




La aportación de valor de las TIC y otros rompecabezas

 Por José Antonio Ojeda
Consultor de Servicios
Unidad de Negocio de Sector Público
Fujitsu España Services

"Rompecabezas: Cualquier cosa complicada, difícil de entender o difícil de resolver". Algunos términos relacionados con la provisión de productos y servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), a pesar de ser cada día más utilizados, se prestan a ser interpretados como verdaderos rompecabezas para el común de los mortales. Uno de estos conceptos es el relativo a la aportación de valor.

El término aportación de valor no tiene una definición compartida clara sino que, por el contrario, tienen cabida en él distintas perspectivas con significados muy dispares. Tomemos una aplicación informática concreta. Existe una perspectiva del valor que examina dicha aplicación desde el punto de vista del usuario final de dicha aplicación y otra perspectiva distinta que se focaliza en la óptica de los costes de los recursos humanos y materiales necesarios para su desarrollo y mantenimiento. Se trata pues de un concepto que resulta ambiguo y, en consecuencia, peligroso.

No obstante y a pesar de la falta de concreción del término, el concepto de aportación de valor de las TIC aparece actualmente como un factor cada vez más relevante para evaluar y argumentar los beneficios asociados a los nuevos proyectos e iniciativas de cambio.

En el ámbito de las TIC, dada su complejidad creciente, no es sencillo ejecutar proyectos y servicios garantizando unas especificaciones funcionales definidas y, al mismo tiempo, respetar un marco establecido de plazos y presupuestos. Sin embargo las exigencias actuales son aún mayores. Además de lo anterior, sólo

puede decirse que dichas iniciativas tienen verdaderamente éxito si sus resultados y entregables contribuyen al logro de los objetivos prioritarios de la organización y añaden los beneficios previamente comprometidos. Triple salto mortal, o dicho de otra forma, esto de la aportación del valor de las TIC es definitivamente un rompecabezas.

En este artículo intentaremos desenmarañar este rompecabezas a base de analizar y desglosar sus principales componentes, capa a capa, y las principales relaciones existentes entre ellos. Es más que probable que, a lo largo de este ejercicio, nos vayamos





En el ámbito de las TIC, dada su complejidad creciente, no es sencillo ejecutar proyectos y servicios garantizando unas especificaciones funcionales definidas y, al mismo tiempo, respetar un marco establecido de plazos y presupuestos

mos encontrando con otros rompecabezas relacionados, otros conceptos también ambiguos y engorrosos; este hecho no debe hacernos perder el aliento, ya que significa que algo estamos avanzando.

Enunciemos el problema: nuestra organización pretende maximizar la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC, es decir, obtener el mayor beneficio posible de ellos. Este propósito final, además de ser muy ambicioso, posee una naturaleza abstracta. De acuerdo con la teoría, los objetivos operativos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y, además, deben tener asociados plazos temporales concretos. De acuerdo con este planteamiento, el propósito de maximizar la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC no es, en absoluto, un buen objetivo operativo, sino más bien un planteamiento estratégico. La pregunta es: ¿cómo podemos descomponer esta estrategia en otros objetivos algo más sencillos y tangibles?

Para responder adecuadamente a esta pregunta sería útil disponer de un modelo de gestión que nos ayude a transformar nuestra estrategia (maximizar la aportación de valor de las TIC) en términos operativos. Hoy en día existe una reconocida estructura de gestión diseñada precisamente con ese propósito y que, además, constituye un estándar de hecho en dicho campo: el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997). Parece sensato que tomemos como base dicho instrumento para continuar con nuestro análisis.

Recopilemos lo que tenemos hasta ahora:

* Una **estrategia**: maximizar la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC en nuestra organización.

* Una **pregunta**: ¿cómo podemos descomponer esta estrategia en otros objetivos más tangibles y operativos?

* Un **modelo de análisis**: el siste-

ma de gestión del Cuadro de Mando Integral, CMI, y sus cuatro perspectivas de análisis: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo.

No está mal, parecen tres buenas herramientas para resolver rompecabezas. Vamos a ello.

Desde el punto de vista de la **perspectiva financiera** conviene analizar, en primer término, el nivel de **eficiencia en costes** de nuestra función de TI (Aitken, 2003), o más específicamente:

* ¿Cuál es el coste asociado a los proyectos y servicios proporcionados a la Organización?

