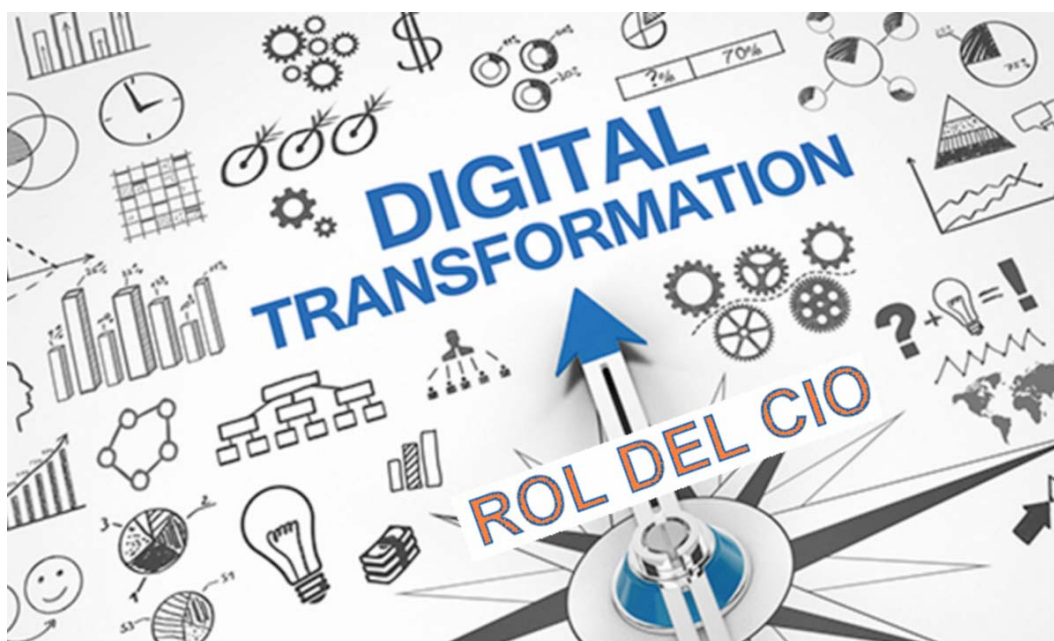


RESUMEN EJECUTIVO

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

Junio 2018

INTRODUCCIÓN

Necesidad y planteamiento

Estamos viviendo un momento apasionante gracias a las nuevas tecnologías digitales y a su efecto posibilitador de experiencias que hace solo unos pocos años eran difíciles de imaginar, incluso para las mentes más visionarias e innovadores.

Los profesionales TIC estamos siendo protagonistas de este momento; pero también lo están siendo los profesionales de otras áreas de negocio, que están aprovechando las nuevas tecnologías digitales para transformar de manera disruptiva y en muchos casos reinventar sus prácticas tradicionales.

La velocidad con la que han irrumpido tecnologías como la Movilidad, el Big Data, las Redes Sociales, el Cloud, la Inteligencia Artificial, el Internet de las Cosas, el Blockchain y las Aplicaciones Web está superando la capacidad de cambio y de asimilación de nuevos paradigmas que tenemos las personas y las organizaciones.

Y la velocidad con la que avanzan cada una de ellas crea continuamente situaciones nuevas, impredecibles, ante las cuales hay actores que consiguen éxito muy rápidamente y de manera muy acelerada, como Facebook o Amazon, mientras que otros han caído muy rápidamente desde posiciones de liderazgo de un mercado hasta su salida del mismo, como la fotografía de Kodak o la telefonía móvil de Nokia.

Las empresas españolas no son ajenas a esta revolución digital, a la que por la forma en que ha llegado no se la estaba esperando. Y por ello no había ni podía haber planes para hacerle frente, ni ha habido ni hay una respuesta única de nuestras organizaciones a esta revolución.

Conscientes de ello en el grupo de trabajo de IT Digital de AUTELSI nos hemos hecho partícipes de la inquietud de los CIOs y en general de todos los profesionales que trabajan en el área TIC, sobre el estado y la evolución de los procesos de transformación digital en la empresa española. Y lo hemos hecho no tanto desde el punto de vista de la madurez de estos procesos en sí mismos, que ya ha sido y está siendo objeto de varios estudios, sino del rol que en estos procesos están asumiendo el CIO, y el área TIC de la que es líder y responsable.

Por eso hemos planteado este estudio en el que a través de una serie de preguntas a las empresas y organismos de la Administración Pública hemos tratado de sacar una foto de la situación actual en cuanto al rol que el CIO y el área TIC están desempeñando en los procesos de Transformación Digital de las empresas españolas.

