

Strategic Incorporation of Services in Model Corporate Alignment IT

A. Belalcázar

Universidad Nacional de la Plata, UNLP
titobv@yahoo.com

ABSTRACT

Technological advances have had a vertiginous growth and the areas of technology have great advances in the contribution and support they provide to their companies, but is not enough as alone technology is not enough to solve the strategic needs of the organization due to the planning of this with IT are independent or operate in isolation, and TI contributes to computational solving problems of day to day without establishing routes joint guidelines aimed at establishing true strategic business support. The contribution that going to provide alignment corporate governance, business and IT through services is to establish structures and handling of resources that help connect corporate strategic axis with IT and establish appropriate roads in the delivery of users performance.

Keywords

Alignment Strategic; Corporate Governance; Enterprise Governance; IT Governance; Services.

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de las tecnologías computacionales ha permitido cambios de paradigmas de forma y no de fondo en las empresas. En [1][2] se expresa que las corporaciones exitosas pueden ser distinguidas por su capacidad para aprovechar los recursos en la transformación de sus organizaciones. Sin embargo el uso de la tecnología para automatizar sus procesos sin estrategias que ayuden a tener esquemas de optimización técnica y económica en sus estructuras productivas, hace que se desperdicie el gran potencial de TI con el cual se puede entregar servicios estratégicos con tecnología moderna a sus usuarios y ayude a cumplir los objetivos empresariales.

En [3][4] se enuncia al Gobierno Empresarial como el conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por la junta directiva y la dirección ejecutiva con el objetivo de proporcionar dirección estratégica, asegurando que se cumplan los objetivos [5] y verificando que los recursos de la organización se utilicen en forma responsable. En [4][6] se estructura al gobierno empresarial de la siguiente manera:

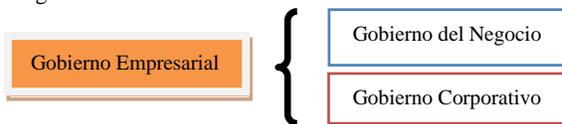


Figura 1. Estructura del Gobierno Empresarial.

Tomando el concepto de [3] y siguiendo la estructuración que se realiza al Gobierno Empresarial en Gobierno Corporativo y Gobierno de Negocio, vamos a considerar que los componentes empresariales están dirigidos por el Gobierno Corporativo como representante legal de la organización empresarial con sus componentes de junta directiva y dirección ejecutiva, de tal manera que vamos a tener como resultado el siguiente esquema:



Figura 2. Estructura del Gobierno Corporativo en relación al Gobierno del Negocio.

En la Figura 2 podemos abstraer que es el Gobierno Corporativo el que contiene y por lo tanto dicta las reglas al Gobierno del Negocio y este a su vez es el que ejecuta los procesos técnicos operativos de la organización. Empezamos analizando el gobierno corporativo para saber en dónde se alinea el gobierno de TI.

En [6] se manifiesta que el gobierno corporativo o empresarial garantiza la dimensión de conformidad, la cual dicta las normas y políticas a seguir en la corporación, y el desempeño o nivel operativo se lo realiza a través del Gobierno de Negocio. Tanto el Gobierno Corporativo como el Gobierno de Negocio tienen sus procesos definidos, en [4] se hace una clasificación como referencia a Weill & Ross, (2004) de la siguiente manera:

Gobierno Corporativo: Procesos de Conformidad (Responsabilidad-Seguridad)
Presidente—CEO—Directores no Ejecutivos
Comités de Auditoría-- Comité de Remuneraciones-- Comité de Riesgo-- Auditoría Interna
Gobierno del Negocio: Procesos de ejecución (Creación del Valor- Utilización de Recursos)
Planeación estratégica y alineamiento
Toma de decisiones estratégicas
Gestión estratégica del riesgo
Cuadro integral de mando
Sistemas estratégicos de la empresa
Mejora continua
Necesidades del Negocio

Figura 3. Procesos de Gobierno Corporativo y Negocio.

En [8] se dice que el Gobierno Corporativo consiste en el establecimiento de estructuras organizacionales que establezcan los objetivos y lleven a cabo el seguimiento del desempeño de la organización para asegurar que dichos objetivos sean alcanzados. Estos objetivos pueden ser logrados a través de la eficacia y eficiencia con la que se maneje la organización en la mejora de los procesos administrativos, financieros, técnicos y humanos que logren proveer información rápida y oportuna a sus directivos de los servicios que consideren estratégicos en la organización. En la

figura 3 encontramos varios tipos de procesos Gobernantes y de Apoyo, que va a permitirnos identificar cuales sirven para alinear el Gobierno Corporativo y Negocio y a través de estos definir en qué parte se ubican los relacionados con el Gobierno de TI.

2. GOBIERNO DE TI

En [9][10] se explica que el Gobierno de TI comprende la especificación de los derechos de decisión y de rendición de cuentas para fomentar un comportamiento deseable en el uso de las TI, y en [6] se exige que las tecnologías de información se involucren en la organización a través del orden y estrategia de cómo llevar adelante el manejo adecuado de los recursos tecnológicos que permita apoyo adecuado a los directivos de la organización tanto en la recepción de necesidades como en la modernización de prestaciones.

