

# Estrategia para gestionar tecnología generando valor real para los usuarios internos

---

\*Sandra Liliana Serrano Forero / \*\*Weimar Andrés Porras Polo

\*\*Jorge Eliecer Villada Calderón / \*\*Diana Karina Muñoz Morán.

\*Ingeniera Electrónica y Especialista en Gerencia en Tecnología, Universidad EAN.

\*\*Ingenieros de Sistemas y Especialistas en Gerencia en Tecnología, Universidad EAN



## Resumen

Este artículo presenta la problemática que enfrentan las áreas de tecnología al gestionar sus procesos y servicios sin lograr generar el valor real para el cliente interno de la organización. El propósito es establecer una estrategia de prestación de servicios y gestión de tecnología, enfocados a mejorar la comunicación entre los proveedores y los clientes internos en una organización. A partir de los resultados se concluyó que el área de Tecnologías de la Información (TI) debe alinearse con los objetivos estratégicos, debe nutrirse de la organización para conocerla, apoyarla y soportarla con buenas prácticas y que la comunicación entre el área de tecnología y el cliente interno en la organización debe ser transmitida de forma que el usuario la comprenda, la asimile y la valore.

**Palabras clave:** Gestión tecnológica, Comunicación, proveedores, clientes internos, Organización, Tecnologías de la información (TI).

---



## Strategy to manage technology generating real value for internal users.

### Abstract

*This article presents the issues that the areas of technology have to face when managing processes and services without generating real value for the internal customers of the organization. The purpose is to establish a strategy for service provision and technology management, aimed at improving the communication between suppliers and internal customers within an organization. From the results, it was concluded that the area of Information Technology (IT) should be aligned with the strategic objectives, it must be nourished by the organization so it knows, assists and supports it with good practices, and that the communication between the area of technology and the internal customer must be transmitted in a way that the user understands it, values it, and assimilates it.*

**Key words:** technology management, communication, suppliers, internal customers, organization, information technology (IT).



## *Stratégie pour l'utilisation technologique de la création de valeur des utilisateurs internes.*

### **Résumé**

Cet article présente la problématique à laquelle sont confrontés les départements technologiques une fois mise en place les processus et services internes mais qui rencontre des difficultés dans la création de valeur pour le client de l'organisation. L'objectif étant d'établir une stratégie d'offre de services et de gestion technologique mis au point pour améliorer la communication entre les fournisseurs et les clients de l'organisation. Grâce aux résultats obtenus, nous concluons que le département de Technologies de l'Information (TI) doit être en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation pour mieux la connaître et la servir grâce à des pratiques adéquates. Au sein de l'organisation, la communication entre le département de Technologie de l'Information et le client interne doit être réalisée de façon à ce que l'utilisateur la comprenne, l'assimile et en saisisse l'importance.

**Mots-clés:** Gestion technologique, Communication, Fournisseurs, Clients internes, Organisation, Technologies de l'Information (TI).



## *Estratégia para gerenciar tecnologia gerando valor real para os usuários internos.*

### **Resumo**

Este artigo apresenta a problemática que enfrentam as áreas de tecnologia ao gerenciar seus processos e serviços sem conseguir gerar o valor real para o cliente interno da organização. O propósito é estabelecer uma estratégia de prestação de serviços e gestão de tecnologia, enfocados a melhorar a comunicação entre os provedores e os clientes internos numa organização. A partir dos resultados se concluiu que a área de Tecnologia da Informação (TI) deve se alinhar com os objetivos estratégicos, deve se nutrir da organização para conhecê-la, apoiá-la e suportá-la com boas práticas e que a comunicação entre a área de tecnologia e o cliente interno na organização deve ser transmitida de forma que o usuário a compreenda, a assimile e a valorize.

**Palavras-chave:** gestão da tecnologia, comunicação, provedores, clientes internos, organização, Tecnologias da Informação (TIC).

## 1. Introducción

La intención de la presente investigación se fundamenta en que la prestación de servicios de tecnología en las organizaciones generalmente se encuentra ligada y altamente influenciada por las necesidades del negocio y la operación de las mismas, independientemente del sector. Además, existe en general una percepción muy baja del servicio al cliente interno, la relevancia, valor y beneficio que representan los servicios de tecnología y la gestión de TI. Por lo anterior, se enunció la siguiente pregunta sobre la problemática a tratar. ¿Cómo podría el área de TI en una organización prestar los servicios de tecnología al cliente interno de manera que los pueda aprovechar en todo su potencial y crear el valor que estos tienen mostrando los beneficios y ventajas que le proporcionan para su productividad, bienestar y operación diaria?

