

87. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIONES. EL PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Actualizado a 25/01/2018

1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Los Sistemas de Información deben desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización.

Estrategia:

- ✓ Enfoque tradicional (la estrategia involucra planificación racional). Según Alfred Chandler → "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una organización, junto con la adopción de líneas de acción y la distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos".
- ✓ Nuevo enfoque (Henry Mintzberg): la planificación considera además de lo que la organización planea hacer, las circunstancias no previstas → la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". → según este enfoque toda organización tiene una estrategia aunque no haya sido formulada.

TIPOS DE ESTRATEGIA	
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Objetivo: aumentar el control sobre los distribuidores (integración hacia delante), los proveedores (integración hacia atrás) o la competencia (integración horizontal).
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Objetivo: mejorar posición con los productos existentes (mayor penetración en el mercado, expandirse en otros e incrementar las ventas del producto).
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Objetivo: abarcar negocios diversos. Difícil administración
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir riesgo formando una sociedad o consorcio temporal con otras compañías para aprovechar alguna oportunidad. - Encogimiento: reagrupación para reducir costes y recursos. - Desinversión: vender parte de la organización. - Liquidación: vender los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.

Planificación: según R. ACKOFF en 1973 → "la planificación es concebir un futuro deseado y los medios para alcanzarlo".

Para llevar a cabo una planificación se definirán en primer lugar los objetivos que se desean alcanzar y las posibles líneas de acción que lo permitirían. De éstas se elegirán y desarrollarán las más eficientes de acuerdo a la ideología de Peter Drucker, donde la función directiva debe juzgarse según su eficacia y eficiencia, siendo más importante ésta última. Estas líneas de acción se desarrollarán de acuerdo a las políticas fijadas en la organización y se plasmarán en proyectos concretos.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Realizada por los directivos, en general para los objetivos y políticas a largo plazo. Para llevarla a cabo es necesario conocer los propósito socioeconómicos, los valores de los altos directivos, las oportunidades externas e internas y los puntos fuertes y débiles de la organización (Ver después FCE y DAFO)
PLANIFICACIÓN TÁCTICA	Describe las medidas para obtener cada uno de los objetivos del plan estratégico
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Despliegue detallada de los recursos para cumplir con los objetivos del plan estratégico a corto plazo.

La planificación estratégica permite:

- ✓ Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- ✓ Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- ✓ Facilitar la posterior toma de decisiones
- ✓ Controlar los riesgos

EVOLUCIÓN HISTÓRICA					
DÉCADA	50	60	70	80	90
TIPO DIRECCIÓN	Dirección general	Planificación a largo plazo	Planificación estratégica	Dirección estratégica	Management estratégico
OBJETIVO PRINCIPAL	Presupuesto / control	Plan a largo plazo	Gestión de cartera	Posicionamiento	Creatividad
TÉCNICAS	Presupuesto	Estudio de mercado. Dirección por objetivos.	DAFO Análisis de cartera	Cadena de valor	Aprendizaje organizativo

El Plan Estratégico de Sistemas de Información y Comunicaciones que se formule debe reunir las siguientes características:

- ✓ Debe ser viable y realizarse en un lenguaje conciso.
- ✓ Debe contener las aspiraciones de la Dirección (metas y objetivos) y estar dentro del sentido del negocio de las funciones de la organización.
- ✓ Debe considerar las Tecnologías de la Información como estrategia y no como táctica, es decir, como un medio para conseguir las metas, objetivos y planes a largo plazo, y no para resolver aspectos funcionales.

El Plan Estratégico deberá contener:

- ✓ Soluciones técnicas (los requerimientos de los sistemas y sus prioridades)
- ✓ Implicaciones del plan: costes, calendario, recursos, actividades, ...
- ✓ Plan de desarrollo de la estrategia

1.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica estará condicionada por la visión de la empresa y por su misión (programas e iniciativas que impulsará la organización para aproximarse a la visión o situación a la que se quiere llegar en un futuro). En base a ellas, se establecerán los objetivos que podrán cumplirse a través de una serie de líneas de acción, detalladas en acciones o proyectos concretos.

El proceso se compone principalmente de tres fases, que suponen una serie de actividades y que, en ocasiones, se apoyan en una serie de técnicas para llevarlas a cabo.

