

7 de octubre de 2009

Invertir en TIC de forma racional

para Profesionales de las TIC
de Antonio Valle Salas



The Critical Need of Value

¿Sabe el Valor que aporta un Proyecto TIC ?

En varios informes realizados en 2008 se puso de manifiesto la importancia de la gestión del valor proporcionado por TI (3º problemática más importante para los directivos de TI¹) y el retorno de las inversiones en TI (4ª posición entre los problemas más comunes).

Cuanto más madura es la organización, más suele justificar las diferentes inversiones en TI siguiendo parámetros objetivos, realizando estudios de coste/beneficio, ROI o PayBack de la inversión para los proyectos, y empleando el caso de negocio como herramienta de justificación ante el comité de dirección.

Sin embargo, es necesaria una aproximación metodológica y estructurada para que esta actividad se realice siempre de forma homogénea y contrastable, y que sirva no sólo para justificar las inversiones sino para evaluar a posteriori que los proyectos realizados realmente aportan un valor claro y demostrable al negocio, algo absolutamente necesario en estos tiempos de dificultades económicas; cada vez es más frecuente encontrar que las decisiones tomadas en las áreas que aprueban y priorizan la demanda estratégica en las TIC se basan, entre otros, en factores económicos, aunque por el contrario, las organizaciones en las que se analizan los resultados obtenidos y se comparan con los parámetros que en su momento sirvieron para aprobar una determinada iniciativa son escasas.

¿Hay que reinventar la Rueda ?

Las buenas prácticas y marcos de referencia como ITIL, CMMI o CobiT se orientan principalmente a la provisión y la operación de servicios TIC, sin proporcionar herramientas formales para que el CIO explique y defienda la aportación de las TIC a su negocio.

Para ayudar a evaluar objetivamente el valor proporcionado por las inversiones en TI, en Marzo de 2006 el ITGI, en colaboración con ISACA, publicó los primeros documentos de VallT³. Así se construyó un marco de trabajo orientado específicamente a la Gestión del Valor, para gestionar las inversiones TI proporcionando un valor óptimo a un coste abordable y con un nivel de riesgo aceptable. VallT recoge tres actividades fundamentales⁴ para tal fin:

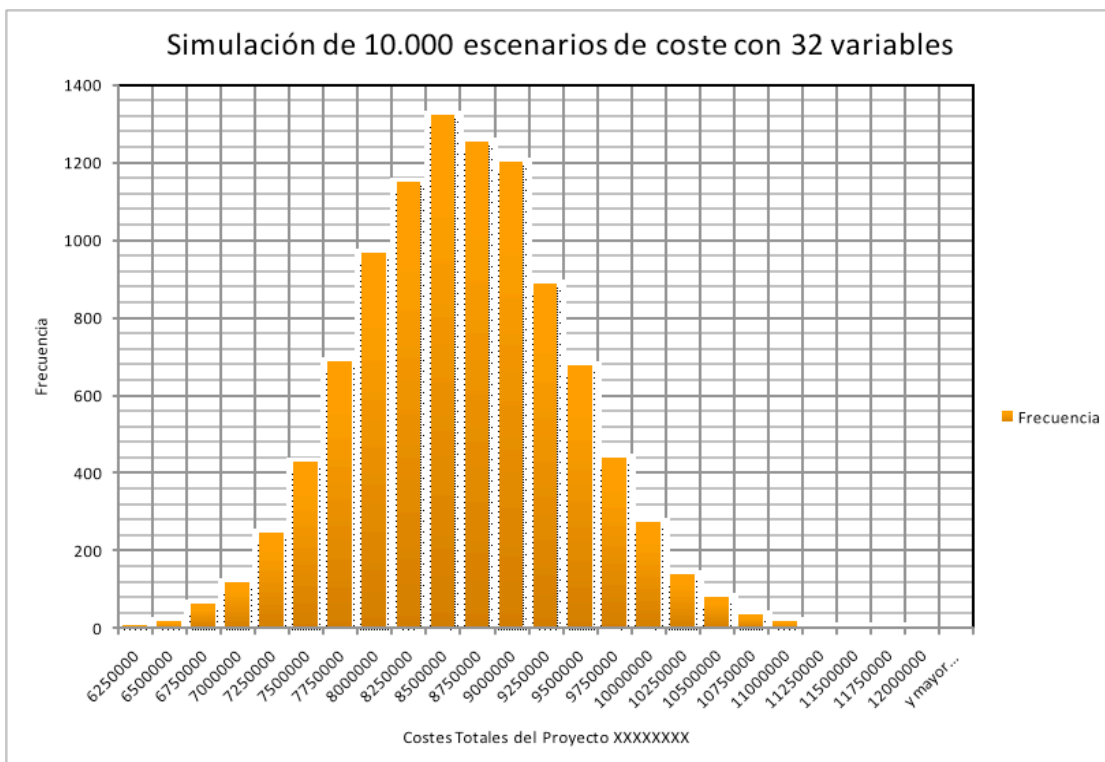
- Identificar y definir oportunidades de inversión alineadas con la estrategia corporativa y con unos beneficios para el negocio claramente definidos.
- Evaluar, priorizar y seleccionar las inversiones, basándonos en el valor aportado en el contexto de los objetivos estratégicos de la organización.
- Gestionar la ejecución de las inversiones a lo largo de todo su ciclo de vida.