## 2. Desarrollo

Para el levantamiento de la información que sirvió como base para el diseño del plan de gestión de tecnología en una organización, se diseñaron una serie de encuestas y entrevistas descritas a continuación, que también funcionarán como herramientas para que una organización realice la validación de su estado actual y pueda determinar cómo diseñar su plan de gestión de tecnología.

### 2.1 Encuesta de cultura organizacional

Con esta encuesta se puede reconocer el tipo de cultura que tiene la organización, y así establecer la estrategia para abordar el plan de gestión

de tecnología ajustado al tipo de personas que trabajan en la empresa, el ritmo de trabajo, la agilidad de sus procesos y la capacidad de cambio del sector en el que se mueve la organización.

Esto permitirá que el plan de gestión de tecnología tenga mayor impacto en los clientes internos y en como perciben los servicios de tecnología en la organización.

### 2.2 Encuesta de percepción de servicio y gestión de tecnología

Con esta encuesta enfocada a la gestión de los servicios de tecnología, a los mandos medios en la organización; aplicada a las áreas operativas y de soporte, se podrá determinar el nivel de aceptación y satisfacción de los servicios ofrecidos por tecnología.

Lo anterior, es muy importante debido a que podremos identificar los frentes que necesitan cambios de rumbo, mejoras y planes de acción. Se plantea que la presente encuesta se realice después de haber identificado la cultura organizacional, ya que nos ayudará a entender por qué no fueron efectivas las estrategias anteriores y la forma para diseñar un plan de gestión que se ajuste a la cultura, eleve la percepción del servicio y genere mayor confianza y satisfacción en la gestión de tecnología.

### 2.3 Entrevistas a gerentes de alto nivel

Las entrevistas se plantean para ser aplicadas a los gerentes de alto nivel de las áreas de tecnología y de negocio, con el fin de identificar cómo se percibe la prestación de los servicios de tecnología desde el nivel gerencial, considerando que estos tienen visiones globales de cada una de sus áreas.

Lo anterior, permitirá seleccionar estrategias que formen parte del plan de gestión para crear proyectos que promuevan la productividad de acuerdo con las necesidades globales y específicas de cada área en la organización.

## 3. Propuesta

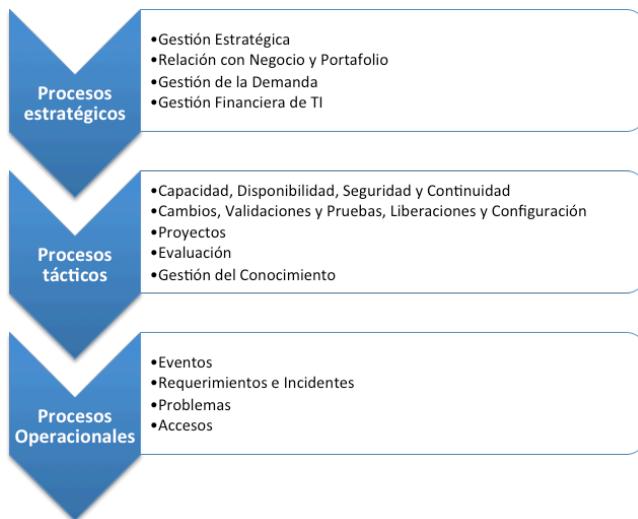
### 3.1 Áreas base de gestión de tecnología

De acuerdo con el levantamiento de información en las empresas de referencia: empresa 1: del sector de multinacional de tecnología; empresa 2: sector público, empresa 3: sector educación; empresa 4: sector retail; en los cuales se puede observar que las culturas organizacionales son muy diferentes orientadas a diferentes valores, hábitos y comportamientos sociales que, aunque no sean considerados un proceso, son definitivamente un determinante para la productividad de la organización y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

A continuación observamos cómo se establecen los procesos estandarizados para la prestación de servicios de tecnología, se aclara que, de acuerdo con el tamaño de la organización, los procesos se pueden abordar con mayor o menor profundidad. Dichos procesos sirven de base para cualquier

organización y así se plantee y aplique la estrategia de gestión de tecnología (Figura 1).

Figura 1. Procesos estandarizados para la prestación de servicios de tecnología



Fuente. Elaboración de los autores con base en los procesos ITIL

Con base en lo encontrado en común de las empresas referencia, se presenta la propuesta de servicios identificados como estándar y que deben ser soportados por los procesos estratégicos, tácticos y operacionales descritos anteriormente (Figura 2).

