

LAS TARDES CON ASTIC

Las claves del éxito de un CIO.



D. ÁNGEL FERNÁNDEZ
Técnico Superior
Informático en la IGAE



D. ROBERTO PARRA FERNÁNDEZ
Presidente Fundador
CIONET

El pasado 25 de Mayo, tuvimos el privilegio de contar con la presencia de D. Roberto Parra Fernández, que, con más de 13 años como CIO de Repsol y desde el 2008 el primer presidente de CIONET (en la actualidad, Presidente Fundador), nos brindó la oportunidad de conversar acerca de las Claves del Éxito para un CIO.

El evento tuvo lugar en las dependencias del INAP de la calle Atocha y contó con la presencia de un reducido, pero significativo grupo de socios de Astic, que participaron de forma activa, formulando preguntas a nuestro invitado y formando parte de los distintos coloquios que se produjeron a lo largo de la hora y media de duración de dicho evento.

La bienvenida de los participantes corrió a cargo del presidente de Astic, D. José Antonio García, que, una vez hubo presentado a nuestro invitado, planteó dos interesantes preguntas de carácter estratégico:

“¿Cuáles son las posibilidades de los CIO’s de la Administración para formar a sus equipos, de manera que se sea posible un acercamiento cada vez mayor al negocio?”

“¿De qué manera los nuevos roles del CISO (Chief Information Security Officer), CDO (Chief Data Officer) y DPO (Data Protection Officer) permitirán ampliar la visión de la Organización acerca del papel de los TIC A1?”

Una vez lanzadas las dos preguntas, comenzó la exposición de Roberto Parra, abriendo el debate al significado de la palabra Éxito para un responsable de Sistemas de Información. La respuesta la propuso de forma inmediata: **“Si tienes a tu jefe contento, entonces, has alcanzado el éxito”**.

Esta formulación, aparentemente sencilla, tiene unas implicaciones bastante profundas en cuestiones organizativas, ya que la manera de saber si tu jefe está o no contento depende de la opinión que éste tiene de cómo se está haciendo el trabajo y de cómo, desde el departamento de informática, se está ayudando a la empresa.

Esto, a su vez, depende en un gran número de casos de la información que le llega desde el resto de los responsables funcionales de la empresa acerca de cómo le está ayudando el departamento de informática; es decir, de una u otra manera, todas estas opiniones determinan, finalmente, la opinión del jefe.

En el caso que estamos planteando, el peso específico de cada uno de los responsables respecto al “Core” del negocio determinará también el peso que la opinión de los responsables de las áreas de negocio tiene de cara a la

Dirección. Así, en una empresa esencialmente comercial, el Responsable de Ventas y Marketing, tendrá mucho más peso específico que el resto de responsables.

Si añadimos a este coctel la subjetividad, en muchas ocasiones nos encontramos con que cumplir con la premisa de “tener al jefe contento” no es tan fácil como podría parecer en un principio (no será la primera ni la última vez que el trabajo de un departamento de sistemas es cuestionado a pesar de que sus indicadores objetivos muestran un buen rendimiento).

A partir de este momento, el debate entró en los elementos necesarios que, según Roberto, se han de dar para poder alcanzar el estado de excelencia de un CIO.

Lo primero en lo que se debe concentrar un CIO es en aplicar todo el esfuerzo necesario para proporcionar valor y dar satisfacción a todas las unidades de negocio usuarias de los sistemas de información. Esto no significa que para poder hacerlo se deba dar todo lo que se pide desde las áreas de negocio de la empresa (en nuestro caso particular, del Organismo al que servimos). Según Roberto, seguir el camino de aceptar todo lo que se propone por parte de las áreas de negocio da como resultado, en la mayor parte de las ocasiones, apartarse del camino de la Excelencia como CIO. En nuestro caso, a todo esto, hay que añadirle, por un lado, la dualidad del servicio al interés público y, por otro, a “nuestros” responsables de negocio particulares, lo cual suma un grado más de dificultad a la consecución del éxito como CIO de la Administración Pública.

Volviendo al tema que nos ocupa, ¿cuál es la forma de “tener contentos” a los responsables de las áreas de operativas?

