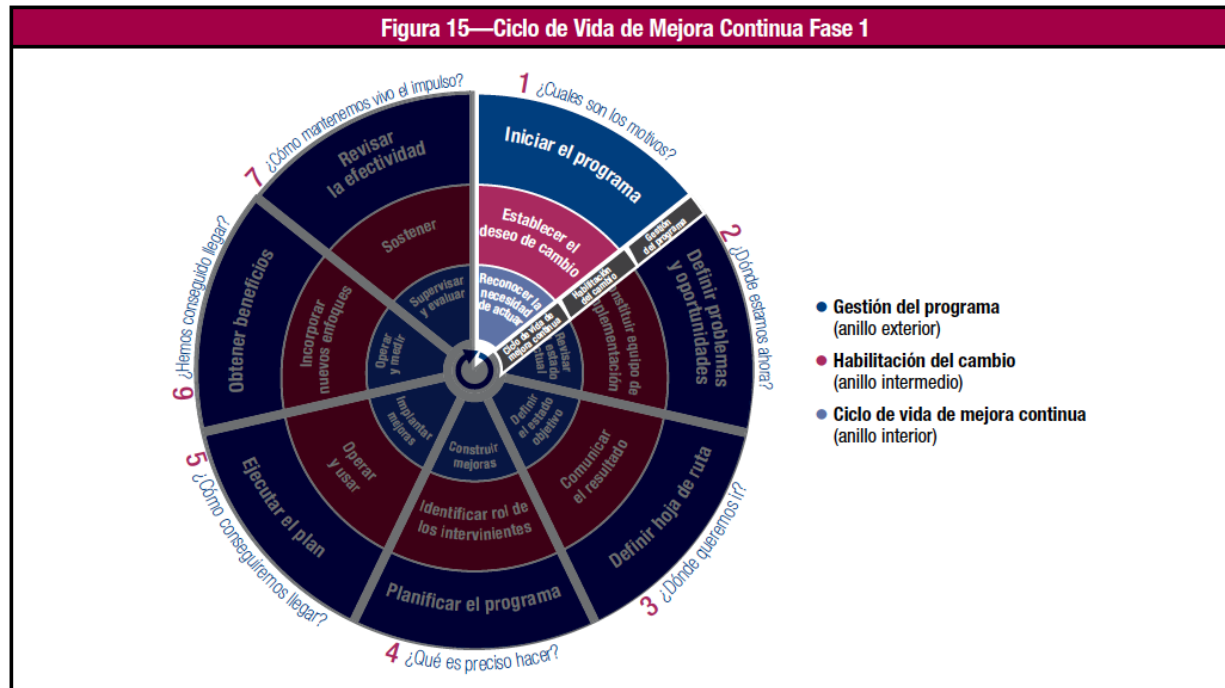
TAREAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL CICLO DE VIDA DE IMPLEMENTACIÓN

La mejora continua del GTI se realiza utilizando las siete fases del ciclo de vida de implementación. Cada fase se describe con:

- Un cuadro que resume las responsabilidades de cada grupo de protagonistas en la fase. Tener en cuenta que estas funciones son de carácter genérico y no necesariamente todos los roles deben existir como una función específica.
- Una tabla para cada fase que contiene:
 - Objetivo de la Fase
 - Descripción de la Fase
 - Tareas de mejora continúa
 - Tareas de habilitación del cambio
 - Tareas de gestión del programa
 - Ejemplos de las entradas que puedan ser necesarias
 - Sugerencia de marcos de ISACA y de terceros que pueden ser utilizados
 - Las salidas que necesitan ser producidas
- Una matriz RACI que describe quién es el responsable, quién rinde cuentas, quién es consultado e informado de las actividades clave seleccionadas de la mejora continua (CI), de habilitación del cambio (CE) y las tareas de gestión del programa (PM), con sus correspondientes referencias cruzadas. Las actividades incluidas en la matriz RACI son las más importantes, por ejemplo, actividades que producen resultados o salidas a la siguiente fase, tienen un hito unido a ellos, o son críticos para el éxito de la iniciativa global. No todas las actividades están incluidas, a efectos de mantener esta guía concisa.

TAREAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL CICLO DE VIDA DE IMPLEMENTACIÓN

EJEMPLO DE LA PRIMERA FASE: ¿cuáles son los motivos?



TAREAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL CICLO DE VIDA DE IMPLEMENTACIÓN

DESCRIPCIÓN DE CADA FASE

- Un cuadro que resume las responsabilidades de cada grupo de protagonistas en la fase. Estas funciones son de carácter genérico y no necesariamente todos los roles deben existir como una función específica.

Figura 16—Roles en la Fase 1	
Cuando Ud. es...	Su rol en esta fase es ...
Consejero y ejecutivo	Proporcionar orientación sobre las necesidades de las partes interesadas, la estrategia de negocio, prioridades, objetivos y principios rectores en lo que respecta al gobierno y la gestión de la TI de la empresa. Aprobar el enfoque de alto nivel.
Gerente de negocios	Junto con TI, garantizar que las necesidades de las partes interesadas y los objetivos de negocio han sido expresados con suficiente claridad para permitir la traducción a los objetivos de negocio de TI y aportar a la comprensión de los riesgos y prioridades.
Gerente de TI	Reunir los requisitos y objetivos de todas las partes interesadas, logrando un consenso sobre el enfoque y alcance. Prestar asesoramiento especializado y orientación con respecto a los asuntos de TI.
Auditor/a interno/a	Proporcionar asesoramiento y acciones y actividades sobre propuestas de desafío, asegurando que las decisiones que se tomen sean objetivas y equilibradas. Proporcionar información sobre temas de actualidad. Prestar asesoramiento en materia de control y prácticas y enfoques de gestión de riesgos.
Riesgo, cumplimiento y legal	Proporcionar asesoramiento y orientación sobre el riesgo, el cumplimiento y asuntos legales. Asegurar que el enfoque de gestión propuesto permire cumplir con los requisitos de riesgo, cumplimiento y legales.

TAREAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL CICLO DE VIDA DE IMPLEMENTACIÓN

DESCRIPCIÓN DE CADA FASE

Una tabla para cada fase que contiene:

- Objetivo de la Fase
- Descripción de la Fase
- Tareas de mejora continua
- Tareas de habilitación del cambio
- Tareas de gestión del programa
- Ejemplos de las entradas que puedan ser necesarias
- Sugerencia de marcos de ISACA y de terceros que pueden ser utilizados
- Las salidas que necesitan ser producidas

Una matriz RACI.

