



Documentos DELTA

HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

Planeación de Tecnología Informática

No se discute la importancia de las tecnologías de información y comunicaciones en el logro de los objetivos de los negocios. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se adolece de una planeación de estas TIC.

INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) han asumido su rol relevante en todo tipo de empresas, desde las unipersonales hasta las grandes multinacionales. Adicionalmente la tecnología es demasiado importante y muy costosa, si no se aplica bien, como para tomar las decisiones al respecto de estas sin un panorama claro.

Desde el correo electrónico, hasta los sistemas de indicadores de gestión, pasando por la conexión a Internet, el portal corporativo, y la conectividad de los ejecutivos a través de sus sistemas inalámbricos, se convierten en funcionalidad crítica para el desempeño del día a día, e indispensable en la toma de decisiones.

Una de las premisas de la planeación es la alineación de las tecnologías con el negocio, sin embargo, hoy es claro que ese tipo de premisas dejan de ser ideales y se convierten en requisitos. Tecnología que no le aporte al logro de los objetivos del negocio, debería ser eliminada de la misma.

Hoy se ha comprobado que las TIC agregan valor y permiten aumentar la productividad y competitividad de las empresas. En muchas de ellas, o mejor, en muchos de sus procesos, son las que habilitan la posibilidad de hacer el negocio. Imaginarse un banco o una aerolínea sin un sistema de información es bastante difícil. De la misma manera pensar que una persona hoy podría estar “incomunicada” sin correo electrónico o

que apáticamente rechazara el contacto con la tecnología confirman la necesidad entonces de planear la misma.

La planeación de las TIC tiene tres elementos fundamentales, claramente separados por su alcance y su rango de influencia en el tiempo. Así como los procesos y alcances dentro de la empresa se dividen en Estratégicos, Tácticos y Operativos, también el proceso de planeación de la tecnología debe recorrer las tres etapas.

:: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ::



La planeación estratégica de TI incluye todos los elementos de diagnóstico

requeridos tanto para la identificación de las necesidades del negocio, como la identificación de la situación actual de los servicios que brinda el área de TI. La comparación de los dos niveles, el “donde estoy” con el “a donde quiero llegar” permiten establecer caminos para llegar. Las estrategias son precisamente esos caminos o cursos de acción que se deben poner en práctica para generar el mayor beneficio de las TIC para el negocio.

Las estrategias se estructuran en tres áreas particulares: el establecimiento de políticas, la definición de las estrategias mismas, y la estructuración de los organismos que harán posible ejecutar las estrategias.

Las políticas son sentencias de preferencia que permitirán tomar algunas decisiones o

reducir el tiempo de estas. Una política podría ser la “preferencia” de software abierto sobre software propietario.

Las estrategias sobre el curso de acción se estructuran sobre las diferentes áreas de impacto: la infraestructura y las arquitecturas de datos, aplicaciones y de la red. Se definen caminos para atender las mejores opciones. Si debemos subcontratar los servicios de red, o tener la propia red. Si se deben centralizar o distribuir las aplicaciones y los datos. Que tipo de proyectos de aplicaciones se van a emprender para brindar soporte sistematizado a cuáles procesos del negocio.

Adicionalmente se deben fijar parámetros sobre los organismos que permitirán llevar a cabo las políticas y estrategias. Se definen funciones tanto para el comité de sistemas como para el área responsable por las TIC al interior de las empresas. Esta definición de funciones, también utilizan el método de donde estamos y para donde debemos ir, para generar los proyectos de reestructuración, no solo de personal, sino de funciones y procesos al interior de cada organismo.

El Plan Estratégico de TIC termina con un documento donde se resumen tanto las necesidades, como el diagnóstico del estado actual y cómo se llegará al objetivo, durante los próximos tres o cinco años. Este cómo está reflejado en una lista de proyectos a ser abocados en el corto, mediano y largo plazo. El alcance del plan estratégico de TIC es de largo plazo y permite entonces generar a nivel táctico,

un conjunto de proyectos que permitan cumplir con el plan estratégico.

