



Lo primero es llegar tan lejos  
como podemos imaginar.  
Que cualquier  
rincón del mundo esté a la  
vuelta de la esquina.  
Facilitar la comunicación.  
Mejorar nuestra forma de vivir.  
Estar al lado de las personas.  
Verlas. Sentirlas.  
Lo primero para Telefónica  
es lo mismo que para ti.  
Por eso estamos presentes  
en 40 países, especialmente  
en los de América Latina,  
desarrollando la comunicación.

Alicia · Chema · Walter · Felipe · Clara · Nadia · Miriam · Inés · Rafael

# Lo primero es acortar distancias

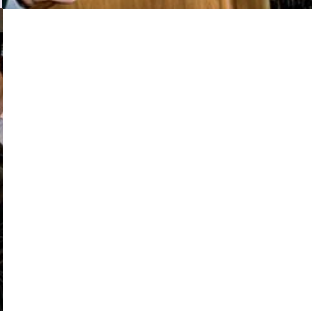
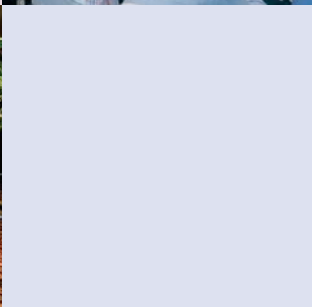
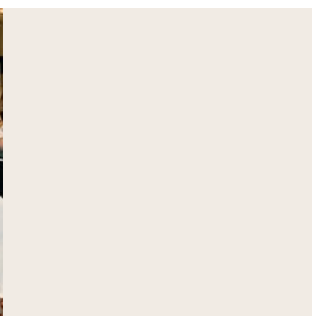
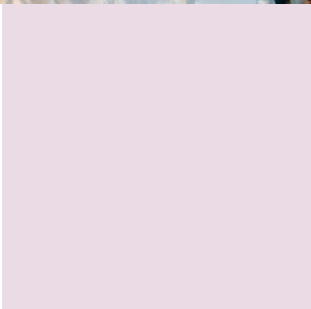


[www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)

*Telefonica*

Lo primero eres tú

# → **sumario**



**04**

## **EDITORIAL**

**espacioautelsi: El I Encuentro Anual AUTELSI.** Leandro Pérez Manzanera, Presidente AUTELSI

**05**

## **XIV CONGRESO AUTELSI**

**Un foro para el Debate.** Ángel Rojo, Presidente de la Comisión de Desarrollo de las Telecomunicaciones de AUTELSI

**El Orden del Día del CIO para el 2006.** Mark McDonald, Director de Investigación del Servicio Gartner EXP

**Convergencia TIC: promesas y realidades.** Antonio Maciá, Penteo ICT Analyst

**12**

## **DEBATE**

**El perfil del nuevo CIO**

**15**

**espacioautelsi EN IMÁGENES**

# → espacioautelsi: El I Encuentro Anual AUTELSI



Uno de los objetivos que me marqué al ocupar la presidencia era que la Asociación sirviera de lugar de encuentro entre profesionales, donde puedan debatir y opinar, facilitando que las compañías se ayuden y sepan lo que están haciendo las demás, es decir, cooperar para competir. Este objetivo se está logrando gracias a las diversas comisiones y grupos de trabajo que tenemos en AUTELSI, pero sin duda se ha reforzado con la celebración del I Encuentro Anual AUTELSI.

“espacioautelsi” fue una iniciativa de la Junta Directiva de AUTELSI, que se marcó como reto convertirse en un foro de encuentro que conciliara el compromiso de promover la difusión objetiva del conocimiento, recogido en nuestros estatutos, con unas jornadas en el que los profesionales de las TIC pudiéramos compartir nuestros retos, problemas, inquietudes y prioridades.

A finales de septiembre celebramos este evento en un momento en el que, tras los últimos años de contribuciones relevantes de nuestra profesión con las

TIC, las expectativas de las organizaciones están más altas que nunca. Juntos intentamos identificar las claves que nos permitirán afrontar con éxito los retos de hoy, un tiempo en el que tras años en los que las TIC cambiaron el mundo, el mundo está cambiando las TIC. El encuentro contó con un programa profesional, que incorporó la celebración del XIV Congreso AUTELSI, centrado este año en dos temas de máxima actualidad e interés, como son la Convergencia de las TIC y la Agenda del CIO.

Este programa profesional se completó con actividades culturales y deportivas diseñadas para los asistentes y sus acompañantes; en definitiva, se crearon diversos “espacios de relación” que estoy convencido que permitieron a los asistentes, una gran representación del sector y de la profesión, aplicar la frase de Theodore Roosevelt: “El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber relacionarse con las personas”.

