

El aliado del CIO para el crecimiento e innovación de TI

El enfoque como director de TI debe estar en entender permanentemente la estrategia y operación del negocio.

Javier Mayorga

Luego de sumergirme en el extenso y profundo mundo de la consultoría, y teniendo en cuenta todas sus ventajas y exigencias, me surge la siguiente pregunta: “Si pasara a liderar un área de tecnología de la información (TI), ¿contrataría una empresa consultora para que me asesore?”.

La respuesta para muchos líderes de TI no es inmediata, es posible que no la contemplen, es posible que vean una consultoría como un gasto y no como una inversión para TI. A partir de la visión y experiencia puedo expresar el apoyo que ofrecen las empresas de consultoría, la justificación está dada en el rol que este tipo de empresas realiza para una unidad de tecnologías de la información (TI).

En mi experiencia en consultoría, las necesidades y valor que esperan las

empresas están dados en la capacidad de transformación y de generar resultados a la empresa; por tal razón, el enfoque como director de TI debe estar en entender permanentemente la estrategia y operación del negocio. Para esto, el director debe mantener comunicación continua con los líderes de cada una de las líneas de negocio y apoyo de la empresa, labor que consume la agenda.

Por lo tanto, como director debe apoyarse en una segunda línea directiva dentro de TI que permita direccionar la operatividad de TI en función del negocio, en múltiples frentes como lo son la operación de la plataforma tecnológica, la atención a los clientes de TI, la definición de nuevos servicios, la construcción o adquisición de nuevas funcionalidades, entre otros.



Como director de TI también se debe velar por el cumplimiento y ejecución de la estrategia de TI, estrategia que debe estar enmarcada en función de la estrategia corporativa. Para cumplir con tal objetivo, se debe constituir un equipo de trabajo que tenga conocimiento del negocio y de los aspectos tecnológicos, de acuerdo con su rol en el equipo de TI.

Con estas dos responsabilidades, la ejecución de la estrategia de TI y el entendimiento de las necesidades y expectativas del negocio respecto a TI, el director queda limitado en el tiempo que le dedica a las actividades administrativas y la gestión de su equipo de trabajo. Por tal razón, debe apoyarse en un buen equipo de trabajo y en aliados estratégicos que lo soporten en el cumplimiento de su estrategia, sus objetivos, y contribuyan para cumplir con la operación

de TI y generar resultados a la empresa.

Las empresas consultoras, aliado estratégico

Es en ese momento descrito que las empresas consultoras se tornan en un aliado estratégico para el director de tecnología.

Las consultoras se caracterizan por tener talento humano especializado en diferentes temas de tecnología, cuentan con redes y bases de conocimiento, mejores prácticas, tendencias del mercado y conocimiento de la industria.

Pero, ¿cómo identificar cuál empresa de consultoría puede apoyar la empresa para asesorar y apoyar al líder de tecnología?

El primer tipo de consultora a seleccionar es una consultora estratégica. La consultora estratégica apoya a las directivas del negocio, al director de TI y a su equipo en identificar las tendencias tecnológicas vigentes que aplican a la organización, de acuerdo con la visión estratégica de la compañía, el conocimiento del sector y el enfoque que los directivos tienen para cumplir con sus objetivos estratégicos.

Es importante resaltar que la consultora estratégica interactúa con los líderes del negocio y los de tecnología, ofreciéndole a la empresa un panorama completo respecto a cómo la función de TI se enmarca en la organización para generar resultados.

Un aspecto fundamental de una consultora estratégica es ser una empresa con la capacidad de brindar asesoría integral en diferentes temas organizacionales, tales como estrategia corporativa, procesos de negocio, talento humano y asesoría en las diferentes líneas de negocio y no se queda enmarcada en temas tecnológicos. De esta forma apoyará a los directivos para que puedan obtener un enfoque de asesoría integral, que les permita alinear y apoyar sus objetivos estratégicos con las soluciones de tecnología.

El conocimiento y experiencia de esta empresa consultora, junto con el conocimiento del equipo de directivos de la empresa permite generar un balance enfocado en definir y proyectar la estrategia corporativa y la estrategia de tecnología robusta y viable en el tiempo.

El principal aporte que como directivo y líder de TI se espera de la empresa consultora es la visión externa de la empresa. La visión externa de la empresa que tiene el consultor, permite que el director de tecnología se percate de diferentes aspectos que la empresa no ve, considerando la dinámica de la empresa. Esta visión es fundamental para identificar tendencias y riesgos que deba contemplar, respecto a la estrategia y la operación.

