



Promoción de la Causa

Hola y bienvenidos a Infonomics Letter de octubre de 2012.

Ha sido un largo tiempo desde el inicio - y estoy muy contento de anunciar que la traducción al español de *Waltzing with the Elephant* está oficialmente a la venta.

Hay nuevas páginas en [Infonomics](#) que permiten a los que prefieren el idioma español para aprender sobre el libro, y comprarlo. Hay más detalles en Elefantes españoles.

Las preguntas de la última edición para los consejeros han generado más retroalimentación positiva que la normal. Este mes, continuamos la serie de tres partes, mirando las preguntas que los consejeros puedan hacer acerca de la siguiente etapa en el ciclo de gestión - la aplicación de TI para posibilitar la capacidad empresarial o el cambio.

Estoy trabajando en algunos "peces gordos" en la actualidad, por lo que es todo por esta edición - que no es corta en contenido o valor. Puedes buscar algo interesante en la edición de noviembre, cuando se completará la serie de preguntas para los consejeros.

Por favor ¡disfruten!

Mark Toomey, 29 de octubre 2012

Elefantes españoles

Bailando el Vals con el Elefante es la versión en español de *Waltzing with the Elephant*. Después de una intensa revisión de la traducción preparada por Juan Pardo, estamos encantados de anunciar que la versión española ya está disponible para su compra en la tienda de [Infonomics](#). El precio de la edición digital (PDF) es idéntico a la versión original en inglés. En esta etapa, sólo se ofrece la edición digital - los gastos de envío militan en contra de la viabilidad de enviar las ediciones impresas de Australia a las naciones de habla española.

Ya ampliamente adoptado en el mercado global, con la edición en español el elefante ha ganado elogios adicionales de un líder de alto perfil en los círculos políticos y de negocios españoles. Manuel Pimentel Siles, quien es presidente de la [Asociación Española de Empresas de Consultoría](#) (AEC) ha escrito un [prólogo para la edición española](#) en la que se hace eco de los mensajes de los principales asesores de juntas australianas, que hacen hincapié en que se

trata de un libro para líderes de negocios escrito en su idioma.

Para la comodidad de aquellos cuyo idioma principal es el español, hemos presentado partes clave de la información y la tienda Infonomics en español, así como en inglés (el prólogo sin embargo no está disponible en inglés). También hay una [vista previa gratis de 65 páginas](#) de la traducción al español.

Preguntas para los Directores

El mes pasado, lancé una serie de tres partes diseñada para equipar a los directores con las cuestiones que podrían, y deberían, preguntar sobre el uso en sus organizaciones de la tecnología de la información. Esto fue motivado por un participante en el foro de directores de este año de la conferencia tecnología de empresa, quien dijo algo en el sentido de: *"Yo soy nuevo en el rol de director, y estoy preocupado por la tecnología de la información, pero no tengo conocimientos de informática. He venido a este foro con la esperanza de aprender qué preguntas debo hacer como director al respecto."*

Tal vez tuvo suerte - me había preparado para la conferencia mediante la compilación de una nueva lista de preguntas que los consejeros puedan hacer acerca de la tecnología de la información. En la edición pasada, hemos ampliado las preguntas en torno a la estrategia y la planificación. Esta vez estamos ante preguntas acerca de la inversión en las actividades de creación de capacidades posibilitadas por TI. El mes que viene, vamos a ver los aspectos de la dependencia operacional y el desempeño.

La tecnología de la información se ha convertido en omnipresente en la empresa moderna, y es a menudo crítica para el desempeño actual y futuro del negocio. El cambio es posibilitado frecuentemente, y depende del uso eficaz de la tecnología de la información. Sin embargo, hay muchos ejemplos de casos de proyectos que fracasan. En el sector público, estos proyectos suelen ser muy visibles y examinados ampliamente. En Australia, muchos de nosotros sabemos sobre el Sistema de gestión académica de la Universidad RMIT, el sistema de facturación de Sydney Water y el Sistema de Nómina de Queensland Salud y Victoria HealthSmart (una versión reducida del igualmente desastroso Programa del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido).