Figura 17—Descripción de la Fase 1

Fase 1	¿Cuáles Son los Motivos?
Objetivo de la fase	Obtener un entendimiento de los antecedentes del programa y los objetivos y el enfoque del gobierno actual. Definir el caso de negocio del concepto inicial del programa. Obtener el compromiso de todas las partes interesadas
Descripción de la fase	Esta fase articula las razones de peso para actuar en el contexto de la organización. En este contexto se definen los antecedentes del programa, los objetivos y la cultura de gobierno. Se define el caso de negocio del concepto inicial del programa. Se obtiene el compromiso de todas las partes involucradas.
Tareas de mejora continua (Continual Improvement, CI)	Reconocer la necesidad de actuar: 1. Identificar el contexto actual de gobierno, los negocios de TI y los puntos débiles, los síntomas y eventos que desencadenan la necesidad de actuar. 2. Identificar los motivadores del negocio y del gobierno y los requisitos de cumplimiento para mejorar el GEIT y evaluar las necesidades actuales de las partes interesadas. 3. Identificar las prioridades de negocio y la estrategia de negocio que dependen de TI, incluidos los proyectos importantes en curso. 4. Alinearse con las políticas, estrategias, principios rectores y las iniciativas de gobierno empresariales en curso. 5. Aumentar la concienciación de los ejecutivos sobre la importancia de TI para la empresa y el valor del GEIT. 6. Definir la política, objetivos, principios rectores y objetivos de alto nivel de mejora de GEIT. 7. Asegurar que los ejecutivos y el Consejo entiendan y aprueben el enfoque de alto nivel y acepten el riesgo de no tomar medidas sobre cuestiones importantes.
Tareas de habilitación del cambio (Change Enablement, CE)	Establecer el deseo de cambiar: 1. Garantizar la integración con los enfoques o programas a nivel de empresa de habilitación del cambio, si es que existe alguno. 2. Analizar el entorno general de la organización en el que el cambio necesita ser activado, incluyendo la estructura de la organización, el los estilos de gestión, la cultura, las formas de trabajar, las relaciones de trabajo formales e informales y las actitudes. 3. Determinar otras iniciativas empresariales en curso o previstas para determinar las dependencias o los impactos del cambio. 4. Comprender el alcance y la profundidad del cambio. 5. Identificar las partes interesadas que participan en la iniciativa desde las diferentes áreas de la empresa (por ejemplo, negocios, TI, auditoría, gestión de riesgos), así como los distintos niveles (por ejemplo, ejecutivos, mandos intermedios) y considerar sus necesidades. 6. Determinar el nivel de apoyo y la participación requerida de cada grupo o individuo de las partes involucradas, su influencia y el impacto en ellos de la iniciativa de cambio. 7. Determinar la disposición y capacidad para implementar el cambio para cada grupo de interés o un individuo. 8. Establecer una "llamada de atención", utilizando los puntos débiles y eventos desencadenantes como punto de partida, y comunicado por el Comité Ejecutivo o de Estrategia de TI (o una estructura de gobierno equivalente) para crear conciencia sobre el programa, sus motivadores y sus objetivos entre todas las partes interesadas. 9. Eliminar cualquier tipo de señales falsas de seguridad o por complacencia, por ejemplo, poniendo de relieve las cifras de cumplimiento o de excepción. 10. Adoptar el nivel apropiado de urgencia, en función de la prioridad y el impacto del cambio.
Tareas de gestión del programa (Programme management, PM)	Iniciar el programa: 1. Proporcionar dirección estratégica de alto nivel y objetivos del programa en concordancia con el comité de estrategia ejecutiva de TI o equivalente (si es que existe). 2. Definir y asignar roles y responsabilidades de alto nivel dentro del programa, empezando por el patrocinador ejecutivo al director del programa y todas las partes interesadas importantes. 3. Desarrollar un caso de negocio indicando los factores de éxito que se utilizarán para permitir la supervisión del rendimiento y el reporte del éxito de la mejora del gobierno. 4. Obtener patrocinio ejecutivo.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, estrategias, planes de gobierno y de negocios e informes de auditoría empresariales. • Otras iniciativas importantes de las empresas con las que pueden existir dependencias o impactos. • Informes de rendimiento del comité de dirección de TI, estadísticas del soporte técnico, encuestas a clientes de TI u otras entradas que indiquen los actuales puntos débiles de TI. • Cualquier visión (útil y relevante de la industria, casos de estudio e historias de éxito, www.isaca.org/cobitcasesudies). • Requisitos específicos del cliente, marketing y estrategia de servicio, posición en el mercado, la visión y la misión de la empresa.

Figura 17—Descripción de la Fase 1 (cont.)

Fase 1	¿Cuáles son los Motivos?
Material de ISACA y otros marcos	<ul style="list-style-type: none"> • COBIT 5 (metas de empresa, catalizadores). • COBIT 5: <i>Procesos Catalizadores</i> (EDM01; AP001: MEA01), www.isaca.org/cobit. • COBIT 5: <i>Implementación</i> (Apéndices A. Mapeo Entre Puntos Críticos y Procesos de COBIT 5, B. Ejemplo de Matriz de Decisión y D. Ejemplo de Caso de Negocio) • Los productos de soporte de ISACA tal como están definidos en www.isaca.org • La Guía de Casos de Negocio: Utilizando Val IT 2.0
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Esbozo del caso de negocio • Roles y responsabilidades a alto nivel • Mapa de las partes interesadas identificadas, incluyendo el apoyo y la participación requeridos, la influencia y el impacto, y el entendimiento acordado de los esfuerzos necesarios para gestionar el cambio humano • Llamada de atención del programa (todas las partes interesadas) • Comunicación del inicio del programa (principales partes interesadas)