**Leandro Pérez Manzanera** [Presidente AUTELSI]

## → Un foro para el Debate

**Los últimos años, y muy especialmente la última década, las TIC han significado una auténtica revolución en la Sociedad de la Información. Si miramos hacia atrás, podría parecer que esta evolución tecnológica ha tenido un ritmo de crecimiento normal, y sólo viéndolo con la perspectiva de los años, podemos percibir el enorme cambio que se ha vivido y la importancia que ha adquirido la expansión a gran escala de las TIC, convertidas en uno de los factores dinamizadores tanto para las empresas como para la sociedad en general.**

En este contexto nació el “espacioautelsi”, una iniciativa que surge con el objetivo de convertirse en el punto de encuentro referente para el sector, en el que los profesionales de las TIC podamos compartir nuestros conocimientos, objetivos, problemas e inquietudes en aras de identificar las claves que nos permitan seguir avanzando en el desarrollo de la Sociedad de la Información en España.

Por ese motivo, y dentro del I Encuentro Anual “espacioautelsi”, hemos querido celebrar una jornada técnica, un programa profesional que nos ha permitido analizar la evolución y el futuro de las TIC con un enfoque diferente basado en la interactividad entre ponentes y asistentes, convirtiendo esta jornada en un debate enriquecedor en el que compartir experiencias e intercambiar impresiones con un objetivo común: cooperar para seguir contribuyendo de manera activa al impulso de las TIC en nuestras empresas y que, a la vez, sirva para el desarrollo de nuestra sociedad. Hasta este momento, las TIC han ido cambiando el mundo, pero ahora el mundo es el que está cambiando las TIC. Por ese motivo, y para poder afrontar dos de los grandes retos a los que se enfrenta actualmente el sector, la Convergencia de las TIC y la Agenda del CIO se han convertido en los grandes protagonistas de nuestra jornada.

El sector está un proceso de transformación continua y la convergencia nos abre nuevas oportunidades a operadores, fabricantes y proveedores de servicios en un entorno competitivo en el que los usuarios buscan el ahorro y la flexibilidad para adaptarse de manera sencilla a este mercado cambiante.

Del mismo modo, los CIO de las empresas se enfrentan a dos nuevos retos: aumentar la contribución de las TIC a las empresas trabajando “para” el negocio, ofreciendo servicios tecnológicos que permitan mejorar los



procesos y “con” el negocio, con el objetivo de dar soporte a la diferenciación competitiva de la empresa que permita satisfacer las necesidades de los clientes. Confiamos en haber cumplido con nuestro objetivo y que la visión ofrecida durante la jornada por Antonio Maciá, director general de Penteo, y Mark McDonald, analista de Gartner, y el debate abierto en torno a estas cuestiones entre los asistentes, máximos responsables de las TIC de las principales empresas y organizaciones del país, nos permita conocer mejor y afrontar dos de los grandes retos a los que se enfrenta el sector. Esperamos seguir innovando y trabajar durante los próximos años para que la celebración del Encuentro Anual “espacioautelsi” se convierta en el referente del sector y que estas jornadas técnicas nos permitan adelantarnos a la vertiginosa evolución que está viviendo el mundo de las TIC.

**Ángel Rojo** [Presidente de la Comisión de Desarrollo de las Telecomunicaciones de AUTELSI]

## → El Orden del día del CIO para el 2006



A finales de cada año, Gartner acomete un amplio estudio con los clientes de su servicio EXP a escala mundial. Los usuarios de este servicio son CIO y altos directivos de empresas y departamentos del sector público. El estudio se basa en el análisis de las respuestas a un cuestionario cumplimentado por estos clientes incluyendo sus prioridades, presupuestos y las presiones que sienten como responsables de departamentos de TI. En base a este análisis, Gartner elabora una visión del año venidero y lo presenta como un orden del día, compuesto por los temas que los CIO deben priorizar, bajo el nombre de "CIO Survey". El siguiente artículo tiene como objetivo resaltar los puntos más importantes de este estudio y presentar los temas que este análisis ha identificado como prioritarios.

En líneas generales, nuestro estudio ha detectado que los CIO intensificarán su orientación hacia el negocio en 2006. Su orden del día para 2006 incluye un mayor número de temas que tienen impacto sobre el negocio final. Por esta razón, este año el CIO Agenda tuvo como título secundario "Fomentar la contribución de las TI". En cuanto a los presupuestos, se observa que por tercer año consecutivo el crecimiento mundial será modesto, con una media de 2,7% con respecto al año 2005. Temas como la seguridad y la continuidad del negocio bajaron en prioridad en 2006. Sin embargo, eso no quiere decir que hayan disminuido en importancia, sino que los CEO suponen que el CIO y su departamento de TI ya han conseguido tomar el control de este problema.

### Los CIO de hoy han de actuar por dos distintas vías

¿Cómo van a aumentar los CIO la contribución de las TI en 2006? El reto se lleva a cabo a través de dos vías de actuación. La primera vía requiere que se acomete trabajo para el negocio, es decir, entregando servicio de TI y mejorando los procesos de negocio. La segunda vía consiste en trabajar con el negocio para dotarlo con las nuevas capacidades que son necesarias para soportar la diferenciación competitiva. Para el CIO y su

departamento de TI, lograr el éxito consiste en trabajar tanto *para* el negocio como *con* el negocio.