* ¿Cuál es el nivel de productividad de la función de TI?

* ¿Cuál es el grado de utilización de nuestros activos tecnológicos?

* ¿Qué mecanismo de repercusión de costes a las áreas usuarias es el más idóneo para mi Organización?

* ¿Cuáles son los objetivos de coste de TI más adecuados para nuestra Organización?

Dentro de la perspectiva financiera es importante destacar que los costes de TI más adecuados para una organización no tienen por qué ser necesariamente los costes más bajos. A menudo esta característica se confunde con el concepto de reducción de costes, aunque su foco es sensiblemente diferente.

Desde la **perspectiva de los clientes** la clave principal está relacionada con la **calidad** de los productos y servicios TIC proporcionados a sus destinatarios. Para analizar este aspecto interesa conocer:

* ¿Cuáles son los niveles adecuados de calidad de soporte y servicio?

* ¿Cuál es el nivel actual y deseado de satisfacción de los usuarios?

* ¿Cuál es el nivel de calidad necesario y suficiente de los productos y servicios, teniendo presentes sus costes?

* ¿Cómo se evalúan y seleccionan las iniciativas específicas para obtener mayores beneficios para la organización?

La **perspectiva de los procesos** se





Objetivo estratégico	Nuestra organización pretende maximizar la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC, es decir, obtener el mayor beneficio posible de ellos.	
Pregunta	¿Cómo podemos descomponer esta estrategia en otros objetivos algo más sencillos y tangibles?	
Perspectiva de análisis	Clave principal	Aspectos relevantes
Perspectiva financiera	Eficiencia en costes	Coste asociado a los proyectos y servicios proporcionados a la Organización
		Nivel de productividad de la función de TI
		Grado de utilización de los activos tecnológicos
		Mecanismos de repercusión de costes
Perspectiva de los clientes	Calidad de los productos y servicios	Objetivos de coste de TI
		Niveles de calidad de soporte y servicio
		Nivel de satisfacción de los usuarios
		Nivel de calidad necesario y suficiente de los productos y servicios con relación a sus costes
Perspectiva de los procesos	Eficacia de los procesos	Evaluación y selección de iniciativas en función de los beneficios esperados
		Grado de utilización de mejores prácticas para el desarrollo de soluciones y la gestión de los servicios
Perspectiva del aprendizaje y el desarrollo	Personas	Gestión de proyectos
		Toma de decisiones
		Aplicación de conocimientos
		Generación de conocimiento
Perspectiva del valor añadido por TI a la organización	Alineación de la función de TI con la organización	Vitalización de la organización
		Contribución al rendimiento de los procesos de la organización
		Implicaciones en objetivos globales de la organización
		Beneficios reales obtenidos frente a los objetivos comprometidos

FIGURA 1. Objetivos para la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC

basa en la **eficacia de los procesos**. Esta dimensión se focaliza en analizar:

* ¿Cuál es el grado de utilización de las mejores prácticas en la provisión de soluciones y servicios TIC?.

Una precaución, el término "mejores prácticas" también presenta todos los ingredientes para ser considerado un rompecabezas, en el sentido expuesto al inicio de este artículo. Sin entrar en las diferentes interpretaciones existentes de este término, las mejores prácticas podemos decir que poseen los siguientes rasgos distintivos: deben ser metódicas, de forma que puedan ser repetidas sistemáticamente, deben ser globalmente aplicables a cualquier tipo de organización y, por último, su aplica-

ción práctica debe estar demostrada, lo cual conlleva que sean sencillas y que existan evidencias de que, mediante su utilización, se obtienen mejores resultados.

* ¿Qué métodos se usan para gestionar los proyectos de acuerdo con los plazos, funcionalidades y presupuestos establecidos?.

La cuarta perspectiva del CMI es la **perspectiva del aprendizaje y el desarrollo**. Su clave se encuentra en las **personas** y en su comportamiento. Esta dimensión se centra en los intangibles y su potencial para generar mayor valor a futuro. Dicho potencial, depende del modo en el que llevan a cabo un conjunto de actividades especialmente relacionadas con la aportación de valor que

son (Uriz, 2005):

- * La toma de decisiones.
- * La aplicación de conocimientos.
- * La generación de conocimiento.
- * La vitalización de la organización.