Enfoque, objetivos y alcance

Tomando como referencia estudios elaborados por consultoras de referencia en la materia, como el Bimodal IT de Gartner o el Barómetro Digital de Divisadero e iniciativas como la Agenda Digital Europea, hemos identificado una serie de áreas de competencia de los CIOs, cada una de las cuales se ve afectada por la irrupción disruptiva de las nuevas tecnologías digitales, y por los procesos de transformación digital de los negocios.

Y cada una de ellas constituye asimismo una oportunidad para el CIO y para el área TIC de tener un impacto y de ejercer liderazgo en los procesos de transformación.

La idea es medir el rol que ejerce el CIO y su equipo en cada una de las áreas de competencia, con respecto a las nuevas tecnologías digitales, para de esta manera tener una visión 360º y una valoración conjunta.

Las competencias que hemos considerado analizar en este estudio son las que se relacionan:

- 1 Usuarios
- 2 Cultura en el equipo
- 3 Gestión del presupuesto
- 4 Metodología de desarrollo
- 5 Perfil de los proveedores
- 6 Modelos de Contratación
- 7 Liderazgo en los procesos
- 8 Foco competencial
- 9 Valor entregado por los proyectos
- 10 Modelos de prestación de servicios
- 11 Gestión de canales con el cliente
- 12 Modelo organizativo
- 13 Formación

Para llevar a cabo el estudio hemos preparado un formulario en forma de encuesta, con preguntas relativas a cada una de las competencias. Con el fin de facilitar el análisis de los resultados las preguntas han sido preguntas cerradas, con respuestas clasificadas por grados.

Esta encuesta ha sido remitida a los CIOs tanto de las empresas asociadas a AUTELSI, como a una muestra de empresas no-asociadas, que suelen colaborar con AUTELSI facilitando su respuesta para este tipo de estudios.

No debe tomarse como una encuesta con valor científico; ya que no hemos utilizado las metodologías necesarias para ello; pero creemos que tiene un valor representativo de lo que está ocurriendo en forma de tendencia.

Composición del Grupo y dinámica de trabajo

El grupo está compuesto por representantes de Entidades Asociadas, tanto por la parte de empresas usuarias de Tecnología como por la parte de empresas proveedoras de soluciones, servicios y consultoría.

A su vez las entidades usuarias tienen representantes en el grupo tanto por parte de las pertenecientes al sector privado, como de las pertenecientes a las Administraciones Públicas.

Los perfiles de los profesionales miembros del grupo acumulan una gran cantidad de años de experiencia en el sector TIC. Y de estos los últimos años plenamente involucrados en los procesos de Transformación Digital, y aportando su experiencia desde diversos ángulos en las dinámicas y retos asociados.

Contamos en el grupo con CIOs y responsables funcionales del área TIC por parte de las empresas usuarias, y con directivos y consultores en las empresas proveedoras. Todos ellos con el enfoque común de preparar preguntas, cuyas respuestas nos permitieran tener una medida del grado de madurez y de liderazgo del CIO en cada una de las áreas sometidas a estudio.

La metodología que se ha seguido ha sido de aportaciones por cada uno de los miembros del grupo, que han sido puestas en común y debatidas, en un proceso de decantaciones sucesivas, para focalizarnos en los aspectos esenciales de la manera más clara y concisa posible, para así motivar también la respuesta y la interacción de los encuestados.

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a las entidades representadas en el Grupo de trabajo de IT Digital de AUTELSI; y a sus vocales, que han contribuido activamente al desarrollo y resultado positivo de esta iniciativa. En especial queremos destacar la colaboración de los siguientes integrantes:

Presidente del Grupo de Trabajo

Martínez Pagán, Juan José: Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPM y AMP por la Universidad de Harvard. Actualmente es Presidente del Grupo de Trabajo de IT Digital de AUTELSI y Director General de la Región Sur de Europa de Infoblox. Anteriormente ha sido Vicepresidente de ventas de FutureSpace y Socio de ASPgems, empresas en las que ha enfocado su actividad al desarrollo de nuevas iniciativas de negocio en el mundo Digital. Ha sido Vicepresidente de Enterasys para la región Sur de EMEA y Director de Canal Indirecto de Sun Microsystems en España. También colabora como profesor asociado en EAE Business School en las áreas de TI y comercialización internacional, y como conferenciante invitado de los Cursos de verano de itSMF Spain.