La situación es compleja, ya que hay un solo CIO y una sola organización de sistemas para entregar resultados por ambas vías. Al abordar este tema con emprendedores, el autor Michael Gerber utiliza el concepto de trabajar *para* el negocio ("in-the-business") y *con* el negocio ("on-the-business"). Ya que el papel de las TI en el crecimiento del negocio aumenta cada vez más, Gartner ha extendido este sencillo marco conceptual para el CIO de hoy, proyectando dos vías por las cuales el CIO ha de encauzar sus esfuerzos.

- "In-the-business" sucede cuando se entrega resultados actuales y mejoras que optimizan pero no cambian el área de actuación de la empresa.
- "On-the-business" ocurre cuando el departamento de sistemas colabora y ayuda a crear nuevos productos, servicios y prestaciones que cambian tanto el rumbo como el área de actuación de la empresa.

Esta forma de ver la entrega de trabajo por el departamento de sistemas no es simplemente otra forma de explicar el dilema entre lo táctico y lo estratégico, ni tampoco el de escoger entre lo interno

y lo externo. Este marco conceptual sirve para distinguir los dos tipos de actuación que se pide del CIO y su departamento de sistemas.

### Una analogía para explicar el “in-the-business” y el “on-the-business”

Imagine que su vivienda representa el negocio. Se puede cambiar de distintas formas. Por ejemplo, puede ser pintada, la decoración se puede cambiar, el garaje se puede convertir en una sala para niños, se puede renovar la cocina. Este tipo de cambios pueden mejorar su vida significativamente. Realizar este tipo de actividades es como trabajar para el negocio (“in-the-business”).

Otra situación distinta es cuando usted quiere cambiar las dimensiones de su hogar, del espacio donde vive. Lo puede realizar ampliando su vivienda, o comprando una casa veraniega o quizá mudándose a una nueva vivienda. Esto equivale a trabajar con el negocio (“on-the-business”) ya que cambia las dimensiones y forma de estar de donde y como usted vive. Realizar este tipo de cambio necesita otro enfoque y otro conjunto de habilidades. También han de cambiar las relaciones que mantiene con los contratistas que facilitan los cambios.

El CIO, como propietario de casa, trabaja de varias formas para poder entregar la contribución de las TI o bien *para* o bien *con* el negocio. Utilizando esta óptica, los CIO pueden organizar y gestionar su orden del día para entregar resultados por las dos vías. De este estudio anual de Gartner, también se desprenden cuatro recomendaciones sobre áreas funcionales que los CIO de hoy deben abarcar que se explican a continuación.

#### 1. Dedique tiempo a las prestaciones de “front-office” para cuidar los intereses de los clientes de la empresa

Las empresas que esperan crecer están asignando presupuesto TI a procesos que son visibles por el cliente para poder atraer a nuevos clientes y entregar nuevos productos/servicios. Para muchos departamentos de TI que normalmente se centran en el interior de la empresa y las aplicaciones de “back-office”, esto supone un enfoque novedoso al implicar que se tengan a bien analizar los procesos “front-office”. Las siguientes áreas se beneficiarían por este trabajo:



- **Creación de demanda.** Procesos que facilitan la entrega de productos y servicios al cliente. Son procesos que tienen como objetivo la generación de ingresos.
- **Servicios posventa.** Se trata de procesos que entregan el producto o servicio al cliente final. Incluye CRM, captación y surtido de pedidos, emisión de facturas, centros de atención al cliente y otros procesos que tienen como fin la satisfacción del cliente.
- **Fabricación del producto/servicio.** Incluye los procesos de elaboración y distribución del producto/servicio. Se trata de áreas como la gestión de la cadena de suministro, gestión de datos del producto, ingeniería y otros procesos que tienen como fin la confección de los productos y servicios que se venden a los clientes de la empresa.
- **Procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios.** Incluye investigación y desarrollo, gestión de productos y gestión de socios y alianzas con terceros.

#### 2. Conciencie al departamento de TI sobre el negocio y dótelo con las habilidades correspondientes

Sólo una tercera parte de los CIO piensan que sus departamentos cuentan con la cantidad suficiente de personal capacitado para satisfacer las expectativas del negocio. Este hecho significa que las habilidades del personal representa un factor significativo a la hora de construir una organización de sistemas de alto rendimiento. Por tanto, los CIO esperan ampliar la base de “business skills” disponibles por las siguientes razones:

- TI necesita abordar desafíos y oportunidades del negocio que crecen en complejidad.



- Cada vez más, la contribución de las TI proviene de la creación de soluciones de negocio únicas a través de la re-utilización de componentes comunes.
- Se acortan los ciclos de vida de productos y servicios, lo que trae consigo la reducción de la eficacia de los procesos de gestión de requerimientos.
- La innovación efectiva requiere una comprensión absoluta del negocio.