Figura 2. Servicios básicos de tecnología en una empresa

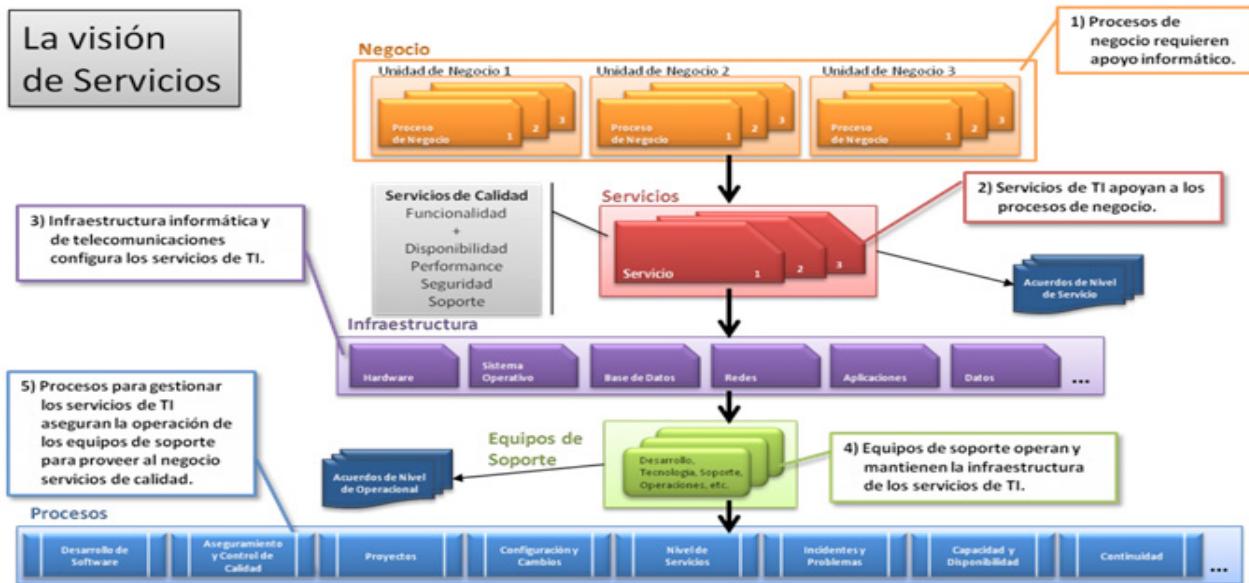


Fuente. Elaboración propia de los autores.

Los servicios de tecnología han sido vistos como un medio para soportar las operaciones de las empresas. Sin embargo, las organizaciones están entendiendo que las áreas de tecnología deben

jugar un papel no solamente táctico y operativo sino también estratégico, habilitando nuevos modelos, productos y servicios de negocio que aseguren el liderazgo, crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones, es por esto que tecnología debe ser vista y entendida como un activo estratégico y entenderse como una inversión, todo esto mediante la gobernabilidad de tecnología, integrando los procesos a través de principios, estructuras, prácticas que aseguren generación de valor. Luego de la revisión y estudio de los servicios operativos actualmente por las cuatro empresas tomadas como referencia, se presenta un modelo de servicios basados en unidades de negocio para una buena gobernabilidad de tecnología (Figura 3).

Figura 3. Servicios de tecnología como unidades de negocio



Fuente. Elaboración de los autores con base en los Servicios ITIL y unidades de negocio en tecnología

### 3.2 Plan de gestión de tecnología de información

Considerando que los procesos de las organizaciones son particulares, por su naturaleza y tipo, a continuación se describen las actividades propuestas que deben ser incorporadas por las organizaciones en el plan de gestión de servicios de TI:

- Diagnóstico de situación actual. Realizar el análisis actual de sus procesos utilizando herramientas como las descritas en los anexos del presente artículo académico.
- Definición de modelo objetivo y estratégico. Definir las necesidades de la organización respecto a tecnología:
  - » Cuáles son las necesidades de las partes interesadas para generar valor.
  - » Identificar por qué un servicio es valioso. Tener en cuenta que un servicio es la suma de *Hardware* y *Software* y tomar lo mejor de cada una de las buenas prácticas, los marcos y estándares.
  - » Verificar las normas y regulaciones que debe cumplir en temas relacionados con gestión de la tecnología y seguridad de la información.

Uno de los principales objetivos del plan de gestión de tecnología es la optimización del riesgo y de los recursos. Por tal razón, para poder construir los servicios, se necesitan tangibles, licenciamiento, *Hardware*. Todo lo anterior debe ser analizado e incorporado en el plan, con el fin de optimizar la presentación del servicio de tecnología.

Con base en las metas corporativas, se establece el Plan Estratégico de Tecnología, incorporando objetivos SMART<sup>1</sup> e indicadores claves de desempeño KPIs<sup>2</sup>.