Es importante destacar que entre las cuatro dimensiones de la aportación de valor indicadas existe un **equilibrio dinámico** ya que dichas dimensiones son **interdependientes**, es decir, se apoyan y limitan mutuamente. Veamos algunos ejemplos:

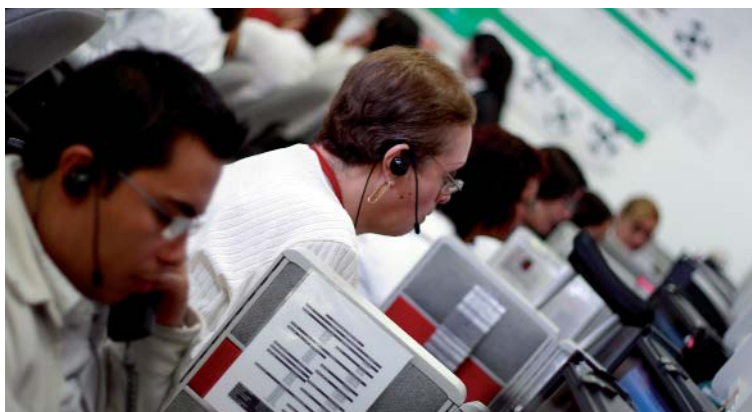
* Determinadas mejoras en la eficiencia en costes mejorarán la calidad en tanto en cuanto se proporcione la calidad necesaria y suficiente a un precio razonable.

* Mejoras en la eficacia, obtenidas por la utilización de mejores prácti-





El propósito de maximizar la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC no es, en absoluto, un buen objetivo operativo, sino más bien un planteamiento estratégico



cas para el desarrollo de soluciones (CMMI, MÉTRICA,...), la gestión de proyectos (PMI, PRINCE2...) y la gestión de servicios (ITIL, ISO20000) pueden, y deben, mejorar la calidad de los resultados y entregables, así como sus costes asociados.

* Algunas mejoras en la eficiencia en costes pueden tener impacto negativo en la eficacia de los procesos.

El cuadro de mando integral de TI que hemos esbozado, en gran medida, se centra en los aspectos internos de desempeño y rendimiento de la propia función de TI. Para completar el análisis que nos ocupa es esencial disponer de una conexión entre el modelo descrito y el modelo de gestión global de la organización. Para potenciar este nexo de unión entre TI y la organización nos tomamos la libertad de articular una perspectiva adicional de análisis denominada **perspectiva del valor añadido por TI a la organización**. El aspecto clave de esta perspectiva es el grado de **alineación** estratégica de la función de TI con la organización a la que sirve. Los puntos más relevantes de este enfoque son:

* ¿Cómo contribuyen los sistemas desarrollados y los servicios prestados al rendimiento de los diferentes procesos de la organización?

* ¿Qué mecanismos se usan para compartir los objetivos globales de la organización entre la función de TI y el resto de las áreas?

* ¿Cómo se realiza el seguimiento de los beneficios reales obtenidos

frente a los objetivos comprometidos?

Tiempo muerto. Antes de resumir las principales conclusiones, hagamos un esquema con lo que hemos avanzado. **FIGURA 1**

En conclusión, desglosando el concepto de la aportación de valor hemos identificado cinco dimensiones de análisis que proporcionan una visión inicial suficientemente amplia de este engorroso concepto. De eso se trata, un rompecabezas de gran envergadura, lo hemos descompuesto en varios rompecabezas de una envergadura algo menor. Posteriormente, hemos identificado, para cada dimensión, un primer conjunto de aspectos específicos en los que merece la pena profundizar. Una buena forma de continuar profundizando, es establecer un conjunto equilibrado de indicadores que nos permita:

* Evaluar la situación actual de nuestra organización en lo referente a la aportación de valor de los proyectos y servicios TIC, e

* Identificar iniciativas de mejora que nos puedan ayudar a potenciar en el futuro el logro de mayores beneficios derivados de dichos proyectos y servicios

En este artículo hemos propuesto un posible enfoque para afrontar el rompecabezas de la aportación de valor. El paso siguiente: establecer dicho conjunto de indicadores, es otro rompecabezas que, de momento, queda planteado para otra ocasión. 