### **3. Los CIO transformarán la empresa a través del fortalecimiento de la cadena de valor informacional**

Una cadena de valor *informacional* sólida es crítica para lograr el éxito empresarial. Cuando entiende los clientes y los mercados, se produce una mejora en la capacidad de la empresa para tomar decisiones acertadas que atraen a nuevos clientes y desarrollan nuevos productos. En muchas organizaciones, esa cadena de información tiende a corromperse y este hecho supone una oportunidad para los CIO que se dedican a trabajar *con* el negocio. Para abordar este asunto, las siguientes acciones serían apropiadas:

- Ajustar las conversaciones entre TI y el negocio hacia la comprensión de la problemática del negocio antes de abarcar la solución requerida.
- Fomentar los conocimientos de negocio por toda la organización TI, no sólo en el personal que hacen interfaz con el negocio.
- Pasar más tiempo pensando sobre el mercado, con su fuerza de ventas, sus clientes y departamento posventa.
- Orientar la mejora de procesos de negocio hacia la efectividad tanto de la información como de la producción.

- Medir los sistemas de aplicaciones según el valor y efectividad de la información que proporcionan sobre los requerimientos del cliente y del mercado.

La entrega de resultados en esta área requiere una combinación única de capacidades técnicas, empresariales y profesionales que el CIO debe poseer. Lograr mejoras en la explotación de la información aumenta la contribución de TI. En este punto, conviene citar a Fred Smith, consejero delegado de la empresa logística Fedex y participante en el estudio: "La información que acompaña al paquete es tan importante como el paquete mismo".

### **4. Mantener su vigilancia sobre la seguridad de la empresa y la gestión de riesgo**

Después de varios ataques de tipo virus, gusano y denegación de servicio en 2005, se priorizaron temas que reflejan malestar por las interrupciones en el negocio y violaciones de la seguridad. En el estudio de este año, estas preocupaciones han bajado en la lista de las diez principales prioridades del negocio: la seguridad está en el puesto número siete y la privacidad y protección de datos ocupa el puesto número 10.

Sin embargo, seguridad y protección de datos siguen teniendo alta importancia, pero ahora los CEO dan por hecho que los CIO y el departamento de TI son capaces de mantener la seguridad de la empresa. Hay buenas noticias en este sentido, ya que se prevé un aumento de 4,5% en el presupuesto para herramientas de seguridad y privacidad. No obstante, la mala noticia es que el CIO debe mantener a su CEO informado sobre la inversión necesaria para gestionar el riesgo potencial.

### **Conclusión**

En 2006, los CIO reconocen que ahora se enfrentan a un futuro en que el mundo está cambiando las TI. Por eso, los CIO modernos están comenzando con un núcleo de servicios TI de alta calidad para poder aportar valor al negocio en el día de hoy. Pero también se basan en estos logros para realizar mejoras en los procesos de negocio y trabajan con el negocio para dotar a la empresa con una mejor preparación de cara a los retos del futuro.

**Mark McDonald** [Director de Investigación del Servicio. Gartner EXP]



# → Convergencia TIC: promesas y realidades



**Es una realidad largamente anunciada que se avencinan tiempos de convergencia entre el sector de las telecomunicaciones, el sector de la informática (Tecnologías de Información), el sector de la electrónica de consumo y el sector audiovisual.**

Debemos estar más atentos que nunca a este proceso, dado su impacto en el mercado global, regional y local, tanto en la oferta como en la demanda.

Cada vez son más los productos y/o soluciones que integran tecnologías y servicios de estas industrias, y que no serían posibles sin esta convergencia. Ello está provocando cambios en el modelo de negocio de la oferta, vía acuerdos estratégicos o fusiones y adquisiciones entre empresas de estos sectores, que generan nuevas oportunidades para ellos mismos y para sus clientes.

Además, a esta "concentración" en el hipersector TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) se añade la integración horizontal que se está produciendo en otros subsectores ajenos a la dinámica del negocio tecnológico, con la que se reducen los actores en el mercado, disminuyendo las alternativas y fortaleciéndose las de los ganadores de estos procesos.

En este escenario, la demanda empresarial se ve obligada a analizar con renovado rigor los productos

y/o soluciones a adquirir, teniendo como uno de los factores esenciales de decisión, la viabilidad de la empresa o empresas ofertantes de los mismos, y su estrategia de integración y convergencia. Este proceso de decisión, lejos de simplificarse, se ve determinado de manera muy relevante por las capacidades y prestaciones de los actores integrados (léase acuerdo, fusión, adquisición...). Y es que el escenario resultante de la integración siempre es distinto del que podría construirse a partir de la mera suma aritmética de las capacidades y prestaciones de sus componentes. A esta complejidad debemos añadir la componente global, regional o local.

Recoger las mejores experiencias y tendencias del mercado, y aportar el punto de vista independiente en el análisis, será más necesario que nunca dado el limitado abanico de propuestas y la consecuente fuerza de los mismos. Para ello, a lo largo de este breve artículo se apuntan datos al respecto, basados en la continua investigación de mercado de Penteo, y complementados con la realizada entre los asociados a AUTELSI, todo ello en este año 2006.

