

¡Innovad, innovad, malditos!

¿Quién no ha experimentado recientemente la sensación de estar llegando al límite de la presión, del estrés? La idea de cambio permanente se afianza. Sin finalizar un proyecto, se plantea su renovación. Los ciudadanos, los clientes, se están acostumbrando a una alta exigencia y la paciencia ha pasado de moda.

La innovación estaría dejando de ser una vía para lograr ventajas competitivas, para convertirse en una obligación para la supervivencia.

¿Es realmente así? ¿Qué papel están jugando, de verdad, en todo ello? Y, como gestores TIC, ¿qué podemos hacer para capear este temporal que no escampa?



POR JOSÉ MANUEL PACHO

Junta Directiva ASTIC
Responsable de las TIC
en el FROB

En esta ocasión, presentamos los puntos de vista de dos contrastados profesionales de TI, Lucía Escapa Castro y Javier González Marcos.

Lucía Escapa Castro es licenciada en Ciencias Físicas y pertenece a la IV promoción del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado. Asimismo, cuenta con formación en telecomunicaciones (máster Siemens-Nixdorf) y en dirección (programa de desarrollo directivo de IESE).

Desde 2010 es Subdirectora General de Tecnologías y Servicios de Información en el Ministerio de la Presidencia. Anteriormente ha sido Subdirectora General de Tecnologías de la Información de la Administración Periférica en el Ministerio de la Presidencia, Subdirectora General de Servicios Técnicos y Telecomunicacio-

nes en el Ministerio de Defensa, Jefe de Área en la Subdirección General de Nuevas Tecnologías e Investigación del Fraude de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, Responsable de producción de e-learning en Santillana Formación y Analista de sistemas en el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial del Ministerio de Industria.

Javier González Marcos, antes de su incorporación a Gartner como Executive Partner, ha sido el Director de Sistemas de Información (CIO) en Renfe. Ha tenido la responsabilidad de proyectos de transformación tales como la nueva Web, el Sistema de distribución, venta y reserva de billetes y el Sistema de Revenue Management, así como proyectos de optimización tales como la implantación del ERP EcoFin, RRHH, Contratación y Gestión

integrada de Ingresos con los Sistemas Comerciales de Renfe.

Javier anteriormente fue Director de Planificación en Innovación Tecnológica y Subdirector General de Desarrollo, Tecnología y Telecomunicaciones de la Agencia de Informática de la Comunidad de Madrid (ICM). Previamente, fue Director de Asesoría de Sector Público de KPMG durante cinco años y ocupando la misma posición en Arthur Andersen durante dos años.

Es Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPM. También ha realizado los estudios de postgrado del Programa de Dirección General (PDG) en el IESE.

Actualmente es Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá de Henares. *

Lucía Escapa Castro

Subdirectora General de Tecnologías y Servicios de Información del Ministerio de la Presidencia



Según tu experiencia, las TIC, ¿son percibidas, realmente, más como una actividad de soporte a negocio, o más como un marco de innovación que aporta verdadero valor a éste?

He vivido las dos caras, la respuesta depende más de la misión de la organización que del hecho de que sea pública o privada. Por ejemplo, en Defensa hay una fuerte conciencia de la posibilidad transformadora de las TIC y de la ventaja competitiva que suponen, y en el sector de la formación empresarial se ha percibido hace ya bastante la capacidad de las TIC para generar nuevos modelos de producción y de consumo de contenidos... Sin embargo, en los entornos ligados a la gestión interna de las organizaciones, no se relacionan las TIC con la innovación... no sé realmente si por falta de conocimiento de las TIC o por falta de interés en el concepto de innovación en sí mismo.

Hay una mayor percepción del potencial innovador de las TIC en las actividades “nucleares” de las organizaciones que en las actividades “soporte” y esto es un error: las actividades “soporte”, al ser comunes a prácticamente la totalidad de las organizaciones de cualquier sector de actividad, pueden beneficiarse de un número mucho mayor de experiencias y buenas prácticas que facilitan el cambio y la transformación de la organización, de dentro hacia fuera.

Suelen estar alineadas las partidas presupuestarias dedicadas a las TIC con esa idea. ¿Cuál es la principal partida presupuestaria para las TIC en las organizaciones de tu entorno, cuantitativamente y cualitativamente, la de gasto o la de inversión?

La respuesta a esta pregunta me recuerda el dicho de que “nuestras palabras reflejan lo que querríamos ser; nuestros hechos reflejan lo que de verdad somos”... es decir, demasiadas organizaciones hablan de la innovación y las TIC pero sus presupuestos desmienten ese discurso. La Administración Pública, en general, es una de ellas: si bien la partida de inversión es mayor que la de gasto (en proporciones aproximadamente de 65/35) la realidad es que, los importes que se destinan a las TIC, sean en forma de inversión o en forma de gasto NO dejan margen para la innovación.

