

Trabajo Práctico: Gobierno y Procesos de TI

"El gobierno de TI es una parte integral del Gobierno Corporativo, ayuda al logro de los objetivos de negocio, balanceo de los riesgos y obtener retornos de las inversiones"

Objetivos específicos:

- Comprender el marco de gobernabilidad de TI y sus beneficios.
- Identificar áreas de enfoque del gobierno de TI
- Vincular áreas de enfoque del gobierno de TI con casos de estudio.

Tarea previa:

Lectura del material teórico indicado por la cátedra sobre el tema y asistencia a las clases teóricas.

Consideraciones previas:

ÁREAS DE ENFOQUE DEL GOBIERNO DE TI



Ejercicio 1:

Planteamiento de un caso dialogado:

Miguel Saylor (MS) trabaja en el área de Sistemas de la empresa "Sin Gobierno SA", **Usted** es estudiante de ciencias económicas de la UNSa, ambos se encuentran en la puerta de un ascensor de dicha empresa, siendo las 22:00 hs. A continuación, se detalla el diálogo:

Usted: - Que tal?

MS: - Pues... mal. Llevo dos días instalando una nueva sucursal de la empresa y mira la hora que tengo que irme a casa.

Usted: - A dormir un rato y otra vez de vuelta...

MS: - Como mucho...mañana es la inauguración y todavía nos falta la mitad del equipo, las comunicaciones. Todavía no hemos hecho una prueba de conectividad con la central. Encima nos llega el servidor con la última versión instalada que ni conocemos. Me parece que mañana los clientes van a hacer las pruebas por nosotros. Es que no entiendo cómo pueden tomar una decisión así de un día para otro.

Usted: - Si lo piensas es muy difícil que esa decisión se haya tomado de un día para otro. Por ejemplo, el tiempo que lleva encontrar un lugar donde abrir la sucursal, desde hacer las negociaciones, conseguir los permisos, hacer las reformas, no son decisiones que se tomen de un día para otro, de hecho es muy probable que se haya tomado el año anterior

MS: - Visto así, la verdad tienes razón. Es decir que debería ir a decirles un par de cosas...

Usted: - En realidad la responsabilidad es compartida entre todos, los planes están definidos y responden a una necesidad específica de la empresa. ¿Seguramente que para hacer ese proyecto has tenido que dejar de lado algún trabajo que estabas haciendo?

MS: -Eso seguro

Usted: - Lo que pasa es que estamos muy ocupados en la tecnología. Y la tecnología lo que tiene que hacer es apoyar los objetivos del negocio. Por eso es necesario organizarse en procesos. Para que cada uno tenga una responsabilidad y unas tareas claras...

MS: - ...Y conozca sus roles y pueda asignar los recursos a esos roles.

Usted: - y también conozca mejor...

MS: -las necesidades del negocio

Usted: - Y llegue a tiempo con los servicios

MS: - Y pueda irse temprano a casa. Pero... ¿Cómo podemos lograr todo eso?

Tarea:

Se pide elaborar una respuesta a la pregunta de MS. Para ello, asocie el caso de estudio con las áreas de enfoque de gobierno y procesos de TI.

RESOLUCION SUGERIDA EJERCICIO 1

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CON LAS ÁREAS CLAVES DEL GOBIERNO DE TI

Para elaborar la respuesta a “¿Cómo podemos lograr todo eso?” se sugiere emplear un formato tabular de cuatro columnas: parte del problema, área clave del gobierno TI, dominio y proceso.