En la actualidad las empresas tienen una alta dependencia en TI debido a su gran aporte de los distintos servicios que provee al usuario. Esto produce una gran vulnerabilidad debido a que el curso normal del negocio se apega diariamente a la continuidad de estos servicios. En este sentido aplicando buenas prácticas en TI se puede lograr fusiones [11] con el negocio que permitan optimizar procesos claves de la organización, permitiendo a TI pasar de proveedor de servicios internos y externos a socio estratégico del gobierno corporativo.

En [7] se presenta el resultado de un análisis realizado en un seminario llamado "IT for the Non-IT Executive" en el cual se indica la frustración que sienten los ejecutivos al no entender de TI y que el personal de TI no logre entender los problemas del negocio. Esta falta de alineamiento produce presiones [6] en las áreas de TI ya que son procesos de apoyo en la marcha del negocio, por lo tanto soportan muchas demandas por el servicio que brindan. Sin embargo por la cantidad de eventos que se presentan en TI y la organización y al no existir planificaciones estratégicas conjuntas entre corporación y TI [12] se puede perder fácilmente el alineamiento con la organización y dedicarse a resolver problemas puntuales.

Por su parte todos los directivos involucrados en el Gobierno de TI deben estar claros con los procesos de todas las áreas de la organización incluidos las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para coordinar acciones que lleven a TI a lineamientos mucho más directos con los de la organización que le permitan a esta ofrecer servicios internos y externos óptimos.

Las inversiones que los accionistas y la dirección ejecutiva realizan en TI, deben verse reflejados en los resultados de los objetivos planificados con procesos relacionados entre el Gobierno Corporativo y el Gobierno de TI por lo cual es necesario analizar un esquema más directo que permita puntualizar la relación entre los dos Gobiernos. En [3] se expone que el problema dentro de las organizaciones entre el gobierno corporativo y el gobierno de TI surge debido a que las estructuras de cada uno se han desarrollado en paralelo entre sí y no se alcanza a visualizar las necesidades corporativas y las potenciales fortalezas de TI, desperdiciando recursos humanos, económicos y sobre todo tiempo valioso que puede ser utilizado en direccionar a los involucrados en ofrecer servicios adecuados a sus usuarios y clientes permitiendo satisfacción y por ende prestigio institucional.

Es necesario considerar que no basta con automatizar y optimizar tiempos de procesos y esperar a que TI resuelva todas las posibilidades de problemas que se presentan en el día a día ya que la causa raíz debe ser analizada y presentada con todos los argumentos y variables definidas de los errores que permitan su resolución en forma concreta.

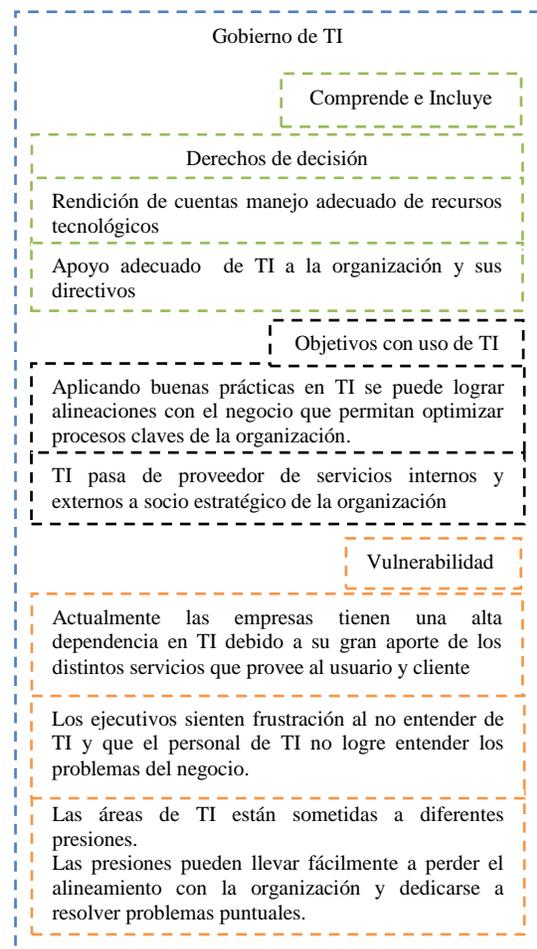


Figura 4. Conceptos de Gobierno de TI y algunas variables relacionadas.

Estas variables nos van a permitir distinguir el cambio de paradigma que puede tener la estrategia empresarial a través del uso adecuado de recursos con la visión de servicios sobre la organización y sus componentes.

3. RELACIONES ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y GOBIERNO DE TI

Uno de los mecanismos de alineación entre el Gobierno de TI con el Negocio se relaciona [13] con el grado de congruencia entre la estrategia TI y los objetivos estratégicos e infraestructura del negocio y según el ITGI (Carrillo, 2009) citado en [15] el gobierno corporativo tiene los siguientes objetivos: Proveer dirección estratégica, Asegurar el logro de los objetivos, Establecer que los riesgos se administren adecuadamente y Verificar que los recursos de la empresa se utilicen responsablemente.

En [16] y [17] que cita a [18] se identifica a los siguientes elementos de Gobierno de TI: Alineación estratégica de TI, Valor derivado de la TI, Manejo de Riesgos y Medir desempeño.