Adicionalmente, la innovación no es sólo una cuestión de presupuesto. La innovación requiere de un clima organizativo en el que haya sitio para hacer las cosas de manera diferente y esto se aplica a la manera de organizar el trabajo, a la manera de estructurar los equipos, al modo de enfocar los problemas, a las formas de evaluar y recompensar a las personas... y la Administración no estimula este clima (incluso lo bloquea mediante el mecanismo de “búsqueda del precedente”).

Por último, la innovación requiere visiones a medio y largo plazo, requie-

re establecer planes, marcar objetivos y evaluar resultados y eso conlleva pasar de una cultura centrada en el procedimiento, a una cultura centrada en los resultados.

En tu trayectoria profesional, ¿has encontrado unas TIC con capacidad real para proponer proyectos de innovación? En caso afirmativo, ¿qué departamento o área de las organizaciones de tu entorno han resultado los mejores aliados en esas propuestas? Y, ¿cuáles han resultado bloqueantes, en su caso?

Rotundamente sí; los departamentos TIC buscan innovar. La primera tendencia de un equipo TIC –en general– a la hora de enfocar un problema suele ser reformularlo antes de buscar la solución. Y eso es innovar y ahí es donde está el verdadero valor que las TIC pueden aportar a las organizaciones. El problema es que, no siempre los responsables “de negocio” comparten este enfoque: es más sencillo, más “seguro”, más cómodo, hacer las cosas como siempre pero informatizarlas para hacerlas de modo más simple o más rápido... y ahí se desperdicia dinero y talento.

En mi caso he tenido grandes aliados en los departamentos “de servicios”, por ejemplo en las Oficinas Mayores, o en las unidades de publicación y también en las unidades de negocio... En general en unidades en las que sus responsables tenían una visión clara

de la relación entre los medios y procedimientos de trabajo y los resultados de los mismos y un buen conocimiento de los indicadores relevantes asociados.

Casi siempre, en mi experiencia, los elementos bloqueantes han venido de las unidades de supervisión y control de la Administración (Intervención, Abogacía del Estado). No obstante creo que estos elementos tienen una cara positiva, por dos razones: por un lado porque velan por el interés de los ciudadanos y, por otro, porque fuerzan a una revisión más profunda de las soluciones propuestas, que suele redundar en una mayor solidez y seguridad de la misma. Únicamente pediría a estas unidades que afronten los proyectos de innovación desde una perspectiva de socios, con un enfoque de “cómo podemos conseguir esto” en lugar de con un enfoque “esto no se puede hacer así”.

¿Qué herramientas concretas emplearías hoy en día para proponer, o “vender”, un proyecto de innovación a la Alta Dirección? (Por ejemplo, “business case”, presentación, dossier exhaustivo, resumen ejecutivo, reunión informal, piloto, benchmark, etc.)

Javier González Marcos

Executive Partner
de Gartner

Según tu experiencia, las TIC, ¿son percibidas, realmente, más como una actividad de soporte a negocio, o más como un marco de innovación que aporta verdadero valor a éste?

En la era de industrialización de las TIC, el valor surge de mejorar la eficacia y

Para la Alta Dirección suele ser necesario más de una herramienta: en primer lugar hace falta una presentación muy breve y atractiva de la idea central (tipo “elevator pitch”); después, y trabajando sobre las preguntas que ese tipo de presentación provoca en la Alta Dirección, un dossier más amplio con un resumen ejecutivo preciso (incluyendo estimaciones temporales y económicas); según los casos, ese resumen ejecutivo debe además prever la realización de un piloto o bien de un business case. La presentación de los resultados del piloto o del business case suele ser el punto de decisión y cierre de las condiciones / limitaciones del proyecto.

En las organizaciones de tu entorno, ¿cómo se puede motivar al personal para convertirlos en auténticos emprendedores internos?

Dadas las características de la Administración la mejor manera de motivar al personal es darles capacidad de decisión y de actuación: facilitar a las personas, de manera proporcionada a su puesto de trabajo y a su capacidad, dirigir su propio trabajo, delegando y estableciendo mecanismos claros de seguimiento y control de los resultados.

eficiencia de los procesos, principalmente en el back office. Se buscan sistemas fiables y sólidos.

En la era de la Digitalización, en la que ya estamos, se busca aportar valor a los nuevos modelos de negocio, principalmente en el front office. Se

Todo el mundo tiene sus propias ideas acerca de cómo hacer aquello que es responsabilidad suya: dejemos que las pongan en práctica y estemos dispuestos a aprender de cómo lo hacen, a extender y agradecer buenas ideas, a escuchar otras propuestas.

Como colofón innovador, ¿crees que siempre se debe penalizar el fallo?

Depende: un fallo tiene que ser siempre una oportunidad de aprender, pero, precisamente por eso, un mismo fallo no debe repetirse.