Todo pasa, según Roberto, por establecer un marco claro de diálogo con las áreas operativas. Eso significa, en primer lugar, la elaboración de un **Catálogo de Servicios**, donde se establezca, de forma clara, lo que el departamento de sistemas puede hacer por las áreas operativas. A saber:

- Desarrollar Proyectos ► Implantación de nueva funcionalidad (aplicaciones).
- Operar las infraestructuras para que funcionen las aplicaciones presentes.
- Mantener las aplicaciones (ya que no son estáticas) y necesitan adaptación.

Estos tres temas ocupan, en mayor o menor medida, aproximadamente el 80% de los recursos del departamento de IT. Luego hay una serie de tareas difícilmente catalogables que ocupan, aproximadamente, un 20% res-

tante de los recursos del departamento de Sistemas como Telecomunicaciones, Microinformática...

Como segundo elemento clave para alcanzar el Éxito como CIO se requiere una definición e identificación de los **Costes Asociados** para cada uno de estos grupos de tareas, de manera que podamos informar a nuestros usuarios de lo que cuesta lo que consumen o van consumir.

En palabras de Roberto, a los usuarios “les tiene que doler consumir informática para que sus peticiones se ajusten a lo que realmente necesitan” y eso pasa por que se responsabilicen, de algún modo, de lo que cuestan las peticiones que realizan.

Los componentes que son necesarios para poder identificar los Costes Asociados a la operación del departamento de Sistemas son:

- Disponer de una Contabilidad analítica suficientemente avanzada para que sea capaz de entrar en todos los elementos de costes relacionados con los elementos del catálogo de servicios.
- Montar, sobre dicha contabilidad analítica, un modelo de Activity-Based Costing (ABC).
- Una vez que se ha llegado a este punto, hay que encontrar la manera de hacer llegar a las unidades esos costes en forma de imputaciones, para que “les duela”, en palabras de Roberto.
- Hay que ser capaz de transmitir que todos los costes generados por IT pueden y deben ser gestionables por los responsables de las áreas de negocio.

¿Podrían existir excepciones a estos cuatro puntos? La seguridad, por ejemplo, podría parecer no gestionable por las unidades responsables. Sin embargo, dependiendo de los departamentos, los niveles de seguridad pueden variar y, por lo tanto, son los responsables de dichos departamentos los que, a la postre, podrían determinar cuál es nivel de seguridad que mejor se adapta a sus necesidades. Otra cosa es que se comprometa la seguridad de toda la empresa. En este caso, el coste debería ser asumido por una entidad jerárquicamente por encima de las unidades operativas. Hay que distinguir siempre entre lo que recibe una unidad de negocio porque lo pide y lo necesita, y lo que le impone una entidad superior. En este caso no se deberían cargar dichos costes a las unidades operativas.

Un modelo posible de aplicación de todo lo hablado hasta el momento que, según Roberto, podría resultar interesante sería que el departamento de Sistemas no tuviera presupuesto, es decir, que fueran los presupuestos

de las unidades operativas los que soportaran la mayor parte de los costes del departamento de IT. Con esta manera de proceder, nos aseguramos de que lo que se pide por parte de las unidades está claramente asumido con sus pros y sus contras. Este modelo, según Roberto, “es el que produce mayor satisfacción en las áreas usuarias, ya que IT está haciendo lo que las áreas realmente quieren y les genera valor”.

Este modelo requiere una identificación previa de los **Niveles de Calidad y Servicio** que se van a ofrecer, relacionados con los costes asociados a dichos servicios, los comúnmente llamados Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS). Los niveles de calidad pueden ser varios y los costes no siempre están relacionados de forma lineal con dichos niveles de servicio. Todos los que trabajamos en Sistemas sabemos que los costes de aseguramiento de la disponibilidad de sistemas crecen de forma asintótica al 100% de dicha disponibilidad. También somos conscientes de que la frase “no news, good news”, se inventó hace décadas y se puede asociar a los departamentos de Sistemas, donde, si no se proporciona la calidad perfecta se está haciendo francamente mal, mientras que, si se proporciona, simplemente se está haciendo el trabajo que corresponde.