### 3.3 Plan de actuación y seguimiento

- Determinar alcance y estructurar un marco integral propio para la organización.
- Identificar las necesidades, elegir de cada uno de los estándares lo mejor.
- Confirmar los servicios de tecnología.
- Integrar un equipo de trabajo interdisciplinario.
- Empoderar un gerente de proyecto.
- Garantizar la transferencia de conocimiento.
- Gestionar el cambio.

Considerando la evaluación de la cultura organizacional realizada, es de vital importancia la implicación, comunicación y formación de las personas que intervienen en el proceso de optimización de la prestación de servicios de tecnología para evitar fracasos. La formación en buenas prácticas de gestión debe acompañar o, mejor aún, preceder a la implantación. La comunicación a la organización de los logros alcanzados es esencial. Sin el liderazgo de la alta dirección los resultados serán siempre muy limitados. Las organizaciones deben contar con la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de la organización.

<sup>1</sup> SMART por sus siglas en inglés: Specific (Específico), Medible (Measurable), Alcanzable (attainable), Realista (Realist), Tiempo (Timely)

<sup>2</sup> KPI: Por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator.

En especial, las áreas de tecnología deben ser dinámicas y adaptarse rápidamente.

Por otro lado, siempre se debe estar abiertos a identificar y establecer planes de acción para las oportunidades de mejora y así establecer estrategias para mejorar el servicio de tecnología.

#### 4. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada en el presente artículo académico, se confirma la importancia de que el área de tecnología gestione sus estrategias para fortalecer los servicios que presta, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización, conociendo las necesidades de los usuarios profundamente y adoptando las mejores prácticas de gestión de tecnología; es decir todo servicio de tecnología debe aportar valor a la organización estratégicamente y satisfacer las necesidades de la misma de manera tangible para los usuarios. La evaluación y estudio de las variables descritas es clave para que el plan de gestión de tecnología genere valor para la organización.

Es así que cuanto más el área de tecnología se nutra de la organización para conocerla, apoyarla y soportarla con las buenas prácticas objeto del presente, mayores serán los beneficios en ahorro de costos, optimización de recursos y automatización de procesos; ya sea de infraestructura, servicios, aplicaciones o proyectos, además de mejorar la eficiencia y productividad de cualquier organización.

El camino a recorrer en el mejoramiento de los procesos y servicios para lograr una mejora en la percepción de los usuarios requiere tiempo y esfuerzo, con un horizonte a mediano y largo plazo, pues el reto de alcanzar la meta requiere no sólo implementar procesos, sino sensibilizar a las personas y optimizar la tecnología; esto sin importar que la organización sea pequeña, mediana o grande, como se pudo observar en las cuatro empresas tomadas como referencia.

Por otra parte, se concluye que con el desarrollo de una estrategia de servicios base identificados en esta investigación y que deben ser soporte de los procesos estratégicos, tácticos y operacionales de las organizaciones de hoy, y de esta manera diseñar un plan de gestión de tecnología que le permita a las organizaciones adquirir valor en la estrategia la organización.



## Referencias bibliograficas

- Acevedo, H. (2010). *Magazciturum. El magazine para los profesionales de seguridad en TI* Recuperado de <http://www.magazciturum.com.mx/>
- Isaca. (2012). *Un marco de negocio para el gobierno y la gestion de TI de la empresa.* Recuperado de: <https://www.isaca.org/Pages/default.aspx?cid=1002083&Appeal=SEM&gclid=CMTBod2Wv8QCFUQ6gQod15QAWw>
- ITSMF INTERNATIONAL. (2014). Recuperado de <http://www.itsmfi.org/>
- Juárez, H. A. (s.f.). *Artículo, ITIL: ¿qué es y para qué sirve?* Recuperado de <http://www.magazciturum.com.mx/?p=50> <http://www.magazciturum.com.mx/?p=323>
- Min TIC Colombia. (06 de 11 de 2014). *Fortalecimiento de la gestion de TI en el estado.* Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-6203.html>
- Min TIC Colombia. (06 de 11 de 2014). Modelos de servicios compartidos. Obtenido de Modelos de servicios compartidos: <http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-6273.html>
- Wikipedia. (03 de febrero de 2015). Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos\\_de\\_control\\_para\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_tecnolog%C3%ADas\\_relacionadas](http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_control_para_la_informaci%C3%B3n_y_tecnolog%C3%ADas_relacionadas)
- UNAM. (2009). Sitio Web de seguridad para TI basado en COBIT. Recuperado de [http://redyseguridad.fi-p.unam.mx/proyectos/cobit/seccion\\_informativa/3\\_entregar\\_dar\\_soporte/seccion\\_informativa\\_ds.html](http://redyseguridad.fi-p.unam.mx/proyectos/cobit/seccion_informativa/3_entregar_dar_soporte/seccion_informativa_ds.html)