En el sector privado, muchos fracasos se mantienen "bajo las sábanas", pero los que trabajan en la

industria con frecuencia saben qué proyectos están en problemas. Un importante banco tenía un proyecto de contabilidad financiera que falló después de gastar \$ 300 millones. Australian Pharmaceutical Industries entregó su proyecto de ERP, pero luego experimentó tremendas dificultades porque de alguna manera en la transición final, desapareció el beneficio de medio ejercicio. Por otro lado, el Commonwealth Bank ha completado recientemente un replazo masivo de sus sistemas básicos de contabilidad, algunos de los cuales se dice que tienen más de 40 años de edad, con nuevos sistemas que procesan transacciones al instante, manteniendo en tiempo real los saldos de los clientes. Commonwealth Bank está ahora explotando agresivamente sus nuevas capacidades posibilitadas por esta nueva tecnología.

Los investigadores nos dicen que poco más del 50% de todos los llamados "Proyectos de TI" tiene éxito en alguna medida. Algunas evaluaciones, como la realizada en 2005 por KPMG, se centran en "la entrega de los resultados para los cuales se aprobó el primer proyecto" como criterio de éxito, y luego nos dicen que menos del 10% de los proyectos tienen éxito en este nivel.

El examen crítico de numerosos proyectos fallidos (tendemos a llamarlos proyectos de TI, a pesar de que este tipo de proyectos siempre tienen el propósito de entregar un resultado de negocio o capacidad) revela que muchos de ellos fallan por razones distintas a la tecnología en sí misma - aun cuando la tecnología es evidentemente un problema, es a menudo una consecuencia de un profundo problema no tecnológico.

Así que aquí hay algunas preguntas para que los directores puedan explorar ellos mismos cuando se están satisfaciendo en sus organizaciones las grandes iniciativas de cambio posibilitadas por TI que es probable que tengan éxito. Estas son, por supuesto, la punta del iceberg - pero también son completamente no-técnicas y ayudan a hacer hincapié en que la supervisión del director de la tecnología puede y debe centrarse en el uso de la empresa, en lugar de estar limitado por el énfasis en la tecnología.

Después de haber recibido un caso de negocio y la solicitud de recursos para poner en marcha un nuevo "Proyecto de TI" - una inversión en el cambio de negocio posibilitado por TI, los directores deben preguntar acerca de:

- **Objetivo** - ¿Existe una definición clara de lo que queremos lograr y cuan estable debe ser el objetivo

con el tiempo?

El resultado de cualquier inversión en tecnología de la información debe ser, sin excepción, una capacidad de negocio, que puede y debe ser articulada por uno o más de los gerentes del más alto nivel. Esta capacidad puede ser enmarcada de muchas maneras, pero siempre debe ser fácilmente entendida por la junta, y como tal debe ser susceptible de ser evaluada por su valor y pertinencia. En términos generales, la nueva capacidad puede permitir a la organización hacer algo que no ha hecho antes, hacer algo mejor de lo que previamente se ha hecho, hacer más o menos de algo que ha estado haciendo, o estar preparados para algo que puede ser necesario en el futuro. Esta última es a menudo, pero no siempre, y se refiere como la mejora de la agilidad - ser capaces de actuar de manera más rápida y eficaz para aprovechar las oportunidades de mercado o para hacer frente a las amenazas emergentes.

Cualquiera que sea el objetivo, los directores deben buscar a los líderes empresariales para convencerlos de que el objetivo es adecuado y aceptablemente estable. Ellos deben ser capaces de juzgar sobre la base del liderazgo empresarial manifiesto en la presentación del objetivo, y si existe o no un riesgo que la organización es capaz de mantener el foco en el objetivo, si los cambios en las circunstancias resultará en un crítico replanteamiento de los objetivos y el esfuerzo que se hace para conseguirlo.

- **Valor** - ¿cuál es el valor esperado para lograr el objetivo, cómo va a cambiar con el tiempo, y se justifica el costo del avance para llegar allí?

Tener un caso de negocio para una iniciativa normalmente significa que habrá más valor disponible como resultado de la inversión. Sin embargo, muchos casos de negocio fallan en vincular estrechamente el valor del objetivo, y son difusos sobre exactamente cómo se manifiesta el valor, por no hablar de la forma en que se extrae. Si no se puede ver la vinculación del valor a, y derivado principalmente como resultado de la consecución del objetivo, es posible que el modelo de negocio ha sido fabricado para hacerlo a través de puertas de control, en lugar de proporcionar una verdadera comprensión de que la meta vale la pena, lo que se debe trabajar para lograr el objetivo, y si el trabajo se puede hacer.