En la primera columna se debe identificar las partes del problema, en las siguientes se deben asociar las áreas claves del gobierno de TI, sus dominios y procesos correspondientes:

Parte del problema	Área clave del gobierno TI	Dominio	Proceso
Sistemas instala sucursal en tiempo muy breve	- Entrega de valor - Medición de desempeño	- Planear y organizar - Monitoreo - Entrega y soporte	- Definir plan estratégico de TI - Administrar proyectos - Evaluar y administrar riesgos de TI - Monitorear y evaluar desempeño de TI
Falta mitad del equipo y comunicaciones	- Entrega de valor - Administración Recursos	- Entrega y soporte - Adquisición e implementación - Monitoreo	- Administrar servicios de terceros - Administrar configuraciones - Adquirir y mantener infraestructura tecnológica - Adquirir recursos de TI - Monitorear y evaluar desempeño de TI
Falta probar conectividad con la central	- Administración Riesgos - Entrega de valor - Medición de desempeño	- Entrega y soporte - Adquisición e implementación - Monitoreo	- Evaluar y administrar riesgos de TI - Definir y administrar niveles de servicios - Administrar servicios de terceros - Administrar configuración

Parte del problema	Área clave del gobierno TI	Dominio	Proceso
			- Adquirir y mantener infraestructura tecnológica - Monitorear y evaluar desempeño de TI
El día de la inauguración llega última versión de servidor nuevo que se desconoce	- Administración Riesgos - Entrega de valor - Administración Recursos	- Entrega y soporte - Adquisición e implementación - Monitoreo	- Evaluar y administrar riesgos de TI - Definir y administrar niveles de servicios - Administrar servicios de terceros - Administrar configuración - Adquirir y mantener infraestructura tecnológica - Monitorear y evaluar desempeño de TI
Clientes harán pruebas por sistemas	Entrega de valor	Entrega y soporte	- Administrar desempeño y capacidad - Monitorear y evaluar desempeño de TI
Por que se decide de un día para otro?	Alineación estratégica	Planificación y organización	- Definir plan estratégico de TI - Administrar proyectos - Monitorear y evaluar desempeño de TI
Hacer proyecto implicó dejar de hacer algo	- Administración Recursos - Administración Riesgos - Medición de desempeño	- Planificación y organización - Monitoreo	- Administrar proyectos - Evaluar y administrar riesgos de TI - Administrar inversión en TI - Monitorear y evaluar desempeño de TI

Ejercicio 2:

Análisis de Memoria Anual:

Considerar de la **Memoria Anual Integrada 2021 del Banco Patagonia**, partes del capítulo 9, el cual se transcribe más adelante.

Fuente: <https://www.bancopatagonia.com.ar/institucional/banco-patagonia/rse.php>

Tarea:

Se pide leer el extracto de la memoria, analizar e identificar inversiones tecnológicas realizadas por la organización. Asociar dichas inversiones con las áreas de enfoque de gobierno y procesos de TI de mayor relevancia.

Transcripción MEMORIA ANUAL INTEGRADA 2021 del BANCO PATAGONIA

CAPITULO 09. CAPITAL INTELECTUAL E INDUSTRIAL

Banco Patagonia pone sus esfuerzos en acelerar la transformación digital de sus procesos, impulsado por su definición estratégica de intensificar la digitalización de sus negocios, cambios regulatorios promovidos por el BCRA, el ambiente competitivo y las condiciones impuestas por la pandemia por COVID-19. Con el objetivo de cumplir políticas para minimizar riesgos, optimizar sus recursos e impulsar el potencial humano, desarrolla procesos de crecimiento digital a través de canales virtuales con propuestas de productos y servicios, y de atención al cliente

1. NEGOCIOS DIGITALES

En un marco de transformación digital y de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías para aumentar la accesibilidad y generar impactos positivos en las personas y el planeta, Banco Patagonia puso el foco en desarrollar soluciones y herramientas digitales para facilitar la autogestión de los usuarios, generar nuevas ofertas digitales, fortalecer el uso de estos canales y adoptar las metodologías ágiles para acelerar su proceso de digitalización y optimizar la experiencia tanto de los clientes como de los colaboradores.