Los procesos de dirección estratégica y alineación estratégica de las dos propuestas nos ubican en el camino apropiado de alineamiento ya que uno de los valores agregados más importantes que tienen las empresas es su Planificación Estratégica que les permite proyectarse a mediano y largo plazo y TI debe estar conectado a este camino que recorre la corporación a través de su propia Planificación Estratégica. Estos dos

lineamientos deben estar encaminados y no pueden trabajar en forma individual. Según Sallenave, (1993) referenciado en [20], la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Como señalan Kaplan y Norton (2008) es necesario integrar la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas que guíen a los directivos en la ruta adecuada para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo en forma satisfactoria.

Gobierno Corporativo: Procesos de Conformidad (Responsabilidad-Seguridad) -- Comité de Riesgo
Gobierno del Negocio: Procesos de ejecución (Creación del Valor-Utilización de Recursos)
Planeación estratégica y alineamiento estratégico
Toma de decisiones estratégicas
Gestión estratégica del riesgo
Gobierno de TI: Alineación estratégica de TI, Manejo de Riesgos

Figura 5. Componentes de Gobierno Corporativo, Negocio y TI relacionados

Como podemos observar en la figura 5 es la Planeación Estratégica y el Alineamiento Estratégico los encargados de relacionar al Gobierno Corporativo con el Gobierno de TI. Las empresas en su Planificación Estratégica [21] deben tener ejes estratégicos que conduzcan en forma ordenada los objetivos claves que tiene la corporación, a su vez uno o varios ejes deben estar alineados con los ejes estratégicos de la Planificación Estratégica de TI que ayuden a cumplir los objetivos corporativos planteados. Así mismo en [21] se señala que una de las ventajas que tiene TI es que puede aplicar una Plan Táctica el cual permite establecer sus planes y objetivos a corto y mediano plazo y ser más preciso en el apoyo a la organización.

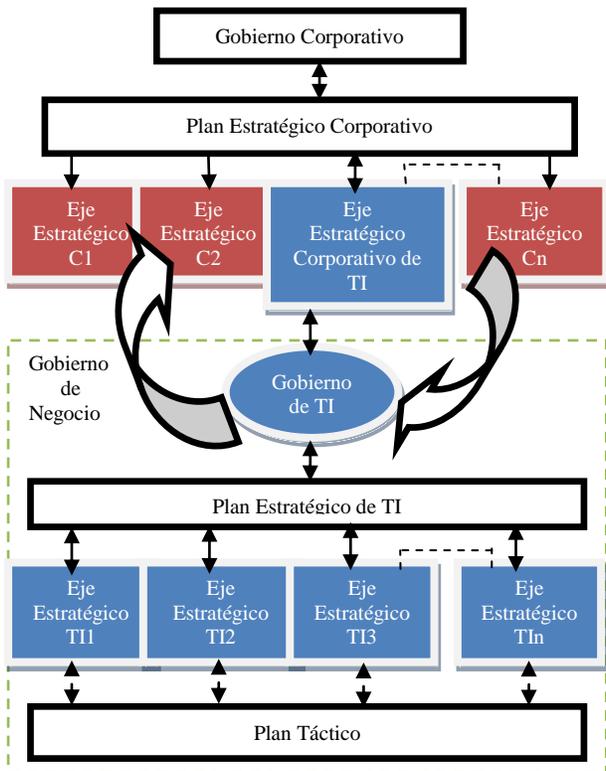


Figura 6. Ejes estratégicos como relación entre Gobierno Corporativo y Gobierno de TI

Ahora bien entre los Ejes estratégicos corporativos está el eje estratégico corporativo de TI que se relaciona con el Gobierno de TI y este a su vez con los ejes estratégicos de TI que ayudan en la parte de soporte operativo. Sin embargo no es posible identificar cuáles son los verdaderos servicios que el Gobierno Corporativo necesita identificar como prioritarios para que TI apoye con prestaciones operativas adecuadas, así como cuales son los procesos optimizados que están relacionados con este proceso de servicio para dar el soporte adecuado por parte de las áreas administrativas. Por lo tanto uno de los puntos más importantes en la dirección estratégica del negocio es ubicar los servicios en los distintos niveles de la estructura de la organización.

Para poder identificar los servicios corporativos vamos a trabajar con el Modelo de Alineación Estratégico (M.A.S.) que según [1] permite estructurar la estrategia global de una organización a través de cuatro dominios claves: Estrategia del Negocio y Estrategias de TI como enfoques externos, Procesos e Infraestructura Organizacional, y Procesos e Infraestructura de TI como enfoques internos. Los lineamientos que se dan en este modelo ayudan a definir estrategias de relaciones entre los dominios que abarcan toda la estructura de la organización como procesos administrativos, TI, negocio, y sus diferentes relaciones que permiten visualizar las influencias ejercidas entre cada uno de los dominios sin dejar de lado a ninguno de ellos ya que son transversales en su afectación.

El modelo M.A.S. incluye estructuras organizacionales cada una con sus propios procesos, habilidades o capacidades operativas de los involucrados en cada dominio.