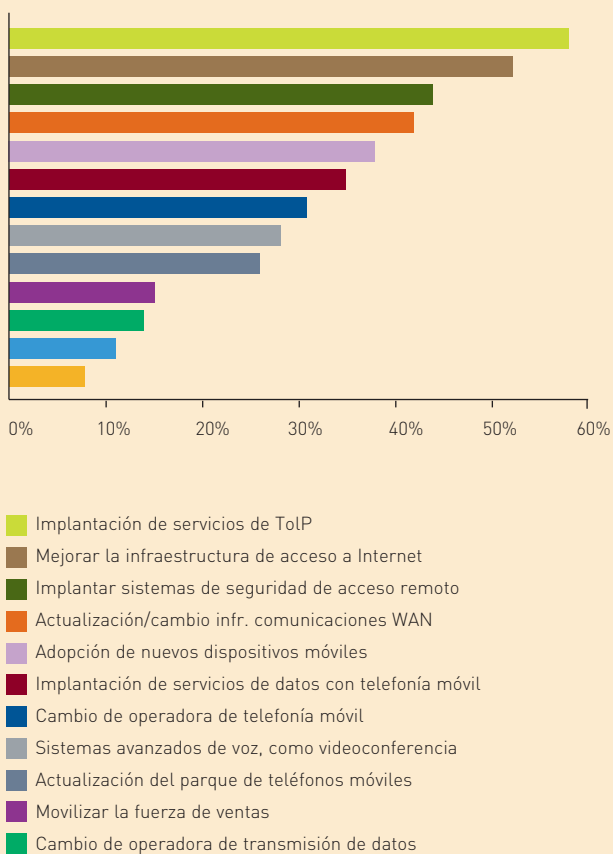
De ahí que para los directores TIC de gran empresa, los cambios más relevantes para los próximos años serán los cambios organizativos (47%) y en el mercado (fusiones) (29%), seguidos de los cambios tecnológicos y de tipo sociológico, en un 20 y 4%, respectivamente. Y es que las TIC contribuyen al cambio de las organizaciones de las empresas (las organizaciones líquidas, la democratización de la información, el aplanamiento del mundo...), y a su vez se ven afectadas por estos cambios (fin del monopolio TIC, cambio en los modelos actuales de acceso y adquisición TIC...).

## Escenarios de convergencia TIC

Esta convergencia es una realidad hoy y en el futuro, como vemos en los proyectos de redes y comunicaciones de los directores TIC para 2007: la implantación de servicios de ToIP, mejorar la infraestructura de acceso a Internet, implantar sistemas de seguridad de acceso remoto, etc. Y es que

los beneficios de esta convergencia son cruciales para el mercado empresarial, pues aumenta la productividad: simplificando el uso de las aplicaciones y compartiendo información, permite un uso más eficiente de los recursos (BA), ahorros de costes, etc. Estamos viendo las primeras iniciativas de convergencia entre redes fijas y móviles más dispositivos inalámbricos, pero todavía con cierta resistencia por parte de algunos operadores móviles, y con una insuficiente penetración de Wi Fi en el ámbito empresarial, por motivos de seguridad (52%, pero más percepción que realidad), por visión de pocos beneficios para los usuarios (48%), por falta de presupuesto (20%), etc.

Las empresas no han adoptado los servicios de ToIP de manera masiva por sus elevados costes, por el desconocimiento de su aplicación más allá de la mera sustitución de la telefonía fija, y por la falta de integración con las aplicaciones de negocio, siendo esta última uno de los principales valores para el negocio.



Fuente: Penteo 2006.

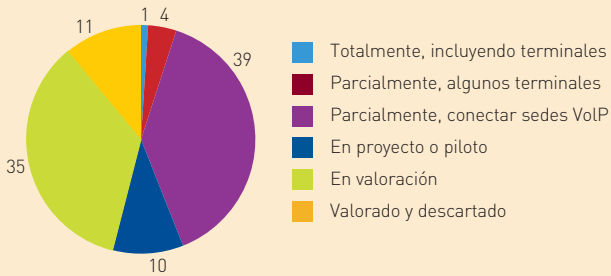


Por otro lado, las diferencias tecnológicas y de prestaciones entre ordenadores personales, dispositivos móviles, teléfonos móviles y televisión son cada vez menores, y en ese proceso de convergencia, el reto de los directores TIC será la selección del dispositivo más adecuado para la necesidad de cada empleado, homogeneizar la gestión del parque (falta de integración y estándares) y educar al usuario. Esa homogeneización no será fácil dada la heterogeneidad y excesivo número de dispositivos en la actualidad, que no se reducirá a corto plazo.

Los negocios presionan a sus organizaciones TIC para agilizar y optimizar las infraestructuras (*hardware*), la demanda reclama servicio, con la externalización de los ámbitos *commodity* como *storage*, *networking* y *computing*, como la gestión integral de capacidad y de nivel de servicio..., y la oferta ofreciendo *on demand*, aunque todavía está muy lejos el *utility computing*. Para ello es necesaria la madurez de las tecnologías, la estandarización y políticas de marketing y comunicación para transmitir un mensaje adecuado y concienciar a las compañías de sus beneficios... Por último, no hay que olvidar que la convergencia al servicio que se está produciendo en el *hardware* también llegará al *software*, convergiendo las soluciones integradas (*suites*) en pocos actores y entornos más abiertos. La convergencia será una pieza fundamental en la creación de nuevos servicios futuros: SOA, *software as a service*...