Por esta razón es necesario acordar con las unidades de negocio cuál es el ratio coste/calidad que maximiza el valor del negocio, ya que, como hemos visto anteriormente, son las unidades operativas las que, de una forma u otra, van a asumir dichos costes. Esto se hace a través de los Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS), donde se deben establecer, asociados al Catálogo de Servicios, los niveles de Calidad que se acuerdan para cada uno de ellos y el coste que eso conlleva.

Por último, y con el fin de poder tomar las decisiones adecuadas, es necesario demostrar que ese coste es el adecuado para el nivel de servicio ofrecido. Para eso, en palabras de Roberto, se cuenta con dos herramientas fundamentales:

- El **Benchmarking**: Modelos que permiten comparar los costes en igualdad de condiciones.
- El **Outsourcing**: Si somos conscientes de lo que nos cuesta producir los productos del catálogo, seremos capaces de pedir ofertas al mercado que estén por debajo de lo que nos cuesta a nosotros a igualdad de nivel de calidad. Si es así, según Roberto, lo ideal es dejarlo en manos del mercado. Del mismo modo, si los costes externos, al mismo nivel de Calidad, superan a los costes internos y se cuenta con los recursos necesarios, se podría pensar en realizar el camino inverso, es decir el **In sourcing**.

“Por esta razón es necesario acordar con las unidades de negocio cuál es el ratio coste/calidad que maximiza el valor del negocio, ya que son las unidades operativas las que van a asumir dichos costes.”

A estas alturas de la sesión, ya se habían identificado los elementos clave en los que se basa el Éxito del CIO según Roberto:

- Un **Catálogo de Servicios** que identifique claramente que es lo que el Departamento de IT puede hacer por las Unidades Operativas.
- Una **Contabilidad Analítica** y un sistema de Análisis de Costes capaz de identificar los costes asociados a los componentes del Catálogo de Servicios y que permita imputar dichos costes a las unidades que consumen dichos servicios.
- Unos **Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)** que nos permitan establecer el marco operativo del departamento de IT y visibilizar su compromiso de calidad, junto con el coste de dicho nivel de Calidad.
- Unas herramientas de **Benchmarking**, que permitan establecer el marco adecuado para la toma de decisiones acerca de cómo ejecutar los servicios ofrecidos por el departamento de IT (Out/Insourcing).

A lo largo del evento, se produjeron una serie de interesantes debates, donde los participantes expusieron sus consideraciones acerca de lo que se estaba proponiendo.

La propuesta de trasladar el presupuesto de IT a las unidades de negocio fue, sin duda, el tema que más debate suscitó. En este sentido, alguno de los presentes planteó que, en la Administración Pública, no tener presupuesto IT “te baja el caché” y hace que se pierda la capacidad de negociar y, por tanto, de influir en las decisiones estratégicas, facilitando aún más la visión de IT como departamento auxiliar o instrumental, y dificultando, por tanto, la visión contraria, la de IT como componente fundamental del “Core del Negocio”.

Alguno de los presentes expuso que “al ser una profesión relativamente nueva dentro de la Administración Pública, estábamos acomplejados respecto al peso espe-

cífico de nuestras responsabilidades”. Muy a menudo, en términos de inversión, se nos pide hacer un estudio de rentabilidad de dicha inversión, cosa que es prácticamente imposible. Roberto planteó que si en una empresa no se le pide a un Director de RRHH que calcule el retorno de la inversión por la realización de un curso para directivos, por qué razón se le pide a un Responsable de IT que demuestre lo mismo por el hecho de poner en marcha una nueva aplicación.

En lo que prácticamente todos los asistentes estuvieron de acuerdo fue en que cualquier cuestión relacionada con una bajada de calidad se percibía, de forma inmediata, como una falta de servicio y que el trabajo no se estaba realizando de forma correcta, a lo que Roberto, contestó que una buena definición de los ANS debería romper esa dinámica, quedando reforzado con un adecuado traslado de los costes a las Unidades de Negocio, ya que “a lo que siempre se le pone valor es a lo que cuesta”.

Por último, se alcanzó también un consenso acerca de que una demanda infinita provocaba, por lo general, una insatisfacción continua, al no disponer de unos límites objetivos a las acciones a realizar, y que, sin duda, establecer un marco de relación donde establecer dichos límites era la Clave fundamental para alcanzar el Éxito como CIO en la cualquier empresa y, por qué no, en la Administración Pública. *