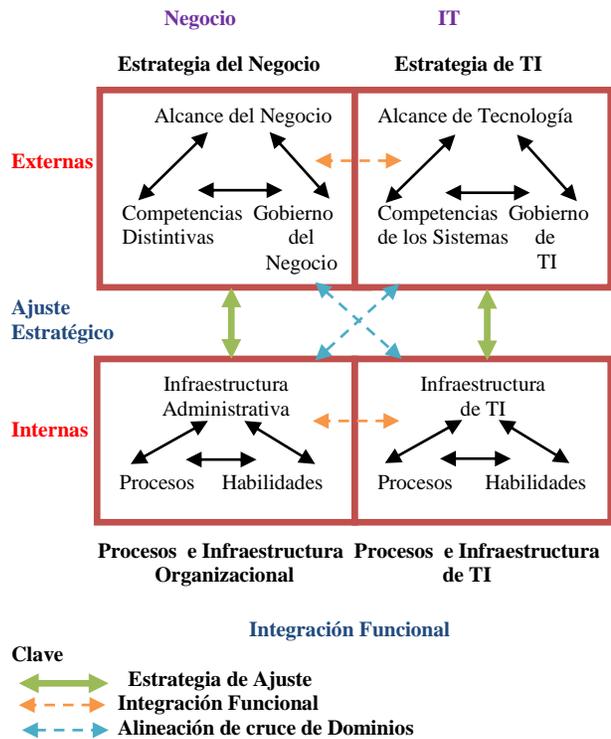


Figura 7 Modelo de Alineación Estratégica según John Henderson, N. Venkatraman

El Dominio de Estrategia del Negocio consiste en que los directivos de la organización son los que llevan adelante los lineamientos de la organización con el uso adecuado de la infraestructura de TI cuyo rol es solo operativo y se acopla a las directrices ejecutivas.

El Dominio de Procesos e Infraestructura Organizacional está dado por la estructura de orden y optimización interna que tengan los procesos para enfrentar en forma ágil y oportuna los cambios adecuados que se tenga que dar en una organización moderna.

El Dominio de Estrategia de TI consiste en definir tácticas con procesos tecnológicos que ayuden a modernizar la organización.

El Dominio de Procesos e Infraestructura de TI consiste en proporcionar y usar los servicios que ofrece TI como apoyo en la modernización corporativa.

Por lo tanto si consideramos como eje central el Dominio de Estrategia del Negocio, se vuelve necesario tomar en cuenta el aporte de los paradigmas que se pueden presentar con la estrategia de entrega y recepción de servicios como ente corporativo hacia sus clientes y usuarios, para lo cual vamos a analizar una nueva capa de servicios sobre estos Dominios.

4. ESTRUCTURA DE SERVICIOS COMO APOYO SOBRE DOMINIOS

En [22] se define al Servicio como los medios para entregar valor a los clientes, facilitando sus tareas para obtener resultados, sin que ellos deban asumir los costos específicos ni los riesgos asociados. Tomando como referencia este concepto debemos ubicar en forma alineada los servicios que se deben proveer tanto a nivel Corporativo, de Negocio y TI. Los servicios que entrega el Gobierno Corporativo tanto al gobierno de negocio como a TI deben ser planificados en forma minuciosa ya que representan el core del negocio. No basta con entregar servicios, estos deben ser entregados con estructura estratégica, por lo tanto la planificación debe tener lineamientos detallados hacia dónde quiere ir la corporación y lo logra relacionando los dominios corporativos y operativos en sus servicios claves en forma escalar sean administrativos o técnicos.

Cada servicio entregado por el Gobierno Corporativo puede generar varios procesos administrativos y puede involucrar a varios procesos de TI. De igual manera para los servicios recibidos.

La definición de los servicios que son core del negocio es parte de la estructura misma de la directiva ejecutiva que puede solicitar apoyo en niveles operativos que ayuden en el cruce de posibilidades para concretar sus objetivos, sin perder de vista que no se puede dejar en primera instancia al gobierno de negocio el despliegue de todo el proceso técnico administrativo para ejecutar la entrega de dichos servicios en vista que son estratégicos en sus planificaciones que van a dar la ruta de toda la estructura de la organización.

El servicio entregado y recibido por cada Dominio conlleva varias aristas de estrategias como: estrategia del servicio para lograr impacto corporativo, estrategia de optimización de procesos relacionados con el servicio, estrategia para granular los componentes de servicios de TI relacionados con los servicios corporativos y administrativos. Los servicios deben ser encaminados por el Gobierno Corporativo como la esencia o core del negocio en todos sus Dominios tomando en cuenta que la responsabilidad es a detalle en subniveles, sin perder la línea directa de relación tanto en el soporte como en la dirección estratégica de asesoría en los dos sentidos es decir corporación-negocio y operación-negocio que logre explotar al máximo el aporte de la ideas de directivos y personal involucrado en esos servicios, sea en forma directa o indirecta.

La exploración a detalle de la forma en cómo deben ser estructuradas las estrategias por servicio y por Dominio le corresponde a cada organización de acuerdo a su función misma. Vamos a insertar los bloques de servicios en cada Dominio sin romper la relación entre ellos.