Por tanto, el ciclo debe ser

- Identificar el error, reconocer que se ha producido un fallo y asumir las consecuencias, informando a los afectados, de manera rápida y clara.

- Aclarar qué ha fallado y cómo hubiera podido evitarse. Se trata de encontrar la raíz del problema, no de buscar culpables

- Establecer procedimientos de trabajo para el futuro y asegurarse de que todos los implicados conocen el problema y la solución / procedimiento para el futuro. *



buscan sistemas diferenciadores de modo ágil.

Las TIC, además de seguir dando soporte a las transacciones, tienen el reto de dar soporte a las interacciones con los clientes, lo cual exige ser capaz de gestionar una "IT bimodal" (Industrialización + Digitalización) para mantener la generación de valor al negocio.

Suelen estar alineadas las partidas presupuestarias dedicadas a las TIC con esa idea. ¿Cuál es la principal partida presupuestaria para las TIC en las organizaciones de tu entorno, cuantitativamente y cualitativamente, la de gasto o la de inversión?

El ciclo de vida de los Sistemas de Información conduce a que las partidas de gasto sean normalmente muy superiores a las de inversión.

Innovar evolucionando a nuevas arquitecturas y renovar infraestructuras y sistemas permite utilizar el presupuesto de inversión para reducir el presupuesto de gasto de ejercicios futuros. Sin embargo, la tendencia creciente a incorporar servicios en la nube de tipo SaaS e IaaS hace que las partidas de gasto se incrementen.

En Gartner también utilizamos una visión que agrega inversión y gasto y segmenta los presupuestos en función de su propósito: Run, Growth y Transform. Run para mantener los S.I. funcionando y actualizados, Growth para acompañar el crecimiento del negocio con crecimiento de los S.I. y Transform para los nuevos enfoques de S.I. que dan soporte a nuevos modelos de negocio. La Digitalización del negocio está demandando presupuesto dedicado a Transform.

En tu trayectoria profesional, ¿has encontrado unas TIC con capacidad real para proponer proyectos de innovación? En caso afirmativo, ¿qué departamento o área de las organizaciones de tu entorno han resultado

los mejores aliados en esas propuestas? Y, ¿cuáles han resultado bloqueantes, en su caso?

Cuando propones proyectos alineados con las necesidades y objetivos del negocio es normal encontrar apoyo para abordarlos. Según la última encuesta de Gartner a CIOs, el 51% manifiestan no ser capaces de llegar a tiempo a los proyectos que la era Digital les está demandando.

Los departamentos comerciales y de marketing necesitan Sistemas que les permitan estar presentes en la sociedad digital en la que estamos. Tanto estos departamentos, como la Alta Dirección, necesitan cuadros de mandos para dirigir mirando hacia adelante y no a través del retrovisor, como hasta ahora.

¿Qué herramientas concretas emplearías hoy en día para proponer, o "vender", un proyecto de innovación a la Alta Dirección? (Por ejemplo, "business case", presentación, dossier exhaustivo, resumen ejecutivo, reunión informal, piloto, benchmark, etc.)

El business case es más fácil de entender por todos. Sin embargo, es cada vez más difícil elaborarlos sobre todo cuando se refiere a temas relacionados con Digitalización del negocio. Éste es un nuevo entorno sobre el que hay una gran componente de experimentación, abrir camino e innovación, lo que hace que sea más difícil estimar los resultados alcanzables.

Encualquier caso, es muy importante elaborar un "storyboard" para darle fluidez y continuidad argumentativa al mensaje a transmitir. El contenido debe incorporar las ventajas que obtendrá la organización y el lenguaje ha de ser claro y dirigido al negocio.

En las organizaciones de tu entorno, ¿cómo se puede motivar al personal para convertirlos en auténticos emprendedores internos?

Cada departamento de una empresa debería de funcionar como una Startup. La tasa de fracasos en innovación disruptiva en las corporaciones es del 99%, en las startups esta tasa se reduce al 78%.

Reproducir el entorno de una startup requeriría crear grupos de trabajo interdisciplinares (negocio-desarrollo-operaciones), reducidos en tamaño (two pizza box team size) con objetivos claros, retribución muy ligada a resultados y con cierta independencia en los procesos de creación y organización del trabajo.

Como colofón innovador, ¿crees que siempre se debe penalizar el fallo?

En la cultura latina el fallo se considera una lacra y eso es difícil cambiarlo, sin embargo, en las culturas anglosajonas se acepta mejor el fallo. En entornos muy innovadores como Silicon Valley hay empresas que miden su tasa de innovación por su tasa de fracasos. Si no hay fracasos significa que no han sido suficientemente innovadores.

Debemos incorporar esta mentalidad de que el fallo es inherente a la innovación en nuestra cultura si realmente queremos innovar. *