Además, en 2021 el Banco trabajó en acciones direccionadas a la conversión de los clientes de todos los segmentos en usuarios digitales, logrando llegar al 58,5% de nuestros clientes como usuarios habituales de nuestros canales digitales

Con base en estos lineamientos, durante 2021 se destacan los siguientes lanzamientos y actualizaciones en la banca digital:

- **Cultura Organizacional.** Creación del COE (Centro de Excelencia Agile) con un objetivo prioritario de impulsar la agilidad en toda la organización, facilitar en el uso del marco metodológico de trabajo en las salas ágiles y generar el espacio para el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas del banco.
- **Experiencia del usuario.** Desarrollo de una nueva App para clientes Empresas, con el objetivo de completar la oferta y seguir consolidando los canales digitales como el principal canal transaccional para este segmento de clientes.
- **Innovación.** Integración de la solución de pagos vía MODO en la App Patagonia Móvil, desde donde los usuarios pueden escanear y realizar pagos a través de los códigos QR disponibles en los comercios.

- **Incorporación de nuevas funcionalidades 100% online** en los canales digitales de personas vinculadas con la autogestión en medios de pagos (alta de productos, administración de límites, blanqueos PIN, denuncias por robo o extravío, tracking delivery, entre otros), Préstamos Personales, Inversiones y Pagos de Servicios In-App
- **Implementación del canal de atención digital (ChatBot)** en la App Patagonia Móvil, que sumó nuevos dominios de conocimientos e incrementó los niveles de servicios para los clientes.
- Habilitación de un nuevo **Marketplace en los canales digitales** para todos los clientes.
- Transformación de la solución de **OnBoarding Digital** para simplificar el flujo y mejorar la Experiencia del cliente, manteniendo los estándares de seguridad a través del uso de tecnología biométrica para la adquisición de nuevos clientes.
- Creación de **nuevos modelos analíticos** para potenciar la relación con los usuarios.
- **Automatización Robótica de Procesos (RPA)**. Durante 2021, el Banco sumó 36 procesos adicionales a los 15 que se implementan desde 2020. Estos nuevos procesos suponen una eficiencia en los tiempos de ejecución de las tareas de un 80 % y una devolución al Negocio 1227 horas de recursos.
- **Virtualización de escritorios**. Banco Patagonia desarrolló este proyecto con el objetivo de revisar el modelo de implementación de sitios de contingencia adoptado oportunamente y proponer una opción más eficiente y alineada a la nueva tecnología, que permita asegurar su plena disponibilidad y funcionalidad. En esa línea, se realizó la compra del equipamiento y licencias necesarias para avanzar en la virtualización de las aplicaciones y los escritorios, ya que aportan importantes ventajas en relación con el acceso, mantenimiento y equipamiento, entre otras. Además, se encuentran en proceso la virtualización de aplicaciones propiamente dichas y las pruebas de usuarios.
- **Mejoras en tecnología y sistemas para acompañar las iniciativas de transformación digital**: mejoras en la capacidad de procesamiento de los Datacenters, renovación de la infraestructura tecnológica y sumó equipamiento de última generación, aumento de la capacidad de procesamiento del computador central y de los servidores de misión crítica, sistemas de almacenamiento, de resguardo y de networking. Fortaleciendo su capacidad de resiliencia, el Banco realizó de forma satisfactoria varios ejercicios de recuperación ante desastres de manera 100% remota y en tiempos reducidos, desafectando la producción del datacenter primario para pasar a prestar servicio desde el datacenter secundario.

2. CENTRO DE CONTACTO CON CLIENTES

Apalancados en las nuevas tecnologías y la digitalización de los servicios, Banco Patagonia trabajó en la gestión de contacto con clientes y desarrolló iniciativas que tuvieron un impacto en la experiencia del cliente que se vio reflejado los resultados de Net Promoter Score (NPS) de los canales de atención.

Entre las iniciativas, se destacan las siguientes.

- Aplicación de mejoras tecnológicas aplicadas (ChatBot PADI, modelo de atención digital, call back al IVR) que aceleró los tiempos de atención en el canal telefónico y el chat.
- Implementación de ChatBot PADI 7x24 en la App Patagonia Móvil con más funcionalidades.
- Realización capacitaciones constantes a los colaboradores en cursos de liderazgo, ventas y experiencia al cliente.
- Lanzamiento de plataforma comercial y realización de talleres de entrenamiento con asistencia de todos los colaboradores.