### Impacto de la convergencia en el sector TIC

Uno de los efectos más destacados que la convergencia ha producido en el sector TIC es una competencia feroz entre proveedores, que hasta hace poco trabajaban en mercados distintos: operadores de comunicaciones, integradores, proveedores de servicios, fabricantes de *hardware*...



Fuente: Penteo 2006.

Ante este escenario, las empresas deberán ajustar sus estrategias para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, y aunque tienen una experiencia muy limitada con los proveedores integrados, el 66% de los directores TIC prefieren un operador TIC especializado, la tendencia, impulsada por la estrategia de los competidores, es imparable hacia el operador integrado TIC.

Otra consecuencia es que los proveedores deberán afrontar profundas transformaciones organizacionales, nuevas estrategias comerciales y ambiciosos programas de capacitación de sus profesionales para este nuevo escenario, estableciendo para ello nuevos modelos de negocio y economías de escala basados en constantes alianzas y adquisiciones.

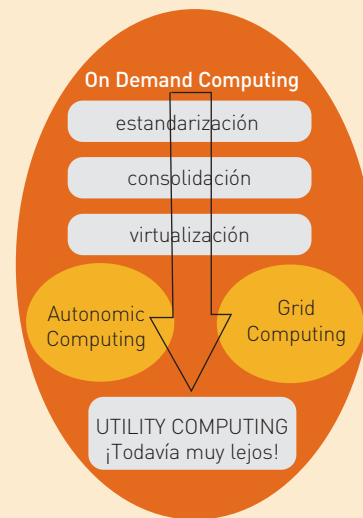
Por otra parte, la distribución de contenidos es, probablemente, la cuestión más destacada por la enorme competencia. A partir de la experiencia de ocio, el mercado se ha dinamizado adoptando el usuario consumidor el papel de promotor, frente a la empresa, como era en el pasado. Los actores del mercado que consigan proveer los contenidos liderarán el mercado residencial.

En efecto, la convergencia de contenidos en el ámbito residencial cambia las leyes del mercado y afectará también al mundo empresarial. Los operadores de telecomunicaciones, con su gran cartera de clientes, siendo propietarios de la red, asegurando así la seguridad y la calidad, se convierten en proveedores de contenidos... Los operadores móviles también se convierten en proveedores de contenido a partir de sus redes propias, donde pueden distribuir contenidos de forma exclusiva, etc.

### La regulación en un mercado convergente

Actualmente, el panorama regulatorio de nuestro mercado es el siguiente: el sector telecomunicaciones se rige por marcos distintos en entornos de telefonía

### Pasos hacia una nueva infraestructura



Fuente: Penteo 2006.

fija, móvil y cable, existe un vacío legal en cuanto al marco del sector TI y el sector de contenidos cuenta con un nivel regulatorio heterogéneo de sus distintos ámbitos. Tres leyes pueden intervenir en la oferta de servicios digitales: Ley General de Telecomunicaciones, LSSICE y Ley Audiovisual, como consecuencia un servicio puede estar regulado en función del tipo de agente que lo ofrezca...

Está claro que el proceso de convergencia ha rediseñado por completo el ámbito de aplicación de la normativa y es necesario el desarrollo de un marco regulatorio único del nuevo escenario derivado de la convergencia digital, tanto a escala europea como nacional, que garantice un desarrollo adecuado de esta convergencia, sin ser una barrera.

### Conclusiones

En definitiva, la convergencia es un fenómeno social, económico, político-jurídico y tecnológico que afecta a todos los mercados (doméstico y empresarial), a los cuales ofrece mayores oportunidades, y donde los proveedores deben encontrar nuevas fórmulas de ingresos ante la reducción de márgenes en los modelos actuales: provisión de contenidos digitales en el mercado residencial y la oferta de servicios TIC integrados en el mercado empresarial.

Antonio Maciá [Penteo ICT Analyst]

## → El perfil del nuevo CIO

**El XIV Congreso AUTELSI finalizó con un debate en el que los responsables de las TIC de las entidades asistentes al espacioautelsi analizaron su futuro. La impresión de que el CIO tiene que evolucionar y liderar un proceso de integración de la tecnología en el negocio, fue una de las conclusiones que se alcanzaron.**

**Ramón Cabezas** (subdirector general de Sistemas y Telecomunicaciones, Endesa) abrió el debate ofreciendo su visión sobre el entorno que rodea al CIO hoy por hoy y cuestionándose si el perfil tradicional es válido en el futuro. Comparte la opinión de Mark McDonald de que el mundo está cambiando rápidamente y que existe una presión en constante aumento, no sólo en cuanto a costes sino también en cuanto a calidad del servicio. La agenda del CIO está creciendo rápidamente, hoy por hoy necesita saber de tecnología, finanzas, recursos humanos para gestionar un gran número de empleados, procesos internos con diferentes estándares, etc. Y además tendremos que conocer todo nuestro negocio en su conjunto, nuevas maneras de entender el negocio y la tecnología para poder innovar, nuevas maneras de entender el crecimiento de nuestro negocio, saber relacionarse internamente en la compañía, etc.