:: PLANEACIÓN TÁCTICA ::



Una planeación táctica sin una estrategia simplemente hará ver un sinnúmero de proyectos apuntando para ninguna parte. Y

una planeación operativa sin recursos, será la oportunidad para generar disculpas del no funcionamiento.

La planeación estratégica indica qué se debe hacer y hacia adonde se quiere llegar. Se generan una lista de proyectos a emprender, no solo en el área técnica sino en el área administrativa de la tecnología informática. Es menester de la planeación táctica definir el “como” a grandes rasgos y el “con qué”, es decir asignar los recursos requeridos para poder garantizar el logro de los resultados.

La planeación táctica es lo que más podemos asimilar a la planeación de proyectos que acostumbramos a hacer, solo que los proyectos no son solo de programas o tecnología informática, sino que también abarcan proyectos para formación del recurso humano, proyectos para mejoramiento de la seguridad, proyectos para implementación de políticas y estrategias entre otros. En esta planeación de proyectos involucramos los recursos, tanto de tiempo, como humanos, equipos, herramientas, dinero y demás que se requieran para la ejecución de los proyectos.

Hay una actividad que se discute mucho si es estratégica o táctica, y es la asignación de prioridades a los proyectos. Es importante que la prioridad de los proyectos obedezca objetivos estratégicos y ayude o colabore en la ejecución de las estrategias, razón por la cual hemos siempre considerado el desarrollo de mecanismos de fijación de prioridades dentro de la etapa estratégica de la planeación.

Estas prioridades solo nos darán el “orden de preferencia” con base en el mayor impacto estratégico que se obtenga con el resultado de su ejecución, sin embargo, es en el nivel táctico, donde sabemos cuantos recursos hay, que podemos determinar cuales de los proyectos se ejecutan de la lista ya priorizada.

También es importante resaltar que, si bien a nivel estratégico se estructura el mecanismo de priorización, es en el nivel táctico que se hacen los análisis de costo beneficio, y justificación de los mismos. No tiene sentido hacer el análisis de más de 100 proyectos que pueden salir de un proceso de planeación estratégica, cuando buena parte de ellos ni siquiera se abordará en el horizonte de la planeación táctica.

La planeación táctica nos debe arrojar una serie de cronogramas de trabajo con las asignaciones respectivas de recursos de tiempo, dinero y personal. Deberá tener claramente definidos los alcances de cada proyecto, los gerentes de proyecto nombrados y empoderados, y toda la compañía enterada y comprometida con los resultados que se esperan obtener.

Existen metodologías ya probadas para efectuar este tipo de planeación, entre las cuales resaltamos la que se recoge en el PMBok, o Cuerpo de Conocimiento de Gestión de proyectos. Esta metodología define diez áreas o temáticas a tener en cuenta para garantizar el éxito en los proyectos. Las áreas incluyen desde la definición del alcance, hasta la elaboración de un plan de comunicaciones y valoración y mitigación de riesgos. Ha cobrado también importancia en Occidente, la metodología por excelencia utilizada en Europa para el manejo de Proyectos conocida como PRINCE2, metodología que inició para proyectos de software exclusivamente y que hoy ya está generalizada para aplicación en todo tipo de proyectos. ISO también aporta su metodología bajo el estándar ISO21500 con características similares al PMBok.

Ya será menester de cada gerente de proyecto, preparar las actividades del día a día, o a nivel operativo, que permitan cumplir con el propósito de los proyectos.

PLANEACIÓN OPERATIVA



En las dos partes anteriores analizamos los alcances de la planeación estratégica y de la táctica, lo que nos permite concluir el

desarrollo de la planeación de las TIC enfocándonos en lo que debe cubrir una planeación operativa, no sin antes indicar que los tres tipos de planeación están unidos en cascada, uno detrás del otro. Una planeación táctica sin una estratégica simplemente hará ver un sinnúmero de

proyectos apuntando para ninguna parte. Y una planeación operativa sin recursos, será la oportunidad para generar disculpas del no funcionamiento.