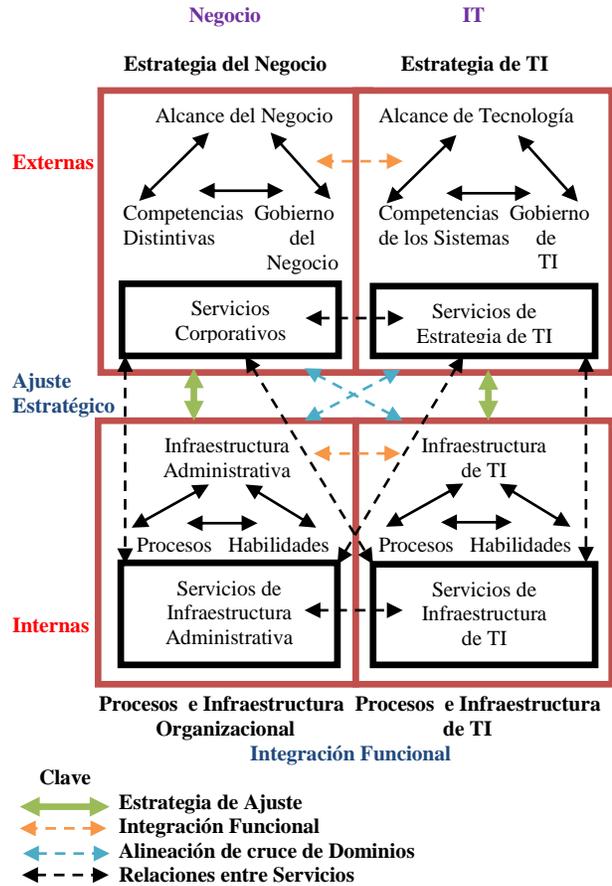


Figura 8. Modelo de Alineación Estratégica en base a servicios por Dominio.

Ahora bien vamos a realizar la explotación de cada servicio por dominio y lo incluimos en cada capa de la figura 5 Gobierno Corporativo, Gobierno del Negocio y Gobierno de TI.

Seguimos manteniendo la relación ubicua de procesos entre los dominios, condición clave e importante para que funcione la estrategia de servicios.

De igual manera se sigue manteniendo la estructura del modelo M.A.S incluida la estrategia diagonal entre dominios que permite la máxima relación entre ellos y se lo fortalece a través de la inclusión de ejes que ayudan a identificar los parámetros de relaciones entre dominios a través de los servicios y procesos circulares relacionados que permitan un control y monitoreo continuo.

El Gobierno Corporativo mantiene su status de control sobre toda la organización, el Gobierno del Negocio sigue ocupando su puesto de control técnico administrativo, pero en el Gobierno de TI quedan algunos componentes independientes que corresponde tratarlos de manera unificada debido a que no pueden ser tratados en forma aislada ya que le estrategia de tecnología y sus distintas áreas están ligados debido a que sus componentes trabajan en relación directa con cada uno de los servicios que brinda la organización independiente que ellos sean de software, infraestructura o proyectos de gestión, incluido el personal con sus responsabilidades. La relación de cada componente de TI que interviene como apoyo a los distintos gobiernos es directa y atómica, es decir elementos de software no pueden separarse de los servidores, sistemas operativos, bases de datos, lenguajes de

programación y todos pasan a ser el todo. Veamos cómo queda la inserción de servicios en los dominios del modelo M.A.S:

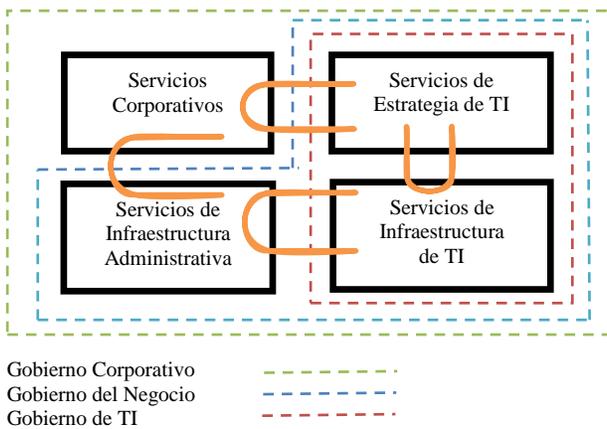
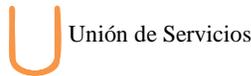
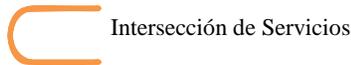


Figura 9. Gobierno Corporativo, Negocio y TI a través de Servicios

A la figura 9 le aplicamos la teoría matemática de conjuntos de intersección y unión entre servicios por dominios y tenemos lo siguiente:



La Unión de Servicios nos permite unificar todos los servicios de Estrategia de TI con todos los Servicios de Infraestructura de TI, lo cual nos permite tener un solo Servicio de Infraestructura de TI con sus componentes granulados con sus estrategias individuales para dar soporte a la organización en servicios externos e internos.



La Intersección de Servicios nos permite tener servicios comunes entre los Servicios Corporativos y Servicios de Infraestructura de TI y entre Servicios Corporativos y Servicios de Infraestructura Administrativa y estos a su vez con Servicios de Infraestructura de TI y a su vez nos permite individualizar los servicios corporativos estratégicos y permite direccionar una dedicación oportuna sobre cada uno de ellos con los elementos de soporte tanto de la Infraestructura Administrativa como de TI.

Hay que tomar en cuenta que la estrategia de identificación de servicios tanto de entrada como de salida de cada uno de los dominios no solo pertenece a los directivos de la Corporación sino a todos los involucrados en los procesos de los otros dominios y se tiene que planificar la forma en cómo se visualiza la corporación a través de la provisión de servicios externos e internos con todos los procesos bien fundamentados y optimizados, así como el soporte de los componentes granulados de TI para cada uno de los servicios corporativos y administrativos. Con estos conceptos definidos vamos a revisar cómo queda las relaciones entre dominios.