- Difusión de la campaña Onboarding con cinco gestores comerciales para llamadas de campaña y activación de clientes y más de 810 altas gestionadas.
- Implementación de la Estrategia asesores multicanal para generar mayor eficiencia en la atención y disminuir los tiempos de espera.
- Entrenamiento a los colaboradores para el manejo de los cuatro canales de atención: (teléfono, chat, mail y redes sociales).

3. COMUNICACIÓN DIGITAL A CLIENTES

En 2021, en Banco Patagonia fortalecimos la relación con nuestros clientes a través de la comunicación digital mediante canales propios (de forma orgánica) y no propios (pauta publicitaria) para mantenerlos informados de manera constante.

A partir de la incorporación de las nuevas funcionalidades en los canales digitales y para incentivar su uso, el Banco desarrolló diversas piezas de comunicación.

Además, llevó adelante una campaña orientada a los clientes jubilados y pensionados para que realicen las operaciones desde sus hogares de manera más segura, sin tener que acercarse a la sucursal.

Y para continuar el proceso de transformación digital, el Banco implementó campañas digitales de branding y de performance:

Banco Patagonia al toque. Con el objetivo de captar nuevos clientes de manera 100 % online a través de la plataforma de Onboarding Digital estuvimos todo el año con una campaña de performance activa en redes sociales, search y display.

MODO. Para incentivar el uso de la billetera virtual trabajamos diferentes campañas de comunicación dando a conocer las funcionalidades - pago con QR, envío y pedido de dinero - y las ventajas del uso de la plataforma digital. Además de comunicar a través de nuestros canales propios de manera orgánica (email marketing, mensajes push, redes sociales y sitio web) implementamos una campaña de branding y una campaña de performance de descarga de la App Patagonia Móvil para sumar altas de MODO e para incrementar los usuarios digitales en nuestra cartera de clientes.

Club Patagonia. A partir del relanzamiento del nuevo Club Patagonia con la incorporación de un Marketplace y nuevos beneficios desarrollamos una renovada identidad visual alineada al nuevo manual de marca. Para darlo a conocer trabajamos una campaña de comunicación orgánica y a través de pauta publicitaria en nuestras redes sociales.

4. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Banco Patagonia tiene a las personas y su desarrollo como centro de la gestión. Es por eso que implementa acciones y procesos en pos de la experiencia del cliente. La misma es medida a través de reconocidas consultoras del mercado y con distintas herramientas como estudios propios del banco o entre empresas del sector. Estos estudios internos y externos han permitido monitorear la experiencia del cliente en canales como son: la Red de Sucursales, los canales digitales como ebank, Patagonia Móvil y el Canal de Relacionamento Digital (Padi) y el Centro de Contacto con Clientes, brindando así a las áreas de negocios y a los de canales de atención el resultado de las mediciones y la información que el cliente nos comunica en dichos estudios, tanto a nivel de indicadores como de sus opiniones en relación a su experiencia, para que los distintos equipos internos en forma conjunta desarrollen las mejoras permanentes que aseguren una experiencia del cliente que posicionen al Banco como uno de los mejores bancos en dicha dimensión.

Además, se realizó la contratación, adquisición y puesta en funcionamiento de una nueva herramienta tecnológica para la generación de encuestas propias generadas en el Banco, a fin de

potenciar las mediciones de experiencia de nuestros clientes en los distintos canales de atención y en las principales interacciones, brindando así el feedback con la voz del cliente a los distintas áreas en pos de desarrollar continuamente mejoras y nuevos servicios, para posicionar al Banco como uno de los mejores de su entorno competitivo en la dimensión de Experiencia del Cliente.

5. GESTIÓN DE RECLAMOS

El Banco cuenta con un sistema propio de registro, solución y seguimiento de los reclamos. Este sistema centraliza los reclamos para integrar los datos cuantitativos y ofrecer reportes para la toma de acciones y la mejora de los procesos.

A partir de la emergencia sanitaria, el sistema de Gestión incrementó el contacto con clientes a través de medios digitales. Además, se estableció un consenso y compromiso para lograr los resultados operativos con el desafío de trabajo remoto.