En opinión de **Mark McDonald** (vicepresidente global, Programa Ejecutivo EXP, Gartner) en los últimos tres años el CIO ha pasado de ser reconocido como una figura individual a ser el gestor de un equipo. La clave está en que si el CEO ve al CIO como la única razón por la que la tecnología está funcionando en su compañía, éste nunca le dejará hacer nada más, porque en el momento en el que el CEO pida al CIO hacer alguna otra cosa, estaría poniendo en riesgo la tecnología, que es algo estratégico para su negocio. Sin embargo, si el CIO muestra al CEO el equipo con el que cuenta, éste sabrá que puede asignarle mayores responsabilidades, porque sabrá que las tecnologías de la información estarán a salvo.

**Jaime Corró** (director de Sistemas de Información, Grupo Prisa) se pregunta cuál es el paso siguiente, cuál es el camino natural de un CIO señalando que "ahora nos dedicamos al marketing, la diplomacia, la venta, ya no somos tecnólogos sino que hemos aprendido a montar un equipo de trabajo formado por expertos en tecnología al que somos capaces de

entender, ya estamos seleccionando qué cosas hacemos en casa y cuáles subcontratamos, lo último que nos va a faltar es buscarnos un sitio en nuestra organización".

**Alfredo Brisac** (*managing director*, Neumann International) comenta que "igual que hace diez años las empresas necesitaban que los tecnólogos se convirtieran en hombres de negocio, ahora las empresas necesitan tener tecnología en los órganos de gobierno de las mismas, y ahí es donde está el camino natural del CIO".

**Antonio Maciá** (director general, Penteo ICT Analyst) apuntó que, por un lado, una de las claves es el equipo, uno no crece en su organización si no crece con el equipo, y eso significa que cambian los perfiles y, por otro lado, y coincidiendo con Alfredo Brisac, se ha producido la evolución del director de informática al director de sistemas de la información y, posteriormente, al director de organización de sistemas, y ahora se va a producir otro cambio, del que ya hay algunos ejemplos y es el de CIO que pasan a ser directores generales.

**Adrián Martínez Cabrera** (director general de Organización, Inspección y Servicios, Gobierno de Aragón) señala que su experiencia le dice que los CIO que no se han integrado dentro de la organización general se han muerto, o terminarán muriendo, porque las nuevas tecnologías no pueden instrumentarse al margen de dicha organización.

**Jesús Pérez Iridoy** (director de Sistemas de Información, El Corte Inglés) recuerda que los tiempos van cambiando y no es la primera vez que un CIO se encuentra con una profunda modificación de cuáles son sus objetivos. No se está buscando gente que conozca mucho o poco de tecnología, sino que sea capaz de liderar un grupo, que consiga objetivos que le valgan al negocio. Se pregunta cuáles son las principales barreras para convertir un departamento TI *in the business* a un departamento TI *on the business*,



a lo que responde Mark McDonald comentando que el proceso empieza por lograr la credibilidad que da el hecho de ser sólidos en la provisión eficaz de servicios: “en muchas compañías los departamentos TI siguen sin cumplir con lo pactado, en unos casos es por fallo de planificación y en otros porque los responsables de negocio cambian las expectativas creadas en un principio”, y el segundo paso es conseguir que el departamento de TI esté enfocado en la solución, demostrando al negocio que está preparado para que las ideas funcionen, reconociendo que cuando se tratan temas *on the business* no existen respuestas claras, las ideas son muy vulnerables y, por tanto, fácilmente rechazables. Por ello, cuando surge una idea nueva hay que pensar en cómo podría funcionar, y esos desafíos son el punto de partida del debate con los responsables de negocio para tratar de solventar el tema juntos.

**Manuel José Fernández Iglesias** (director general de Comunicación y Audiovisual de la Xunta de Galicia) aporta que la clave está en pensar en el departamento TI no como una unidad funcional, sino como una compañía en sí misma, teniendo como *partner* la propia empresa para la que está funcionando con una visión de cliente, con un plan estratégico, luchando incluso por financiación dentro de la compañía o por financiación externa, garantizando en todo momento que los proyectos suponen una mejora para el negocio. Pero matiza que los cambios necesarios en la organización para dar soporte a ese modelo son muy importantes, y en la mayoría de las empresas, tanto públicas como privadas, desgraciadamente no hay músculo suficiente en este momento para, de manera inmediata, dar ese cambio de visión.

**Ángel Sanz** (director general para la Sociedad de la Información, Comunidad Foral de Navarra) plantea la validez de la agenda del CIO y la convergencia que se

ha comentado para los CIO de las Administraciones Públicas, con su doble perspectiva, una como CIO y la otra en su capacidad de influencia en su territorio, a través de políticas de promoción e incentivos a las empresas y a los ciudadanos.