Figura 18—Matriz RACI Fase 1

Actividades Clave	Responsabilidades de los Implicados en la Implementación							
	Patrocinador	Comité Ejecutivo / CI	Comité de Gestión / CG	Representante de Negocio / Cliente de TI	Representante de Proceso / Auditor / CI	Recurso y Compromiso	Dirección de Programa	
Identificar los problemas que desencadenan la necesidad de actuar (CI1).	C/I	A	R	R	C	C	C	C
Identificar las prioridades y estrategias de negocio que afectan a la TI (CI3).	C	A	R	R	C	C	C	C
Conseguir el acuerdo de la dirección para actuar y obtener apoyo ejecutivo (CI7).	C	A/R	R	C	I	I	I	I
Incluir el nivel apropiado de urgencia al cambio (CE10).	I	A	R	R	C	C	C	C
Producir un entorno convincente de caso de negocio (PM3).	I	A	R	C	C	C	C	C

Una matriz RACI identifica quién es Responsable, quién Consulta (A), quién Informa y quién Contribuye.

HERRAMIENTAS

ANÁLISIS SWOT – DAFO

Los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon en los años 70 una nueva herramienta de análisis para la gestión de empresas, el SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cuyo equivalente en español es DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

La aplicación de un análisis DAFO consiste en estudiar cuáles son los puntos fuertes y débiles de una empresa, en relación a las amenazas y las oportunidades que presenta su entorno.

Los parámetros que analiza esta herramienta son, por tanto, internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades):

- **Debilidades:** Limitaciones que pueden impedir a la empresa defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades.
- **Amenazas:** Factores del entorno que pueden significar un peligro a corto, medio y largo plazo, para la empresa analizada
- **Fortalezas:** Puntos fuertes que permiten hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades
- **Oportunidades:** Factores del entorno que, bien aprovechados, pueden proporcionar ventajas o beneficios

HERRAMIENTAS

ANÁLISIS PREN

El PREN (Play, Reduce, Enhance, Neutralize, o en español, Jugar, Reducir, Realzar y Neutralizar) es otra herramienta de análisis para la gestión de empresas, que parte de la información obtenida como resultado del análisis DAFO realizado.

La aplicación de un análisis PREN consiste en identificar, a partir de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del DAFO, las acciones necesarias a tomar para:

Jugar con las fortalezas: Identificar aquellas acciones que permitirán fomentar las fortalezas detectadas

Reducir las debilidades: Identificar acciones que permitan suplir, al máximo, el efecto de las debilidades internas a la organización

Elevar las oportunidades: Impulsar mediante acciones las oportunidades, externas a la organización, que permitan de esta manera mejorar la situación actual de la organización

Neutralizar las amenazas: Identificar las acciones necesarias para amortiguar, al máximo posible el efecto negativo que puedan causar las amenazas externas a la organización

EJERCICIOS EN AULA

- Caso práctico de planificación de una reunión de trabajo para la toma de requisitos:

En el supuesto de tener que organizar reuniones para la adquisición de información y la toma de requisitos para tratar de determinar la situación de partida de una organización multidepartamental ¿como lo organizarías?.

- Dado un DAFO, realizar un análisis PREN y establecer las líneas de actuación prioritarias.

ANÁLISIS DE CASOS

EJEMPLOS

Ejemplo de DAFO y Análisis PREN.

Ejemplo de desarrollo de un plan estratégico.

- Desarrollo de la Gobernanza en la Elaboración de una Estrategia y un plan en el Gobierno de Cantabria.

El Gobierno de IT en universidades.

- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)

TRABAJO FINAL

SISTEMAS DE GOBERNANZA

ANALIZAR UN CASO PRÁCTICO.