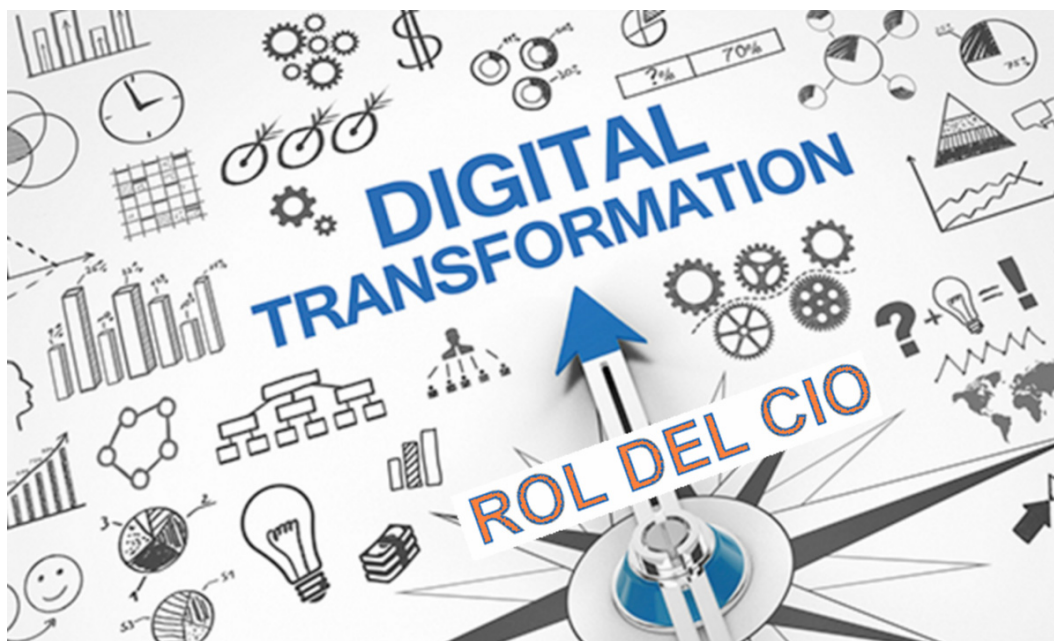


# CONCLUSIONES

## DESAYUNO-PRESENTACIÓN

### ESTUDIO SOBRE EL ROL DEL CIO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



**Asociación Española de Usuarios de Telecomunicaciones y de la  
Sociedad de la Información (AUTELSI)**

**Grupo de Trabajo IT Digital - Telecomunicaciones**

19 de junio de 2018

El Grupo de Trabajo de IT Digital de AUTELSI, consciente del impacto que la Transformación Digital está teniendo en las empresas y administraciones públicas a todos los niveles, ha elaborado el Estudio “El Rol del CIO en la Transformación Digital” que ofrece una visión sobre el papel que los CIOs, y el área de tecnologías de información liderada por ellos, están jugando en este proceso.

Este estudio toma como base las respuestas de los Asociados de AUTELSI a una encuesta diseñada por el propio Grupo de Trabajo, que permitió obtener una imagen 360º sobre diversos aspectos de este tema.

El 19 de junio de 2018 se presentó este Estudio en un desayuno-mesa redonda en la que participaron varios de los miembros del Grupo de Trabajo que lo elaboraron y alguno de los CIOs de Entidades Asociadas a AUTELSI, que enriquecieron con su experiencia el debate planteado durante la presentación.

Tras agradecer su presencia y dar la bienvenida a los asistentes, felicitar al Grupo de Trabajo IT Digital por el Estudio realizado y agradecer tanto a Sopra Steria el patrocinio del desayuno como a Red.es por la cesión de sus instalaciones para celebrarlo; se inició un recorrido por las conclusiones obtenidas y reflejadas en el estudio, centrado el debate en las siguientes áreas:

### **Colaboración Negocio – Área TIC:**

En sus inicios las iniciativas digitales en muchas organizaciones han surgido desde las áreas de negocio de manera autónoma, utilizando su propio presupuesto como una vía de innovación. Mientras tanto, el área TIC se dedicaba a gestionar la actividad de las organizaciones mediante la explotación y desarrollo de los sistemas tradicionales: mainframes y aplicaciones y sistemas de negocio, enormemente potentes y fiables, pero lentos en la respuesta al cambio y a los nuevos retos del negocio.

Las iniciativas surgidas de esta manera han generado gran cantidad de problemas de integración con los sistemas que gestionan el core del negocio, lo que ha impactado en gran medida a los departamentos TIC, que han tenido que resolver situaciones muy complejas de integración tecnológica no planificada.