De una manera muy similar a la de CobiT, los principios de VallT⁵ aplicados en los procesos de Gestión del Valor son soportados por una serie de prácticas recomendadas de gestión y éstas a su vez son medidas y evaluadas frente a objetivos y métricas.

¿Cómo aprobar y priorizar los proyectos ?

A la hora de abordar la priorización de la demanda en función de la relación coste/beneficio de los proyectos inevitablemente aparece la necesidad de realizar estimaciones para las variables que contribuyen tanto en los componentes de coste como en los componentes de beneficio. Obtener un valor exacto para estas variables es prácticamente imposible en la mayoría de los casos, por lo que se da la necesidad de trabajar con intervalos de confianza, o rangos de valores.

Una vez que hemos identificado los rangos de valores para estas variables, es necesario realizar simulaciones de los diferentes escenarios en los que nos podemos encontrar, tanto más complejos como mayor sea el número de variables que participan en la fórmula. Aún así, la ventaja de utilizar estos mecanismos de simulación es que finalmente podemos afirmar con un elevado grado de confianza el rango de valores entre los que se moverá el coste, el beneficio o el período de retorno de inversión del proyecto que estamos analizando.



Siguiendo esta aproximación, podemos establecer un procedimiento estandarizado que permita formalizar los pasos a seguir para la priorización de la demanda:

1. Identificación del conjunto de proyectos a priorizar

INVERTIR EN TIC DE FORMA RACIONAL

2. Análisis y clasificación de los proyectos según destinatarios y tipología
3. Definición de los criterios de valor retornado y de las variables que intervienen en su formulación: criterios de optimización y reducción de costes para proyectos de tipo interno, y criterios de cumplimiento de objetivos estratégicos para proyectos de tipo externo.
4. Elección de los interlocutores adecuados para la estimación de las variables
5. Talleres de calibrado de los estimadores
6. Talleres de realización de las estimaciones
7. Realización de simulaciones con diferentes distribuciones par las variables
8. Obtención de los intervalos de confianza para el valor retornado y clasificación de proyectos según estos rangos

De esta manera, aplicando los pasos recogidos en esta metodología de manera general y coherente a toda la cartera de inversiones y proyectos se conseguirá disponer de información válida para la toma de decisiones y el seguimiento de las mismas.

Es importante resaltar que en ningún caso se busca un valor exacto del valor o del coste de los proyectos o inversiones, sino un intervalo de confianza que, en aquellos casos en los que sea necesario, se podrá ajustar en base a reducir la incerteza (incrementando la fiabilidad) de las estimaciones realizadas.