**Mark McDonald** responde que como CIO no hay grandes diferencias: “unos tienen entre sus principales prioridades la obtención de beneficios, mientras que en muchos órganos de la Administración compiten por obtener fondos, lo que no es muy diferente y además se enfrentan más o menos a los mismos retos: entender y tratar de satisfacer las necesidades del ciudadano por medio del canal electrónico, u obtener una ventaja competitiva atrayendo nuevos clientes a través del canal electrónico”. La característica adicional de las Administraciones en su función de “servicio público” es fundamental, y por un lado tienen la oportunidad de favorecer el desarrollo de las infraestructuras de la región, pero además pueden animar a aquellos que quieran desarrollar su actividad en su área geográfica, transmitiendo de forma sencilla y útil toda la información de la que disponen. En este punto, Antonio Maciá añade que las Administraciones tienen la clave para, a través de diferentes servicios al ciudadano y a las empresas, animar o incluso forzar al uso de la tecnología por parte de todos.

Mark McDonald, en respuesta a la pregunta planteada por Isla Ramos (Cargo), referente a las herramientas con las que cuenta el CIO para afrontar el reto de filtrar entre lo que la organización intenta hacer y cómo se puede hacer técnicamente, comenta que “dispone de cuatro herramientas: la gestión de proyectos y no sólo a nivel de CIO y a nivel ejecutivo, sino a todos los niveles de la compañía, para que cada uno sepa y entienda lo que tiene que hacer. La Gestión del Portafolio, los CIO tienen que saber y ser capaces de comunicar a los responsables de negocio a qué se



dedica el dinero y si está utilizándose correctamente o si se necesita reorientar el presupuesto. La tercera es que los CIO necesitan mejorar los procesos TI para conseguir mayor eficacia, y la cuarta herramienta es la fortaleza de tu equipo y su continuo reforzamiento”.

**Ramón Cabezas**, refiriéndose al tema de la convergencia, apuntaba que “es una realidad que te va impregnando poco a poco y sin darte cuenta te vas integrando”, apuntando que en Endesa tienen integrados los sistemas de información, las telecomunicaciones y los sistemas de control de la red y producción en una misma organización, lo que supone muchas ventajas, desde el punto de vista de la eficiencia tecnológica, organizativa y de costes. En esta línea se está trabajando con proveedores de servicios integrados pero comenta que se encuentra con dos problemas: por un lado, “estas relaciones suelen ser muy complicadas, muy difíciles de gestionar, y por tanto requieren relaciones a largo plazo, con contratos a largo plazo que no tienen mucho atractivo y producen insatisfacciones”. Además se preguntaba “qué ocurre en las empresas que ofrecen servicios integrados, cuando dentro de la misma empresa hay servicios diferentes que pueden canibalizarse, por ejemplo, los operadores de telefonía ofreciendo integrar fijo y móvil”.

En respuesta a esta cuestión surgieron opiniones como las de **Santiago Polo** (director de Infraestructuras de Tecnología, Iecisa) que señala que los contratos por ser de larga duración no pierden atractivo, no se baja la presión y permiten racionalizar y desarrollar muchas colaboraciones que producen más satisfacciones que los contratos inmediatos y de duración muy corta. Por otro lado, **Juan Carlos de la Vela** (director comercial corporate, Orange) comenta que igual que evoluciona la tecnología, las empresas y en particular los

operadores de telecomunicación evolucionan para dar soluciones convergentes, ofreciendo servicios fijo, móviles de todo tipo, vídeo, datos. Por último, **Juan Tonda** (director de División Servidores y Plataforma, Microsoft Ibérica) señala que lo más importante para que una organización funcione es tratar de potenciar al máximo el efecto que las personas que la componen producen en la misma, y para ello hay que poner en sus manos la tecnología y herramientas adecuadas, siendo muy exigentes a la hora de seleccionarlas e implantarlas, independientemente de si se negocian contratos a cinco años o se “sale al mercado todos los días”. Para cerrar el debate, los dos ponentes aportaron sus reflexiones respondiendo a la pregunta de **Carlos Jiménez** (presidente, Secuware): “¿qué habéis aprendido aquí?”.

Mark McDonald señaló: “una de las cosas que he aprendido en esta jornada es que el mercado del CIO en España es muy dinámico, diversificado y, sobre todo muy competitivo, además estoy muy impresionado por el foco que tienen puesto los CIO españoles en hacer su compañía mejor cada día. Otra cosa que he aprendido y que me ha sorprendido es que, entre todos, formáis una comunidad y, por tanto, una red de personas que se ayudan mutuamente, y pienso que eso es algo muy poderoso que no existe en muchos sitios, ni en Europa y desde luego tampoco en Estados Unidos”.

Por su parte, Antonio Maciá comentó que “he aprendido muchas cosas, pero lo más interesante es que la convergencia general nos ha llevado a un foro como éste, en el que AUTELSI, asociación a la que pertenezco desde la época de AUTEL ha reunido a personas de primer nivel de distintos sectores que demuestran que sus inquietudes son las mismas, también convergen”.



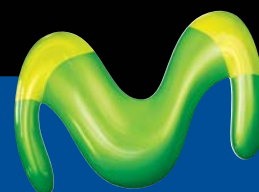


Nueva BlackBerry® de movistar.  
Tu oficina, siempre contigo.

Consíguela  
llamando al  
**1486**

[www.movistar.es](http://www.movistar.es)

*Telefonica*



movistar