Un primer bloque de cuestiones de la encuesta se ha centrado en analizar en qué medida la situación que describimos ha cambiado, y como están interactuando actualmente el área TIC y el área de negocio en los procesos de Transformación Digital.

Los resultados de la encuesta evidencian que han quedado atrás los tiempos en que se ponían en marcha iniciativas digitales desde el área de negocio, sin la implicación del área TIC; puesto que prácticamente en la totalidad de las organizaciones (97%) el área TIC está involucrada en cualquier iniciativa de Transformación Digital, aunque ésta parta de las áreas de negocio. Y en en 3 de cada 4 empresas estas iniciativas se abordan conjuntamente. Además en 2 de cada 3 de las empresas encuestadas el nivel de colaboración permite que tanto el área TIC participe

en el diseño de las soluciones de negocio, como que el área de negocio intervenga en la selección de tecnologías.

El debate se ha centrado sobre si es deseable o no que el área TIC tome un mayor liderazgo en estas iniciativas. Tanto Nicolás Elías como José Valdevira, comentaron que no todo el mundo entiende lo mismo por Transformación Digital, pero en cualquier caso este tipo de iniciativas requiere la implicación y el trabajo en equipo tanto del negocio como de las áreas TIC, con una función de facilitador más que de prescriptor: “El área TIC es un área más de negocio; no está separada del negocio”

Victor Moro expresó que esta necesidad aumentada de colaboración entre las áreas de negocio y el área TIC nos ha hecho volver a los inicios de la informática en los que negocio y tecnología se sentaban juntos para crear una aplicación, pero no se puede perder la identidad de TIC.

### **Metodologías de Trabajo, Proveedores y Contratación.**

Las tecnologías del mundo digital vienen acompañadas de nuevas metodologías de desarrollo, y de puesta en producción, como Agile y Devops. También requieren formas de contratación y tipologías de proveedores diferentes, por un lado más flexibles, y por otro lado más dinámicos e innovadores.

Se habló de lo que las consultoras han bautizado como el dual IT, en una suerte de convivencia entre las metodologías y procesos de trabajo tradicionales, y las propias de las tecnologías digitales.

En la encuesta se manifiesta que las metodologías Agile se han extendido considerablemente, siendo las preferentes para 2 de cada 5 empresas, y casi la mitad de las encuestadas ha incorporado nuevos perfiles de proveedores y recursos propios más adaptados a estas metodologías.

Por otro lado, en el debate se señaló el gran desfase todavía existente entre el estado del arte de la tecnología y el de los procesos de contratación. Así lo manifestó Jaime Sanz quien está llevando a cabo en Correos proyectos con metodologías Agile, pero los métodos de contratación de que dispone son principalmente los concursos públicos de alcance y presupuesto cerrados.

El Cloud y el SaaS (Software as a Service) sin embargo parecen haber conseguido que una gran parte de las organizaciones se doten de los mecanismos flexibles que son necesarios para este tipo de contrataciones.

Nicolás Elías habló de una iniciativa para involucrar un representante del área de compras en cada equipo de proyecto agile, y Joaquin Reyes confirmó que en CEPSA el área de compras también está trabajando en la creación de nuevos procesos de compra y modelos de contratación externos.

## Capacidades Digitales

Para poder gestionar los nuevos procesos de transformación digital se hace necesario disponer de perfiles profesionales con la preparación para ello. La encuesta trata de abordar cómo y en qué medida se han definido los nuevos perfiles profesionales necesarios; si se dispone de ellos, y también de los planes de formación para desarrollar las competencias digitales en la plantilla existente.

Los resultados de la encuesta reflejan un desfase en esta área, ya que en 3 de cada 4 empresas encuestadas no se ha llevado a cabo una definición de los nuevos puestos de trabajo. Así mismo la encuesta da una respuesta neutral en cuanto a la disponibilidad de los nuevos perfiles profesionales.

El debate en la sala ha reflejado ciertamente este desfase. Por un lado se ha tratado de la dificultad de encontrar algunos de los nuevos perfiles, como los científicos de datos, que son imprescindibles para el Big Data, y al mismo tiempo también de la diversidad de criterios respecto de en qué departamento o área deben ser ubicados. El problema de disponibilidad de los nuevos perfiles también se traslada a otros como los scrum masters, expertos en experiencia de usuario, etc.

Por otro lado se ha manifestado una preocupación por la reconversión de los perfiles profesionales existentes, como ha manifestado Victor Moro. Estos tienen que continuar asegurando la producción de la empresa en el día a día con los sistemas legacy tradicionales, y no es evidente su reconversión a las tecnologías digitales. “No basta con formación y coaching, hace falta actitud”.