En la figura 3 tenemos que uno de los procesos de conformidad del Gobierno del Negocio es la Alineación Estratégica del Negocio y esto se lo cataliza a través del Plan Estratégico Corporativo que debe ejecutar el Gobierno del Negocio cuyos ejes transversales dan las pautas a seguir por los distintos Dominios Corporativos.

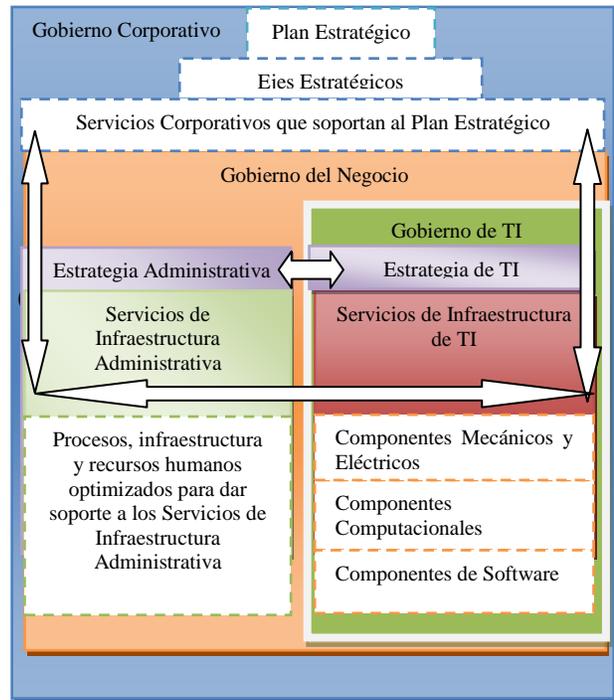


Figura 10. Gobierno Corporativo, Negocio y TI a través de Servicios granulados.

5. PRUEBA DE ESCRITORIO DE SERVICIOS EN SUS DIFERENTES DOMINIOS

Partimos de la provisión de tres servicios core SC1, SC2, SC3 que la corporación necesita proveer a sus usuarios y clientes y la llamamos de arriba hacia abajo y luego analizamos la entrega de servicios de abajo hacia arriba por parte del Gobierno de TI.

5.1. Entrega de servicios por parte de la Corporación o de arriba hacia abajo

Los servicios corporativos SC1, SC2, SC3 son ofrecidos por la organización para lo cual el Gobierno de Negocio debe realizar todas las coordinaciones con los Gobiernos de TI e Infraestructura Administrativa para conseguir los procesos adecuados con tecnología de punta para satisfacer la necesidad de la máxima directiva. La estrategia que utilice el Gobierno de Negocio es clave para enfrentar la granularidad de entrega de uno o varios servicios corporativos con todos los involucrados en los procesos existentes y nuevos.

El servicio corporativo solo no nos dice nada por lo cual es necesario identificarlo con cada una de las relaciones técnico administrativas y responsables que se puedan presentar en la solicitud de atención a los servicios SC1, SC2, SC3, con pruebas de escritorio definidas en suficiente detalle que ayuden a simular aspectos que se presenten en la implementación definitiva. Los aspectos administrativos que pueden surgir adicional a los que vamos a tratar en este estudio se los debe tratar relacionando en forma directa con los servicios corporativos, así como con los componentes de TI granulados.

Vamos a valernos de algunas variables que incluyen coordinaciones, responsables y procesos relacionados que nos van a ayudar a definir algunos aspectos para la prueba de escritorio propuesta.

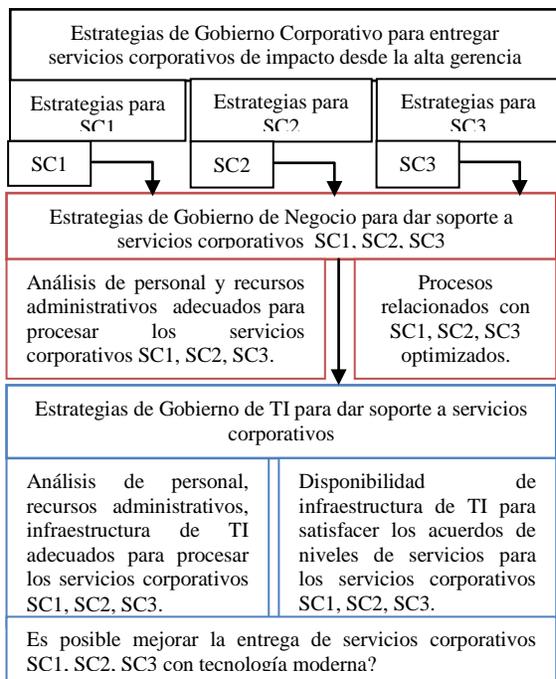


Figura 11. Procesos y posibilidades para Prueba de Escritorio de Provisión de Servicios Corporativos.

Ahora es necesario tener una relación directa entre los Servicios Corporativos, Procesos optimizados y Componentes granulados de Infraestructura de TI. La relación por cada servicio corporativo es de uno a varios con respecto a los Procesos optimizados e Infraestructura de TI y a su vez estos pueden soportar a varios Servicios Corporativos cada uno con resultado distinto al menos en un mínimo porcentaje en cadena hacia abajo. Veamos la relación de servicios para el soporte de servicios corporativos SC1, SC2 y SC3, de arriba hacia abajo.