Es importante que las declaraciones de valor también muestran claramente cómo se realizará ese valor. Es fácil decir que una inversión se traducirá en un incremento porcentual en alguna medida de rendimiento - pero ¿cuál es la verdadera relación entre la iniciativa y el resultado? Hay muchos casos en que el resultado reclamado de una inversión en realidad es el cambio natural y orgánico que hubiera pasado sin tener en cuenta - y esto se hace visible cuando los proyectos se difieren y son re-examinados en una fecha posterior. Las afirmaciones de que los costos disminuirán también merecen un análisis exhaustivo - ¿Cómo se traduce en resultados reales el pequeño porcentaje de cambio? Las reclamaciones de todo ahorro de trabajo son especialmente difíciles - ¿cómo un ahorro de 15 minutos por día del resultado de un solo trabajador es una notable reducción en el costo laboral, o un aumento en la productividad de la fuerza de trabajo sin cambios?

- **Enfoque** - ¿el trabajo que se debe hacer, por quién, a fin de alcanzar el objetivo y realizar el valor, y es el trabajo posible en las circunstancias actuales y futuras?

En los primeros días de la informática, la mayoría de las inversiones se centraron en la automatización de lo que ya estaba sucediendo, y hubo relativamente poco impacto en la forma en que la organización operaba. Esos días han quedado atrás, y ahora TI es un facilitador principal de las organizaciones que operan de manera diferente. Lo que antes era, y con razón, denominado "proyecto de TI" es ahora un "cambio empresarial posibilitado por proyectos de TI". El trabajo que se requiere es casi seguro que más - mucho más - que la mera introducción de un nuevo servicio de TI. De hecho, en muchos casos, ese aspecto es casi insignificante. El verdadero trabajo comienza con la decisión de cómo va a operar la empresa en el futuro, o en algunos casos, la pregunta podría ser incluso tan fundamental como en que negocio está la organización. Luego hay que resolver todos los cambios necesarios, y cómo serán orquestados. En el mundo interconectado de hoy, los cambios son muy propensos a afectar no sólo su propia organización de personas, procesos y estructura - que bien puede afectar o depender de sus proveedores, clientes, reguladores y otras partes interesadas. El caso de negocio que se le pide que apruebe, debe contener pruebas de análisis riguroso que conduce a una comprensión completa del cambio que se requiere - y no sólo de

la inversión en tecnología.

- **Desempeño** - ¿Cuáles son los indicadores y base de mediciones del éxito a partir de ahora y hasta que los resultados sean entregados, y cómo nos estamos desempeñando actualmente frente a ellos?

En este punto, no debe haber ninguna duda que las medidas más básicas de actuación para el proyecto, son las relacionadas con las previstas en resultados que permiten una respuesta a la pregunta clave de si el proyecto fue un éxito. Si tenemos en cuenta unas vacaciones en un resort tropical, una analogía de un proyecto, el resultado puede ser medido en términos de los niveles de estrés, tono de piel y calidad del sueño - pero éstas no son las únicas medidas del proyecto. También se podría medir el costo, el servicio, las excursiones y demás, ya que todos tienen una incidencia en la consecución del objetivo general.

Con cualquier proyecto de negocio posibilitado por TI, debe tener una serie de indicadores de desempeño que permiten tener una rutina de si el proyecto avanza según lo previsto o no lo hace, y si las circunstancias podrían estar cambiando de tal modo como para conducir un cambio de perspectiva en si el proyecto debe continuar sin cambios.

Los indicadores de desempeño deben abordar tres temas principales - entradas, condiciones y salidas. Cuando se conduce un automóvil, uno debe ser consciente del combustible (una entrada que se consume), la distancia (una salida que puede ser usada para medir la proximidad de destino) y una gama de condiciones mecánicas y ambientales tales como luz, temperatura y lluvia. ¿Cuáles son los elementos que deben ser medidos por su iniciativa de cambio posibilitada por TI? Por ejemplo, tal vez deberían incluir las horas trabajadas por el personal clave (muchos proyectos fallan por no tener en cuenta la carga de trabajo que imponen a las personas que no forman parte del equipo de proyecto formal) y un cuadro progresivo de la capacidad que se ha establecido.