Bibliografía

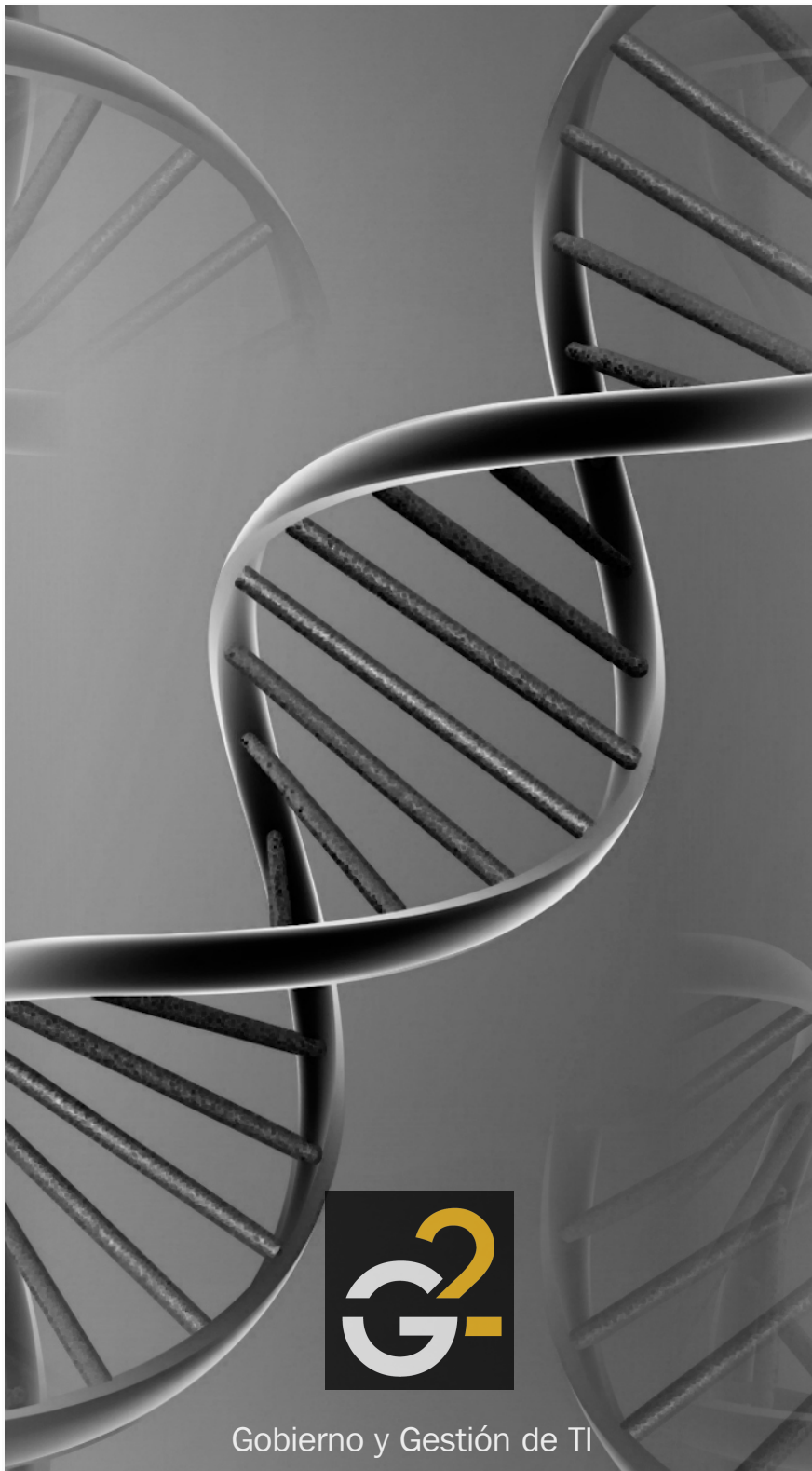
1. ISACA. Top Business / Technology Issues Survey Results. 2008.
2. ITGI. IT Governance Global Status Report. 2008.
3. The Birth of ValIT. Information Systems Contro Journal. s.l. : ISACA, 2006. Vol. 6.
4. Thorp, John. The ValIT Story. Information Systems Control Journal. s.l. : ISACA, 2006. Vol.
5. ITGI. The ValIT Framework 2.0. Julio 2008.



Acerca del Autor

Antonio Valle [avalle@gedos.es] es Socio Director de G2, Gobierno y Gestión de TI. Ha dedicado los últimos 13 años de su vida profesional al desarrollo de actividades relacionadas con el Gobierno y Gestión de las TIC, participando en proyectos de implantación, auditoría o mejora de procesos, estructuras y herramientas. Combina la actividad de campo con actividades divulgativas tanto en universidades de referencia como en asociaciones como ISACA,

itSMF y ATI. Ha participado en los equipos editoriales de multitud de publicaciones del sector y mantiene el blog <http://www.gobiernotic.es>.



Gobierno y Gestión de TI

C/ Herrera, 70 - 08301 Mataró - Barcelona (Spain)
www.gedos.es - Lmartinez@gedos.es