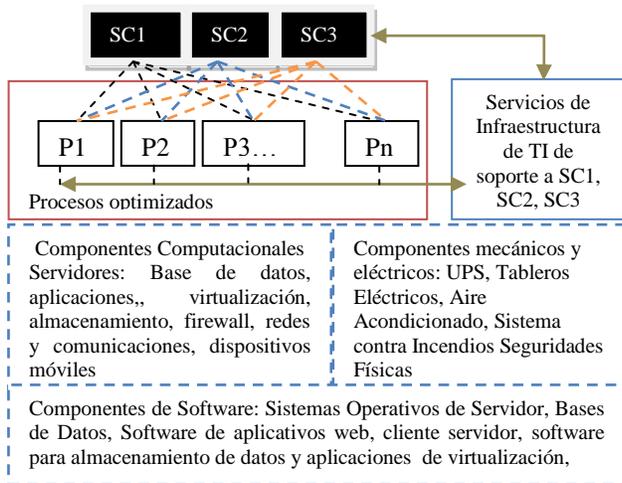


Figura 12. Relación de servicios para el soporte de servicios corporativos SC1, SC2 y SC3, de arriba hacia abajo.

Las variables que se presentan en la solicitud de atención a tres servicios corporativos es muy variada, sin embargo al relacionar en forma directa los servicios de cada uno de los Dominios la forma de tratamiento se vuelve mucho más sencilla ya que para cada servicio solicitado de un Dominio se tienen servicios relacionados de los otros Dominios.

Como se muestra en la figura 12 cada servicio corporativo conlleva a utilizar varios procesos y la relación de estos con TI se la realiza con todos los componentes como un todo ya que no es conveniente seccionar los servicios de infraestructura de TI debido a que los componentes de software dependen de los componentes mecánicos y eléctricos y de los componentes computacionales por lo tanto lo visualizamos como un solo bloque que provee servicios dentro y fuera de la organización. De igual manera la secuencia de relación de los servicios corporativos SC1, SC2, SC3 con los servicios de infraestructura de TI puede ser directa y deben ser estos los que se relacionen con el Dominio de Infraestructura Administrativa para solicitar e intervenir en procesos optimizados para esos servicios corporativos.

En cada una de las relaciones se aplican las aristas de estrategias del servicio corporativo, estrategia de optimización de procesos relacionados con el servicio corporativo, estrategia para lograr el uso óptimo de los componentes granulados de servicios de TI relacionados con los servicios corporativos y administrativos.

5.2. Aporte de servicios por parte de TI o de abajo hacia arriba

Ahora analicemos la relación de servicios para el soporte de servicios corporativos SC1, SC2 y SC3, de abajo hacia arriba.

El personal de TI debe estar a la vanguardia de tecnología que les permita ser gestores colaborativos y un apoyo sustancial a los servicios corporativos. El conocimiento de procesos tecnológicos orientados a servicios junto con el conocimiento de procesos y necesidades directivas y ejecutivas ubicadas como servicios corporativos permite al personal de TI ofrecer nuevos esquemas de servicios corporativos.

Siguiendo con los servicios corporativos SC1, SC2, SC3, el personal de TI puede ofrecer al Gobierno Corporativo nueva ubicación de segmentos de mercado a través de servicios de TI por ejemplo en dispositivos móviles o ubicación de los servicios SC1, SC2, SC3 en redes sociales de acuerdo al segmento social del momento, tomando en cuenta que puede necesitar de posibles cambios de procesos por parte del dominio de infraestructura administrativa.

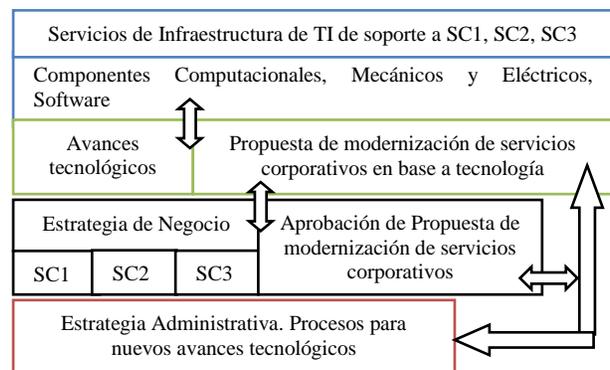


Figura 13. Relación de servicios para el soporte de servicios corporativos SC1, SC2 y SC3, de abajo hacia arriba.

Esta propuesta de servicios nos ofrece la ventaja que si existe cambios en las estrategias de negocios que incluyan nuevos servicios, se deberá adaptar la infraestructura administrativa y tecnológica a las nuevas necesidades corporativas. De acuerdo con Tricker en [8][24], "el nivel estratégico de la organización tiene un papel clave en la formulación de la estrategia pues se

constituye en el responsable de establecer el direccionamiento de las TI Hamaker, 2003” en [10]. En [2] se manifiesta que TI tiene el potencial no solo de soportar las estrategias corrientes sino formar nuevas estrategias para el negocio. Se aplica este concepto en la figura 13 donde la formulación de estrategias con respecto a los servicios corporativos que ofrece la organización también puede hacerlo el gobierno de TI hacia los directivos permitiendo cumplir los objetivos a lograr con el uso de TI y disminuyendo las vulnerabilidades de dependencia de la corporación de TI referenciadas en la figura 4.