Jaime Sanz comentó en este sentido la experiencia que están llevando a cabo en Correos de mover a los expertos en ciertas tecnologías, como por ejemplo los scrum masters, a nuevos proyectos para que puedan al mismo tiempo transmitir sus conocimientos a otros.

Jesús García Tello cuestionó la validez del modelo de subcontratación existente para abordar los procesos de transformación digital. Según su visión la creación de valor de negocio disruptivo que se pretende conseguir en estos procesos, requiere un conocimiento profundo del negocio de la empresa y de su entorno, que se consigue mejor cuando los profesionales que se ocupan de ello están en plantilla.

## Impulso Transformador

La generalización del término Transformación Digital nos ha llevado a un abuso del término, que se puede estar aplicando con frecuencia a situaciones que son más de digitalización y potenciación de procesos existentes más que de una verdadera transformación del negocio, como ha expuesto José Manuel Pacho.

En este sentido los resultados de la encuesta reflejan una contradicción; ya que por una parte se considera que las nuevas iniciativas de transformación digital transforman más que

adaptan; pero al mismo solo un 10% las califican como la clave para una verdadera transformación del negocio.

Este debate ha sido intenso y Paula Riesgo ha aclarado las características de las verdaderas iniciativas de transformación digital, y cómo estas generan valor de negocio. Las tecnologías del mundo digital son las que posibilitan los procesos de transformación, pero no son las actoras del proceso, que según Nicolás Elías tiene que ser liderado desde el área de negocio.

Joaquín Reyes precisó que las iniciativas de transformación Digital, que en principio se hicieron para crear valor y diferenciarse, en algunos casos están empezando a ser necesarias por cuestiones de mera supervivencia ante la renovada competencia en muchos sectores.

En esta línea Javier Sanz opina que es el cliente el primero que se ha digitalizado, y la empresa tiene que transformarse para adaptarse al modo como trabaja el cliente. Esto lo confirma José Manuel Pacho que ve como la irrupción de nuevas empresas que nacen directamente como digitales, está obligando a las tradicionales a transformarse para poder competir.

Nicolás Elías y Joaquín Reyes coinciden que el protagonista de la Transformación Digital no es la tecnología sino el negocio, y que una buena medida del éxito del impulso transformador es la capacidad de generación de nuevos ingresos digitales. Joaquín concluye que si la Transformación Digital no se monetiza, no triunfa.

La irrupción en algunas organizaciones de los llamados CDO's (Chief Digital Officer) también se ve como un elemento dinamizador y transversal para liderar las iniciativas de transformación digital.

## **El impacto del CIO**

No hay duda de que el CIO juega un papel protagonista en los procesos de transformación Digital, si bien se plantea la cuestión acerca de si el CIO es el verdadero líder e impulsor de los mismos; y también si cuenta con los recursos, equipo y capacidad de gestión tanto interna como de proveedores externos para llevarlo a cabo.

Los encuestados responden positivamente en un 80%, concluyendo además 2 cada de 3 de las respuestas, que el CIO es quien verdaderamente lidera la transformación digital. Sin embargo solo uno de cada cinco respuestas posicionan al CIO como innovador, predominando la visión de integrador.

En esta cuestión los CIO's participantes en el debate se inclinaron por compartir o incluso ceder el protagonismo de los procesos de transformación a las áreas de negocio o al CDO, posicionándose ellos como partners o colideres de los procesos. como manifestó Nicolás Elías sintetizándolo en la frase: 'Lo hacemos todos juntos'.

También se habló de la figura del CIO como transversal y con una implicación de 360º en todo el proceso. Todo ello es necesario para conseguir un impacto real en el negocio.

## Conclusiones

Como conclusión se observa un nivel de madurez alto en lo que se refiere a la colaboración entre el área TIC y las áreas de negocio, siendo la comunicación y transparencia de información entre las mismas la principal área de mejora.

Los CIOs se sienten confortables con su rol como colíderes de estos procesos, trabajando en colaboración estrecha con las áreas de negocio, y aportando valor mediante el uso de la tecnología en nuevas maneras.

Los mayores retos se manifiestan en las áreas de recursos humanos, así como en la de procesos de contratación. La definición y disponibilidad de los perfiles adecuados y la formación y recualificación de los recursos existentes es una preocupación que se manifiesta en la encuesta y se confirma en el debate entre los CIOs participantes.

En lo que se refiere a los procesos de contratación e identificación de nuevos proveedores especializados en estas tecnologías, se han registrado avances hacia la contratación flexible de SaaS y servicios cloud. También en la incorporación de nuevos perfiles de proveedores, pero siguen existiendo grandes retos en lo que se refiere a la dinámica de los procesos de contratación que siguen en su gran mayoría siendo de alcance y presupuesto cerrados.