Tener una medición viable es sólo una parte de la respuesta. Para cada medición, tiene que haber claridad en la línea base contra la que se mide el cambio, el cambio natural que se ajustará a la línea base debido a factores no relacionados con el proyecto, y el cambio de destino que va a ser

accionado por el proyecto. Estas mediciones deben ser trazadas a través del tiempo, por lo que sirven para comunicar el progreso, así como su finalización.

- **Riesgo** - ¿Cómo podemos identificar y controlar los factores que pueden afectar a nuestro desempeño, enfoque, valor y objetivos, y qué factores están recibiendo mucha atención?

Muchas palabras se han escrito sobre las debilidades clásicas de gestión de riesgos para proyectos de TI. Muchas veces, el enfoque de riesgo implica una instantánea tomada mucho antes que comience el proyecto, con el supuesto que el perfil de riesgo no va a cambiar. Algunos proyectos parecen equiparar la gestión de riesgos a la caza del tesoro – a mayores riesgos registrados, mejor. Algunos hacen un trabajo aceptable de identificación de riesgos, pero no completamente para gestionar el riesgo.

El riesgo es una parte importante del dominio del director. Si un director no puede estar convencido de que un determinado proyecto posibilitado por TI tiene una comprensión adecuada de riesgo, y un enfoque adecuado para la identificación y gestión de riesgos, debe haber alarmas sonando fuerte. Los directores deben buscar en la propuesta para el proyecto, sus recursos clave y la conducta establecida de la organización, una clara evidencia de que el riesgo pueden ser identificado y gestionado directamente a través del ciclo del proyecto, desde su primera aparición hasta que el valor esté completamente establecido y embebidos en la actividad normal de la organización.

Los perfiles de riesgo cambian con el tiempo. Algún riesgo se refiere a la justificación de la iniciativa, pero no a su conducta. Algunos riesgos tiene un claro "extremo por" fecha - a menudo relacionados con el progreso de la iniciativa. Otros riesgos pueden ser insignificantes, excepto en un momento crítico en el que se convierte en fundamental en su importancia. Pero por encima de todo, el riesgo debe ser visto como una responsabilidad clave de los que tienen la responsabilidad primordial de la iniciativa - y esto debe incluir a los líderes empresariales que son dueños de los resultados previstos, así como los responsables del proyecto que están orquestando su entrega. Estas personas deben demostrar un sólido conocimiento de los riesgos reales y articular una estrategia eficaz para la gestión de riesgos. Si no puede, es muy probable

que el proyecto dejará de detectar y responder a las cuestiones que requieren ajuste a uno o más de los objetivos, valor, enfoque o desempeño!

Los cinco puntos mencionados anteriormente deben examinarse desde el principio de cualquier proyecto (no sólo los que residen en TI), y de forma progresiva a medida que el proyecto avanza. En repetidas ocasiones haciendo estas preguntas, o variantes de las mismas, los directores deben ser capaces de establecer:

- **Objetivo** - si sigue siendo pertinente y posible, y si el proyecto sigue centrado o no en él;
- **Valor** - si las estimaciones originales de valor se basan en una sólida comprensión de lo que realmente impulsa el valor, y si las cambiantes condiciones garantizan aceleración, desaceleración o cambio de dirección del proyecto;
- **Enfoque** - si el análisis de los trabajos a realizar es un fiel reflejo de lo que se está por hacer, y como resultado si el proyecto puede costar más o menos de lo previsto. Si hay cambios significativos, puede ser un argumento para una reevaluación completa de la iniciativa.
- **Desempeño** - si el proyecto está cumpliendo con el plan, y si las circunstancias en que se ejecutaba el proyecto se están desarrollando según lo previsto.
- **Riesgo** - si la evaluación inicial del riesgo presenta una imagen fiel, si el proceso de seguimiento de riesgos continúa manteniendo una imagen actual precisa, ya sea que el proceso de gestión de riesgos es eficaz en la gestión de riesgos, y si el perfil de riesgo real del proyecto ha cambiado de tal manera como para requerir una reevaluación fundamental del proyecto.