5. CONCLUSIONES

Se han identificado los conceptos de Gobierno Empresarial, Gobierno Corporativo, Negocio y TI y se los ha relacionado con el Plan Estratégico Corporativo y con el Plan Estratégico de TI y sus respectivos Ejes Estratégicos, con cada Gobierno se ha realizado la abstracción en los Dominios del Modelo de Alineamiento Estratégico M.A.S. y se han incluido servicios granulados de entrada y salida en cada Dominio que permitan independencia en la identificación de procesos claves para dar valor agregado a la entrega de prestaciones de parte de todos los involucrados en la organización. Con estos parámetros se ha realizado la prueba de escritorio que nos ha permitido relacionar los servicios del Dominio Corporativo con los servicios del Dominio de Infraestructura Administrativa y con los Servicios de TI con la visión de arriba hacia abajo y viceversa los cual nos ha ayuda a visualizar que el soporte de TI puede ser en ambas direcciones y siempre es necesario aplicar estrategias sobre los servicios estratégicos prestados. Por lo tanto es preciso visualizar que depende de las estrategias que se apliquen a los servicios determinados como claves y sobre ellos ubicar los procesos óptimos y con la ayuda de cada uno de los componentes de TI asegurar los objetivos corporativos deseados.

6. REFERENCIAS

- [1] John Henderson, N. Venkatraman, Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Information Technology, CISR WP No. 217 Sloan WP No. 3223-90.
- [2] Thomas J. Allen & Michael S. Scott Morton (1994), Information Technology and the Corporation of the 1900s. Research Studies.
- [3] N. Brand, B. Beens, E. Vuuregg, R. Batenburg, Engineering governance: introducing a governance meta framework. International Journal of Corporate Governance: 2011, 2(2), 106-118, nicobrand@planet.nl, ben.beens@atosorigin.com, erik@erikvuuregg.nl, ronald@cs.uu.nl.
- [4] CIMA, Enterprise Governance, C. I. o. M. A, (2004), CIMA discussion paper.
- [5] OECD, O. p. l. C. y. e. D. E. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OECD.
- [6] Ingrid Lucía Muñoz Perinián, Gonzalo Ulloa Villegas, (2011), Gobierno de TI – Estado del Arte, ilmunoz@gmail.com, gulloa@icesi.edu.co.
- [7] Jeanne W. Ross, Peter Weill, (November 2002). Six IT Decision Your IT People Shouldn't Make. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/11/six-it-decisions-your-it-people-shouldnt-make>.
- [8] José J. Céspedes Lorente, ¿Qué es el gobierno de las TI?, Capítulo 3, Universidad de Almería.
- [9] Peter Weill & Jeanne W. Ross (2004), IT Governance, Massachusetts.
- [10] Adriana Montaña Barón (2013), Propuesta para la implementación de un esquema de gobierno de Tecnologías de la Información (TI) en ambientes tercerizados (outsourcing), Caso de estudio: Universidad Nacional de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial, Bogotá, Colombia.
- [11] Urbach, Nils, Buchwald, Arne, Ahlemann, Frederik. Understanding IT Governance success and its impact: nils.urbach@ebs.edu, arne.buchwald@ebs.edu, frederik.ahlemann@uni-due.de, Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems.
- [12] Peter Weill, IT Infrastructure for Strategic Agility, Mani Subramani and Marianne Broadbent, April 2002. CISR WP No.329 (2013), David Consulting Group, Trusted Advistor.
- [13] Carlos Ramón López Paz, Francisco Macía Pérez, Mercedes Delgado Fernández, (2008), El problema de alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio, 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura.
- [14] Carrillo, J. (2009). Definiendo el alcance del gobierno de TI [video]. Conferencia presentada en el tercer curso de verano itSMF – Universidad: El gobierno de TI. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=xUL8IBalh9I&feature=relmfu>.
- [15] Muñoz, I., & Ulloa, G., IT Governance – State of the art, Gobierno de TI. Revista S&T, 9(17), 23-53. Cali: Universidad Icesi.
- [16] J. Fernández (1), E. Mayol (1), J. A. Pastor (2), Agile Business Intelligence Governance: Su justificación y presentación, (1) Facultat d'Informàtica de Barcelona {jfernand, mayol}@lsi.upc.edu, (2) Estudis d'Informàtica, Multimedia i Telecomunicacions Universitat Oberta de Catalunya jpastorc@uoc.edu.
- [17] Carlos Eduardo Marulanda Echeverry, Marcelo Lopez Trujillo, Models of development for IT government, carlose@ucaldas.edu.co, mlopez@ucaldas.edu.co.
- [18] Porter, Michael E., Competitive advantage creating and sustaining superior performance, book The Free Press, New York, 1985.
- [19] Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- [20] Jorge Ignacio Paz Parra, Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana, jpaz@eafit.edu.co, Revista EAFIT – 105.
- [21] Robert S. Kaplan, David P. Norton, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en resultados Tangibles, un libro de Hardware Business School Press.
- [22] ITIL Official Site, <http://www.itil-officialsite.com>.
- [23] Tricker, R. (1994), International Corporate Governance.
- [24] Toomey, M, (2009), A comprehensive guide to directing and controlling information technology (Vol. 1), (Ed.), Waltzing with the Elephant. Australia: Edition 1.
- [25] Stacey Hamaker, Principles of IT Governance, CISA, and Austin Hutton, Copyright © 2004 Information Systems Audit and Control Association. All rights reserved. www.isaca.org.