Vocales del Grupo de Trabajo

Astudillo Sánchez, Daniel: Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas en la Universidad Pontificia de Salamanca. Más de 10 años de experiencia como Responsable de Proyectos de Tecnologías de la Información relativos a la Transformación Digital de los Organismos de Ámbito Público. Actualmente Responsable de Proyectos Informáticos relacionados con la Administración Electrónica y Transformación Digital en los Organismos Públicos, y Responsable de los Centros de Competencia de Administración Electrónica y CMS en Bilbomática S.A.

Berlanga Salguero, Carlos: Manager de la KL Digital de everis, an NTTData Company, con más de 12 años de experiencia en consultoría de negocio e IT, focalizado actualmente en la realización de proyectos de estrategia y transformación digital y en el desarrollo de nuevos modelos de negocio basado en tecnologías emergentes en múltiples industrias y clientes.

Galián Úbeda, Pedro: Directivo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones con más de 25 años de Experiencia, en la actualidad Jefe de Ingeniería de Comunicaciones en Renfe Operadora. Experto en la Arquitectura de Soluciones, Gestión de Proyectos, Analítica y Control de los Procesos de Producción. Sectores Transporte, Teleco y Financiero. Master por el IE Business School en Gobierno TI e Innovación Digital. Certificado en LEAN IT, AGILE, Outsourcing Specialist e ITIL.

Maza Frechín, Carlos: Ingeniero Industrial por la Universidad de Zaragoza y Master en Dirección de Sistemas de Información por la Universidad Politécnica de Madrid y el Instituto Nacional de Administración Pública. Pertenece desde 1994 al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información del Estado y ocupa desde 2008 el puesto de Subdirector General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, en la actualidad en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Ha sido presidente de la Asociación Profesional del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información del Estado (ASTIC) y actualmente es Vicepresidente de la Fundación Big Data.

Pacho Sánchez, José Manuel: Funcionario del cuerpo TIC de la Administración del Estado. Ingeniero en Informática, por la Politécnica de Madrid; Master Executive MBA por el IE Business School; Master en Dirección de Sistemas de Información, por la Politécnica de Madrid; Master en Dirección Pública, por el INAP, y alumni del programa de Dirección Driving Government Performance, por Harvard Kennedy School & IESE. Cuenta con certificación CISA como auditor TI. Ha sido miembro de las Juntas Directivas del Colegio Profesional de Ingenieros Informática de Madrid y de ASTIC. Actualmente es patrono de la Fundación Astic. Cuenta con más de 20 años en puestos directivos en el Sector de las Tecnologías de la Información, tanto en empresas privadas como en sector público. Implicado principalmente en los ámbitos de negocio digital, procesos de transformación, gestión económica, contratación pública y dirección de equipos humanos. Durante los últimos 10 años, vinculado al Sector Público, ha desempeñado puestos de Dirección en organizaciones con gran visibilidad y fuerte componente de servicio. Asimismo, cuenta con una larga experiencia como ponente y colaborador en diferentes foros y medios. Actualmente es el CIO en el FROB. Anteriormente, ha desempeñado los cargos de Subdirector General de Planificación e Innovación en la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, y de Jefe de Área de Contratación en el Ministerio de Hacienda.

Riesgo de la Campa, Paula: Licenciada en Dirección y Administración de Empresas; desde enero de 2017 ocupa el puesto de Digital Transformation Officer para Sopra Steria España, liderando tanto la creación de la oferta digital y capacidades de innovación hacia clientes como la transformación interna y cultural de la organización. Cuenta con 15 años de experiencia como directora de programas y proyectos de transformación tecnológica y de organización en el sector bancario en empresas consultoras de primer orden como Accenture e Indra para posteriormente orientarme a la innovación y grandes modelos corporativos en el Banco Santander donde tomó contacto con el ecosistema digital. Amplia experiencia internacional en Europa y Oriente Medio. Experta en gestión de cuentas globales y desarrollo de negocio, orientación a la gestión del cambio e impacto cultural y 'agile evangelist'. Impulsora de planes de aceleración e innovación abierta como mentora de startups.

Roca Chillida, José Miguel: Ingeniero Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa. Ha desarrollado su carrera profesional en el Grupo Telefónica, principalmente en áreas institucionales y de asuntos públicos, y con anterioridad en temas de impacto social de las nuevas tecnologías en Fundesco. En la actualidad, y entre otras actividades, es responsable de la Fundación Knowdle, centrada en la investigación y aceleración de proyectos de inteligencia artificial, y editor del blog InformeTICplus, que recoge informes públicos sobre nuevas tecnologías, innovación y el nuevo mundo digital.