Por otra parte, como consecuencia del uso de los canales digitales, surgió una nueva tipología de reclamos: el fraude electrónico. Para hacer frente a este desafío, Banco Patagonia trabajó fuertemente en la definición de un proceso de análisis y resolución de los reclamos, y también en la ejecución de acciones de mejora para la reducción de ese tipo de eventos, como por ejemplo doble control en e-Bank al momento de operar. Estas acciones, desarrolladas en conjunto con el BCRA, quien participó activamente, tuvieron un alto impacto en la satisfacción del cliente y la reputación del Banco.

Durante 2021, el Banco trabajó principalmente con estas tipologías de reclamos:

- desconocimiento de compra con tarjeta de crédito y débito;
- comisiones cobradas en cuentas a la vista (caja de ahorro, cuenta corriente);

El plazo de resolución de reclamos se redujo de 10 días a 7 días.

6. SEGURIDAD FÍSICA

Ante las regulaciones vinculadas a la pandemia por COVID-19, el Banco estableció desde 2020 protocolos correspondientes para garantizar la salud y seguridad de todas las personas que concurran a la red de sucursales. Por otra parte, se realizaron adaptaciones en las sucursales para incrementar la seguridad física.

Banco Patagonia brindó capacitaciones sobre las medidas de prevención ante el COVID-19 para el 100 % de los colaboradores y cursos e-learning sobre primeros auxilios, y prevención y extinción de incendios. Además, realizó evaluaciones en materia de salud y seguridad en sucursales sobre el Plan de Evacuación (100 %), iluminación (9,65 %), ergonomía (100 %) y PAT -puesta a la tierra-, (100 %). Por otra parte, capacitó al 100 % de los guardas de empresas de seguridad que trabajan para el Banco, sobre seguridad y vigilancia, temas legales, derechos humanos y primeros auxilios ya que es requisito legal para prestar el servicio.

7. SEGURIDAD EN EL MANEJO DE DATOS

Banco Patagonia definió una estrategia para proteger a la entidad de las amenazas y los riesgos de seguridad de la información. En este sentido, dispuso nuevas capacidades que controlan y previenen riesgos de seguridad lógica y riesgos de ciberseguridad asociados a amenazas surgidas de entes externos, incluso fuera del entorno propio del Banco.

El mantenimiento del sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI) y la renovación de la certificación ISO 27001 se convirtieron en herramientas que aseguran la protección de los activos de información de la Entidad.

El desarrollo de estas herramientas de gestión de seguridad de la información y Ciberseguridad ayudan al Banco a:

- dar visibilidad ejecutiva a las medidas de protección implementadas;
- difundir y fomentar una cultura de seguridad de la información basada en la razonable gestión de los riesgos asociados a los activos;
- trabajar en una defensa de los ciberataques y ciber riesgos;
- gestionar una recuperación rápida frente a la materialización de amenazas, mejor conocida como ciber-resiliencia.

Este modelo, es capaz de soportar las necesidades presentes y futuras del Banco, analizar los objetivos aprobados por la Dirección y determinar qué procesos serán necesarios instaurar en pos de la mejora continua del SGSI. Estas acciones son necesarias para adaptar de una manera eficaz los objetivos estratégicos del Banco, y así poder brindar soporte en materia de seguridad informática y protección de activos de información

En relación con la Seguridad Informática y Protección de Activos de Información (SIPAI), desde 2020 Banco Patagonia trabaja en una Estrategia de Ciberseguridad, alineada a los objetivos del negocio, a partir de la cual estableció los enfoques de ciberseguridad y seguridad en la nube.

La utilización de tecnología es esencial para Banco Patagonia, en ese sentido, la ciberseguridad se convirtió en una de las prioridades de la entidad, en la medida que aumentan los ataques a través de la red en el mundo. Por eso, desde el área de SIPAI es imprescindible acompañar el crecimiento del negocio digital con la seguridad necesaria. Por ejemplo, a través del desarrollo de un plan de Capacitación y Concientización para clientes internos, que incluyeron concientización digital y la realización de la Semana de la Seguridad con capacitaciones específicas. Además, desde la web institucional del Banco, redes sociales y correo electrónico se puso el foco en la concientización para clientes externos.

