

El desafío del alineamiento

Viernes, 08 de Septiembre de 2017 - Id nota:655277

Medio : Gerencia
Sección : Mirada TI
Valor publicitario estimado : \$3777840.-
Página : 48-49
Tamaño : 40 x 27

<http://www.clientes.chileclipping.com/multimedia/20170908/phpkN3Ojc.jpg>



El desafío del alineamiento

Desde que se conoce el concepto de administración se busca coordinar y optimizar el uso de recursos de las organizaciones. Los beneficios esperados de los recursos tecnológicos y de información han generado expectativas de mejora en la coordinación y comunicación, y en la disposición de datos para la toma de decisiones, las que no siempre se materializan.

Por Ariel La Paz, Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile / lapaz@fen.uchile.cl

Las estadísticas del éxito de los proyectos de sistemas y Tecnologías de Información son generalmente malas, lo que significa que muchos proyectos de adquisición, implementación, desarrollo de aplicaciones o componentes de infraestructura se logran, por un lado, en un plazo mayor al estipulado, y, por otro, a un mayor costo. En la mayoría de los casos, los ejecutores de estos proyectos no logran demostrar los beneficios esperados de la inversión, y en los peores casos, estos son abandonados después de intentos y esfuerzos infructuosos. Entonces, la pregunta clave es: ¿cómo lograr que estas inversiones, recursos y esfuerzos lleguen a producir los beneficios supuestos?

No existe una única respuesta. Tenemos que considerar que al igual que el alineamiento de las personas o las técnicas para administrar los recursos financieros pueden ser muy complejos y de resultados inciertos, la aplicación de buenas prácticas en TI tampoco asegura a cabalidad un buen resultado. Aun así, hay que intentarlo inteligentemente, de lo general a lo particular. Es decir, desde la planificación estratégica, pasando por la administración del portafolio de proyectos, a la gestión de los proyectos

en curso y el control de las operaciones. Pese a que suena contradictorio, muchos de los des-alineamientos que se producen dentro de las organizaciones, se deben a las buenas intenciones y voluntad de aportar mejoras. El problema radica generalmente en que quienes están a cargo de estos proyectos carecen de dirección para definir objetivos, presupuestos y métricas apropiadas. En muchas ocasiones, no poseen la mezcla de elementos técnicos y organizaciona-

les, por lo que terminan generando problemas y desempeños por debajo de las expectativas, o directamente destruyen valor en vez de crearlo.

Para quienes están ligados al mundo de la tecnología e información, es común ver que un proyecto de TI tenga definiciones de requerimientos técnicos. Sin embargo, no siempre se establecen en ellos los requerimientos funcionales que deben estar pensados en los usuarios finales, quienes son los responsables de



los procesos de negocio. De igual manera, pocas veces se enfrenta un proyecto de este tipo con una mirada global del desempeño que, al mismo tiempo, incorpore resultados corporativos, que integre a los procesos, las personas, los posibles efectos en clientes y aliados del negocio. Tampoco queda muy claro cómo se evalúa el éxito de los proyectos o la contribución que realizan al valor corporativo. Pese a que las métricas financieras son un aporte, habitualmente están llenas de supuestos y valores inestables que, al menos en el ámbito TI, no se cumplen. Para alinear los sistemas y tecnologías de información, es imprescindible comprender la dinámica de las dimensiones indicadas (y otras más). Cada proyecto TI debe tener como fin la mejora de procesos de negocio, incluso si se trata del cambio de un servidor o de la mantención programada de equipos. Al mismo tiempo, resulta clave entender el concepto de arquitectura. Este es un término abstracto, poco tangible e interpretable para el que no se dispone de muchas metodologías formales para su diseño, construcción o evaluación de desempeño y resultados.

Términos necesarios

A pesar de ello, vale la pena comentar algunos términos que pueden ayudar a aclarar y elaborar los conceptos de arquitectura y alineamiento de sistemas y tecnologías. En términos generales, una arquitectura es una configuración de componentes que, con sinergia, se conectan coordinadamente para lograr objetivos. Esta idea de arquitectura es, en general, compartida, pero cuando se le agregan sufijos como “de sistemas”, “de infraestructura” o “de datos”, tiende a haber confusión.

La arquitectura es una representación de algo. Por ejemplo, un artefacto real (al que llamaremos –convenientemente– “empresa” u “organización”) con elementos tangibles (como edificios, personas, o productos) e intangibles (como modelos de negocio, procesos o bases de datos). Su representación está



Pese a que suena contradictorio, muchos de los des-alineamientos que se producen dentro de las organizaciones, se deben a las buenas intenciones y voluntad de aportar mejoras.

llena de segmentaciones que permiten a los especialistas y responsables de cada área funcional poder idear y desarrollar estrategias y planes particulares. Por ejemplo, el organigrama organizacional describe responsabilidades y roles de cargos que ocupan las personas, mientras que los mapas de procesos representan las secuencias de tareas que se ejecutan y recursos que se consumen para producir bienes y servicios.

En el caso de los sistemas de información, la representación de la arquitectura se hace usualmente en tres capas: aplicaciones, infraestructura y datos. Con ellas, describimos todos los elementos de software, hardware y redes, y datos. Lamentablemente, los diseños de estas representaciones se hacen por separado y sin necesariamente tener a la vista la capa o modelo de negocio. Esta falta de integración de las capas de arquitectura produce des-alineamientos entre estas y con otras áreas, lo que se traduce en proyectos incompatibles, tales como la implementación de sis-

temas ERP sin considerar el diseño de los procesos de negocio. También, con la falta de integración de estas capas resulta poco factible integrar los datos generados y almacenados en una variedad de plataformas y formatos.

El desafío del alineamiento de los sistemas y Tecnologías de Información consiste en lograr que todas las capas (de sistemas y de otras áreas) sean convergentes con el modelo de negocio y entre sí. Suena simple, pero no lo es. De hecho, la mayor dificultad de cumplir con este objetivo no tiene que ver con el ámbito tecnológico, sino que está vinculado al quehacer del gobierno corporativo de la organización. El CIO es el principal responsable de interactuar, convencer, negociar, conseguir financiamiento y colaboración de todas las áreas para establecer políticas, presupuestos, responsabilidades y métricas, para, primero, poder dar forma a la arquitectura organizacional y, luego mantenerla alineada con el modelo del negocio. **G**