También queremos manifestar nuestro agradecimiento a **Sopra Steria** por patrocinar el desayuno en el que se presentó este Estudio el 19 de junio de 2018, y a **Red.es** por la cesión de sus instalaciones para celebrarlo.

Principales tendencias observadas en el estudio y conclusiones

Colaboración Negocio - TIC

La época en que las áreas de negocio promovían por su cuenta y con su presupuesto proyectos basados en las nuevas tecnologías digitales, para solo una vez finalizado su desarrollo solicitar el soporte del área TIC, parece que ha pasado a la historia. Según se desprende de los resultados de la encuesta el 97% de las empresas no inician este tipo de iniciativas sin la involucración del área TIC.

En cuanto al modelo de trabajo para los proyectos de transformación digital, el adoptado por la mayoría es el de trabajo conjunto entre el área TIC y las áreas de negocio; si bien en tres de cada cuatro empresas que lo abordan conjuntamente, el área de negocio reconoce no tener visibilidad de la cartera de pedidos, prioridades y presupuestos del área TIC.

Esto se extiende no solo al nivel directivo, ya que en más de la mitad de las empresas la comunicación y el trabajo conjunto se llevan a cabo a nivel operativo, y tiene carácter bidireccional. Tanto el área TIC interviene en el diseño de las soluciones de negocio como las áreas de negocio intervienen en la selección de tecnologías en dos de cada tres de las empresas encuestadas.

Metodologías de trabajo, proveedores y contratación

Se observa también un cambio importante en cuanto a las metodologías de trabajo y forma de relación con los proveedores externos. Las metodologías ágiles se han extendido de manera notable siendo adoptadas de manera preferente por dos de cada cinco empresas. En línea con esto se observa que casi la mitad de los encuestados han incorporado nuevos perfiles de proveedores más adaptados a estas metodologías.

Motivado por esto y también por la irrupción del cloud, el software as a service y el pago por uso, nada menos que cuatro de cada cinco empresas han incorporado al menos un modelo de contratación flexible.

Capacidades digitales

En lo que se refiere a la adaptación de la plantilla al nuevo entorno, el área TIC juega un papel de liderazgo en la definición de las capacidades digitales y en los planes de formación en más de la mitad de las empresas encuestadas; sin embargo se observa un desfase en lo que se refiere a la nueva definición de los puestos de trabajo del área TIC para adaptarse a los procesos de transformación digital, que no se ha llevado a cabo en tres de cada cuatro empresas encuestadas.

En este sentido se sigue observando una carencia en cuanto a la cantidad de perfiles profesionales adecuados para llevar a cabo la transformación digital

Impulso transformador

Más de la mitad de los encuestados consideran que las nuevas soluciones transforman más que adaptan pero solo uno de cada diez considera que son la verdadera clave para la transformación digital del negocio.

El impacto del CIO

En la inmensa mayoría de los encuestados el CIO no solo participa en los procesos de contratación, sino que lidera la introducción de nuevos modelos y tiene recursos y capacidad de gestión de proveedores para acometer las iniciativas de transformación.

También en la gran mayoría participa en la definición de proyectos estratégicos, incluso en los casos en que no es su presupuesto ni tiene capacidad de compra.

Dos de cada tres encuestados concluyen de manera explícita que el CIO es quien verdaderamente lidera la transformación digital en su compañía. Sin embargo solo uno de cada cinco lo ve como innovador, siendo la visión que predomina la de integrador.

Conclusiones de las tendencias

Se muestra un nivel de madurez alto en cuanto a la dinámica de trabajo conjunto entre el área TIC y las áreas de negocio, con buena comunicación, trabajo en equipo a todos los niveles, y también en la adopción de nuevas metodologías, apoyo en proveedores externos y nuevos modelos de contratación.

Se observa un cierto retraso en cuanto a la disponibilidad de profesionales con las nuevas competencias y la formación y adaptación de los profesionales existentes a las mismas; así como la redefinición de los puestos de trabajo existentes.

Hay un reconocimiento expreso de la labor del CIO y el área TIC en el impulso de transformación, sin embargo se percibe más como un proceso en transición que como algo consolidado. Los nuevos procesos de negocio que están surgiendo como resultado de este impulso todavía no se perciben como la verdadera clave para la transformación del negocio, y sigue predominando la visión del CIO como integrador, sobre la de innovador.