RESOLUCION SUGERIDA

EJERCICIO 2



Alineación Estratégica

Se enfoca en garantizar la alineación entre los planes de negocio y de TI; en definir, mantener y validar la propuesta de valor de TI; y en alinear las operaciones de TI con las operaciones de la empresa.

Entrega de Valor

Se refiere a ejecutar la propuesta de valor a todo lo largo del ciclo de entrega, asegurando que TI genere los beneficios prometidos en la estrategia, concentrándose en optimizar los costos y en brindar el valor intrínseco de la TI

Administración de Riesgos

Requiere conciencia de los riesgos por parte de los altos ejecutivos de la empresa, un claro entendimiento del apetito de riesgo que tiene la empresa, comprender los requerimientos de cumplimiento, transparencia de los riesgos significativos para la empresa, y la inclusión de las responsabilidades de administración de riesgos dentro de la organización.

Administración de Recursos

Se trata de la inversión optima, así como la administración adecuada de los recursos críticos de TI; aplicaciones, información, infraestructura y personas. Los temas claves se refieren a la optimización de conocimiento y de infraestructura.

Medición del Desempeño

Rastrea y monitorea la estrategia de implementación, la terminación del proyecto, el uso de los recursos, el desempeño de los procesos y la entrega del servicio, con el uso, por ejemplo, de balanced scorecards que traducen la estrategia en acción para lograr las metas medibles más allá del registro convencional.

Luego de lectura, análisis e identificación de partes vinculadas con TI en la memoria, se completa siguiente cuadro:

Inversión tecnológica	Área clave del gobierno TI relevante	Dominio de Proceso de TI relevante	Proceso de TI relevante

Inversión tecnológica	Área clave del gobierno TI relevante	Dominio Procesos de TI relevante	Proceso de TI relevante
1. Negocios Digitales	Alineación estratégica. Administración de recursos. Administración de Riesgos. Entrega de valor.	Planear y organizar. Adquirir e implementar. Entregar y dar soporte.	Administrar Proyectos. Evaluar y Administrar Riesgos de TI. Administrar Inversión en TI. Adquirir y mantener Infraestructura Tecnológica. Otros.
2. Centro de Contacto con Clientes	Alineación estratégica. Administración de recursos. Entrega de valor.	Planear y organizar. Adquirir e implementar. Entregar y dar soporte.	Administrar Proyectos. Facilitar la Operación y el Uso. Otros.
3. Comunicación digital a clientes	Alineación estratégica. Administración de recursos. Entrega de valor.	Planear y organizar. Adquirir e implementar. Entregar y dar soporte.	Administrar Proyectos. Administrar Inversión en TI. Facilitar la Operación y el Uso. Otros.
4. Experiencia del cliente	Alineación estratégica. Administración de recursos. Entrega de valor. Medición del Desempeño.	Adquirir e implementar. Entregar y dar soporte. Monitorear.	Adquirir y mantener software aplicativo. Administrar los datos. Otros.
5. Gestión de reclamos	Administración de Riesgos. Entrega de valor. Medición del Desempeño.	Planear y organizar. Entregar y dar soporte. Monitorear.	Evaluar y Administrar Riesgos de TI. Administrar la mesa de servicio y los incidentes. Otros.
6. Seguridad física	Administración de recursos. Administración de Riesgos. Entrega de valor.	Planear y organizar. Entregar y dar soporte.	Evaluar y Administrar Riesgos de TI. Garantizar la continuidad del servicio. Otros.
7. Seguridad en el manejo de datos	Alineación estratégica. Administración de Riesgos. Entrega de valor. Medición del Desempeño.	Planear y organizar. Entregar y dar soporte. Monitorear.	Evaluar y Administrar Riesgos de TI. Administrar la mesa de servicio y los incidentes. Garantizar la seguridad de los sistemas. Otros.