Como director, se busca constituir el equipo adecuado para cumplir con los objetivos y responsabilidades de la compañía. Este equipo debe tener un enfoque gerencial que permita la gestión de proveedores, el conocimiento técnico que le facilite una adecuada comunicación con el proveedor y, lo más importante, el lenguaje de negocio que permita la interacción del equipo técnico con los interlocutores del negocio.

El segundo tipo de consultoras a seleccionar son aquellas que están especializadas en temas de interés para el director y su equipo de trabajo. De modo que les ayuden a definir y complementar la operación de TI, de acuerdo con las definiciones estratégicas.

Los temas que se buscan están enfocados o direccionados a procesos de tecnología, modelos de servicio, arquitectura, seguridad, continuidad, calidad, gerencia de proyectos de TI, entre otros. El valor que las empresas obtienen de las consultoras es la solución de temas específicos con base en mejores

prácticas y tendencias de industria adaptadas a la cultura y legislación de la empresa.

Teniendo en cuenta la diversidad de consultoras es de vital importancia identificar los aspectos en que la consultora puede apoyar a la empresa, de modo que se puedan canalizar las necesidades del negocio y de tecnología encaminadas a obtener los resultados que requiere la empresa.

Los roles de la empresa consultora

Además de los tipos de consultoras se deben tener presentes los matices o roles que la empresa consultora puede realizar en la compañía; estos son un rol de definición, uno de evaluación y definición de oportunidades de mejora y un rol de tercerización.

El primer caso de definición es cuando se requiere especificar cómo la empresa va a manejar un tema específico. Esta es la situación en la cual la empresa no maneja el tema y debe constituirlo, por ejemplo, la

adopción de una oficina de proyectos (PMO), La estrategia corporativa y de tecnología identifica la necesidad de la oficina de proyectos y define los lineamientos de adopción. Para esta iniciativa la empresa debe realizar una evaluación detallada de sus necesidades en gestión y administración de proyectos, para definir qué tipo de PMO es la más adecuada, los recursos que se requiere para gestionar la oficina de proyectos en la organización, y el plan para la adopción de la oficina de proyectos.

El segundo caso es la evaluación y definición de la evolución de un tema específico. Esta es la situación en la que la organización ya ha avanzado en el manejo de un tema específico y requiere evaluar si está manejando este tema de forma adecuada y determinar cómo puede mejorarlo.

Aquí la visión externa de la consultora, la experiencia y las mejores prácticas de industria son la clave que el director busca para hacer una evaluación objetiva. Por ejemplo, evaluar el




manejo de seguridad de la información. En este aspecto el consultor debe proveer el conocimiento y herramientas para evaluar la seguridad y determinar si hay fallas en la infraestructura de seguridad de información, el conocimiento en las normas y regulaciones para evaluar los procesos de seguridad de la información y determinar oportunidades de mejora en la conformación del equipo de seguridad, su ubicación en la estructura organizacional. Como resultado las directivas esperan una evaluación de su plataforma, procesos y estructura y una serie de recomendaciones aplicables a corto plazo.

El tercer caso es cuando el líder de TI tiene la necesidad de cumplir con temas específicos y no cuenta con el talento humano que realice estas actividades. En este caso, la consultora toma un rol de proveedor de servicios por tercerización, en el cual la consultora tomará la responsabilidad del servicio y pondrá a disposición de la empresa el talento humano y la infraestructura requeridos para prestar el servicio. Por ejemplo, asumir el rol de aseguramiento de calidad. En este caso, la consultora entrará a evaluar la

operación de tecnología, la adherencia a los procesos de modo que identifique donde hay incumplimientos de TI al negocio por el no cumplimiento de un acuerdo de niveles de servicio.

Este rol le permite a las directivas de TI manejar temas específicos con especialistas que de otra forma no podrían estar en el equipo de trabajo de la compañía.

Las empresas de consultoría han madurado para adaptarse en la generación de resultados para las organizaciones, en particular, para las áreas de tecnología de la información que deben focalizar la tecnología para apoyar la estrategia y operación de la empresa.

Las firmas consultoras son un aliado estratégico que participa activamente en la estrategia, facilitando la alineación e integración de la tecnología de información con la estrategia del negocio, así como el apoyo a la operación, permitiendo la definición, evaluación e inclusive la ejecución de tareas y responsabilidades específicas para la generación de resultados de negocio. 

***Javier Mayorga.** Ingeniero de sistemas, universidad de los Andes; Magister en ingeniería de sistemas, universidad de los Andes. Líder de planeación estratégica de TI, gobierno de TI y arquitectura empresarial en PwC. Certificado en PMP; CGEIT, TOGAF e ITIL.*