La presentación de informes periódicos sobre la marcha de una importante inversión en el cambio de negocios posibilitado por TI, también permite que los consejeros se pregunten y a la gestión ejecutiva estas tres cuestiones:

- ¿Es esta situación como estar en la popa del Titanic, maravillado por la potencia del motor, o de pie en la proa, navegando a través de los obstáculos para llegar con seguridad a destino?

Puede ser muy fácil para las personas que trabajan en un proyecto informar sobre lo que se ha hecho y qué recursos se han consumido. Pero si el proyecto no se centra en y es capaz de alcanzar sus objetivos, esa información puede ser peor que inútil. El uso de menos recursos de los que se espera en un punto particular en el tiempo puede ser, por ejemplo, interpretado como una buena

situación - un ahorro. Pero si la razón de esto es que una parte del trabajo requerido no se ha hecho, todo el proyecto puede estar en peligro. Para dar la imagen más clara posible, el progreso siempre debe pintar un cuadro claro de lo que aún no se ha logrado, mediante una comparación entre el progreso real y el estimado y el consumo de recursos para mostrar o no si la técnica de estimación produce pronósticos válidos.

- Dada la situación actual, ¿cuál es el caso de negocio para continuar?

Un enfoque eficaz para el progreso y la gestión del desempeño debe proporcionar claridad a esta pregunta, de manera casi continua.

Lo que es importante para tener en cuenta en esta cuestión es que, incluso cuando los proyectos se ejecutan exactamente como deberían, las circunstancias de todo el proyecto pueden cambiar. Cuando el valor de los resultados aumenta, la aceleración puede ser apropiada. Tal vez el resultado deseado se ha convertido en irrelevante – y es factible un resultado alternativo y puede ser rentable lograr reorientar el proyecto. Cuando el valor prometido se ha evaporado, puede ser deseable un cierre ordenado y la redistribución de los recursos.

El caso de negocio para continuar debe ser bien conocido por los líderes clave que son dueños de los resultados del proyecto. En la mayoría de los casos, estos deben ser líderes de negocios que tienen una comprensión clara de lo que se pretende, cómo se logrará, y cómo se manifestará su valor. Deben estar bien informados por el proyecto y especialistas en tecnología del esfuerzo, costo y otras consideraciones involucradas en la consecución del objetivo.

- ¿Existe un ejecutivo comprometido y responsable que garantizará que el proyecto entrega los resultados y el valor esperados?

No todo el cambio se produce rápidamente. A veces, un plan empieza bien, con altos niveles de energía y entusiasmo, fuerte liderazgo y enfocado. Sin embargo, el tiempo pasa factura a estos elementos. Cambiar las asignaciones de trabajo. Las cuestiones prioritarias demandan más atención. A menudo, los que crearon una iniciativa desaparecen del paisaje, dejando que el proyecto se valga por sí mismo. Pero los proyectos que

deben valerse por sí mismos están en una desventaja considerable. Sin la propiedad y el liderazgo desde arriba, se pierde el foco en el objetivo y deriva hacia el modo "proyecto para el bien o el proyecto", en lugar de "proyecto para entregar un resultado". En algunos casos, el proyecto puede convertirse en un peón político - explotado para "demostrar" el fracaso de un predecesor o, para ser una tribuna en la que un recién llegado pueda exhibir poder y logro.

No es esencial que la junta profundice en las maquinaciones de lo que puede suceder aquí. Como dice el refrán, el pez se pudre desde la cabeza y si la junta no puede ver una clara evidencia de que la iniciativa es propiedad y está dirigida por un líder de negocios adecuado, es muy probable que el proyecto se vaya fuera de pista - o tal vez permaneciendo en una pista que ya no es apropiada.

Estas preguntas están lejos de ser exhaustiva. Ellas son un comienzo, no un fin. Sin embargo, haciéndolas le puede dar información útil sobre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo en su organización.

En la parte final de la serie, vamos a ver cómo los directores y líderes empresariales de TI pueden tener en cuenta en el contexto del desempeño operacional y el riesgo.

Infonomics sirve líderes empresariales con recursos para ayudarles a hacer preguntas y entender las respuestas sobre las situaciones de TI, sin que subyagan conocimientos técnicos. Si encuentran estas preguntas difíciles, o necesita más información, [por favor pida ayuda](#).