Es en la parte operativa donde tenemos mayores experiencias en el hacer, pero donde más se ve el impacto de una falta de planeación. En algunos casos la planeación se considera como una anulación de la creatividad y se omite por completo, dejando la actividad del día a día sujeta a “apagar incendios” o “administrar la crisis”.

Son dos etapas claramente diferenciables en la parte operativa. Una es la planeación de las actividades y otra es la ejecución de estas. Generalmente quienes están en puestos de mando en las áreas de TIC, estuvieron alguna vez en las áreas operativas. He sido testigo de muchos excelentes ingenieros “quemados” cuando los elevan a puestos gerenciales, no porque no sean capaces de ejercerlos, sino porque no hacen ese corte de las tareas en la parte operativa. Siguen programando, siguen atendiendo problemas menores, siguen “metiéndose” en los trabajos que deberían estar correctamente asignados y supervisados, dejando entonces poco tiempo para la labor gerencial de la parte táctica.

Estratégicamente se definió qué se iba a hacer, y tácticamente está definido el “con qué”. En la parte operativa es hora de dar los resultados, de poner en práctica todo lo planeado estratégica y tácticamente para que se vean los resultados. Curiosamente, no se trata de solo “hacer”.

Es aquí donde la planeación operativa entra en rigor.

Las tareas operativas del área de TIC se pueden clasificar en dos grupos. Unas de planeación y unas de ejecución. Por lo general las actividades de ejecución son ya procesos y están procedimentados. Se tiene una forma acostumbrada o documentada de hacer tareas repetitivas, y esta forma acostumbrada es la que se conforma en una planeación, para estas operaciones. Hay que planear también los proyectos que se emprenderán y así completar toda la planeación táctica.


Procesos diarios como las copias de respaldo, la creación de usuarios en el sistema, o el registro de un requerimiento de un usuario son tareas que se deben ejecutar sin mayor reparo. En general, es la proveeduría de los servicios actualmente atendidos por el departamento de TI. No solo deben estar asignados los responsables, sino tener un sistema de control que permita monitorear el desempeño de estos procesos para garantizar que la calidad del servicio ofrecida sea la que se esté entregando.

Por otro lado, los proyectos para la creación de nuevos servicios o los cambios de infraestructura tecnológica deben estar estructurados dentro del marco de un cronograma. La elaboración de este cronograma y el detalle de asignación de los recursos convierten la planeación táctica ya elaborada en la operativa. También se incluyen los puntos de control en el desarrollo del proyecto que permita

pronosticar el logro del resultado del proyecto.

CONCLUSIONES

No podemos terminar la serie de planeación, sin darle por lo menos un párrafo al tema del control. La planeación baja desde el ámbito estratégico al operativo, pasando por el táctico. En el área operativa se ejecutan realmente las actividades, y donde se inicia el control, control que debe ir subiendo, en forma de indicadores, y como reporte, a las áreas tácticas y estratégicas, donde se efectuarían los seguimientos y el logro de los objetivos estratégicos.

Hoy la administración de la tecnología exige que se cumpla con los objetivos del negocio, y cada 18 meses de duplica la capacidad de cómputo por el mismo valor. Sin embargo, también hay herramientas administrativas que permiten desarrollar a cabalidad toda la planeación de la tecnología para garantizar la correcta explotación y sacarle el mayor provecho a la tecnología informática. 



HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

En nuestros **27 años de experiencia**, nos hemos especializado en **agregar valor a nuestros clientes** mediante la prestación de **servicios de asesoría y consultoría** aplicando metodologías probadas y efectivas en la obtención de **productividad, eficiencia, y competitividad**, a través de la tecnología informática.

Nuestro portafolio de servicios de asesoría responde a las necesidades de nuestros clientes. Nuestro servicio de **asesoría** persigue agregar valor a su negocio. **Consúltenos.**

PARA MÁS INFORMACIÓN PUEDE CONTACTAR AL AUTOR AL CORREO ELECTRÓNICO:
<mailto:docum@deltaasesores.com>

Ó VISITARNOS EN LA WEB:
<http://www.deltaasesores.com>