FASE	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la misión - Definición de metas y objetivos - Análisis de la situación actual: objetivos / estrategias actuales y análisis del ambiente (políticas generales, procesos, flujos de datos de la organización) y el contexto (mercado, competidores, ...) - Toma de decisiones estratégicas: identificar / evaluar y seleccionar alternativas estratégicas. 	DAFO FCE (ver más adelante)
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizacional - Diseño del sistema de control organizacional 	

	- Adecuación de estrategias, estructura y controles - Manejo del conflicto, las políticas y el cambio	
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	- Revisión de los factores internos/externos base de las estrategias presentes - Medición del desempeño - Aplicación de acciones correctivas	Cuadro de Mando Integral (ver tema 29)

1.1.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Según la metodología Métrica v3, los objetivos son los “fines” hacia los cuales se dirige el esfuerzo y el trabajo de la organización, mientras que los Factores Críticos de Éxito (FCE) son los "medios" o condiciones que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir al menos un factor de éxito. Es necesario diferenciar entre Factores de Éxito (debe ocurrir o no para conseguir un objetivo) y Factores Críticos de Éxito (su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzarlo). Los FCE suponen una práctica cuyo objetivo es ayudar a la planificación de las actividades y recursos de la organización, facilitando la asignación de prioridades y con las siguientes características:

- ✓ deben ser temporales, subjetivos, vitales y específicos de la organización
- ✓ están influenciados por el contexto

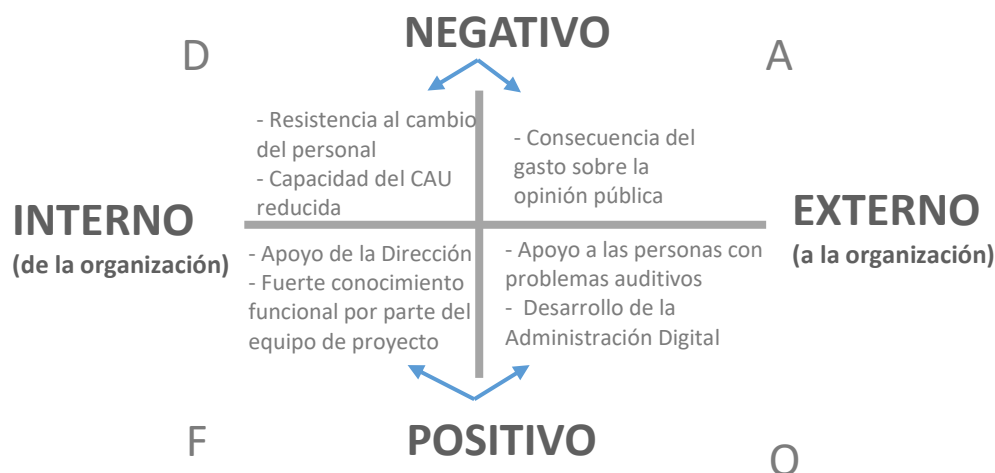
Todo proceso que pueda afectar a los FCE, se considerará estratégico. Los pasos para definir los FCE son los siguientes:

- ✓ Elaborar y depurar la lista con los objetivos de la organización (deben ser un fin y no un medio)
- ✓ Identificar los factores de éxito y eliminar los no críticos
- ✓ Agrupar los factores de éxito de acuerdo a los objetivos (ayuda a evitar duplicados)
- ✓ Identificar los componentes de estos factores de éxito (descomponerlos permite separar los que son verdaderamente críticos de los que exigen menos esfuerzo o recursos)
- ✓ Seleccionar los factores críticos de éxito (un número razonable)
- ✓ Finalizar el estudio, con la lista final de FCE. Para aquellos controlables por la organización es necesario asignar recursos y herramientas, así como procedimiento de seguimiento y realimentación sobre el grado de cumplimiento. Para los no controlables, se debe establecer un mecanismo periódico de información.

1.1.2 DAFO

Es el diagrama que permite analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta una organización, tal y como puede verse en la imagen siguiente:

¹Véase el tema 83



Las debilidades y fortalezas son los puntos débiles o fuertes de la propia organización (características internas) que pueden suponer ventajas o desventajas competitivas.

Las amenazas y oportunidades son características del contexto (externo). Las amenazas suponen todo aquello que puede impedir una correcta consecución de la estrategia y las oportunidades aquello que pueda suponer una ventaja o representar una posibilidad de mejora.

1.2 PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- ✓ Comité de dirección de tecnologías y sistemas de la información: traslada la política general de la organización al Plan Estratégico de Sistemas de Información y Comunicaciones. Además, toma las decisiones finales y aprueba los nombramientos del resto de participantes.
- ✓ Equipo de proyecto: organiza el trabajo y realiza el estudio en sí (función ejecutiva). Compuesto por el director de proyecto y personal especializado, así como los consultores de apoyo.
- ✓ Grupo de usuarios: define funcionalmente lo que se necesita y ejerce una función consultiva.
- ✓ Grupo de especialistas: apoyo de especialistas externos al equipo de proyecto (experto en comunicaciones, especialistas en financiero, ...).

1.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TIC EN LA AGE

La planificación estratégica de las TIC en la AGE, se asienta sobre el Real Decreto 806/2014 sobre organización e instrumentos operativos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración General de Estado y sus Organismos Públicos, cuyo objetivo es desarrollar un modelo común de gobernanza, que incluirá la definición e implementación de una estrategia global de transformación digital.

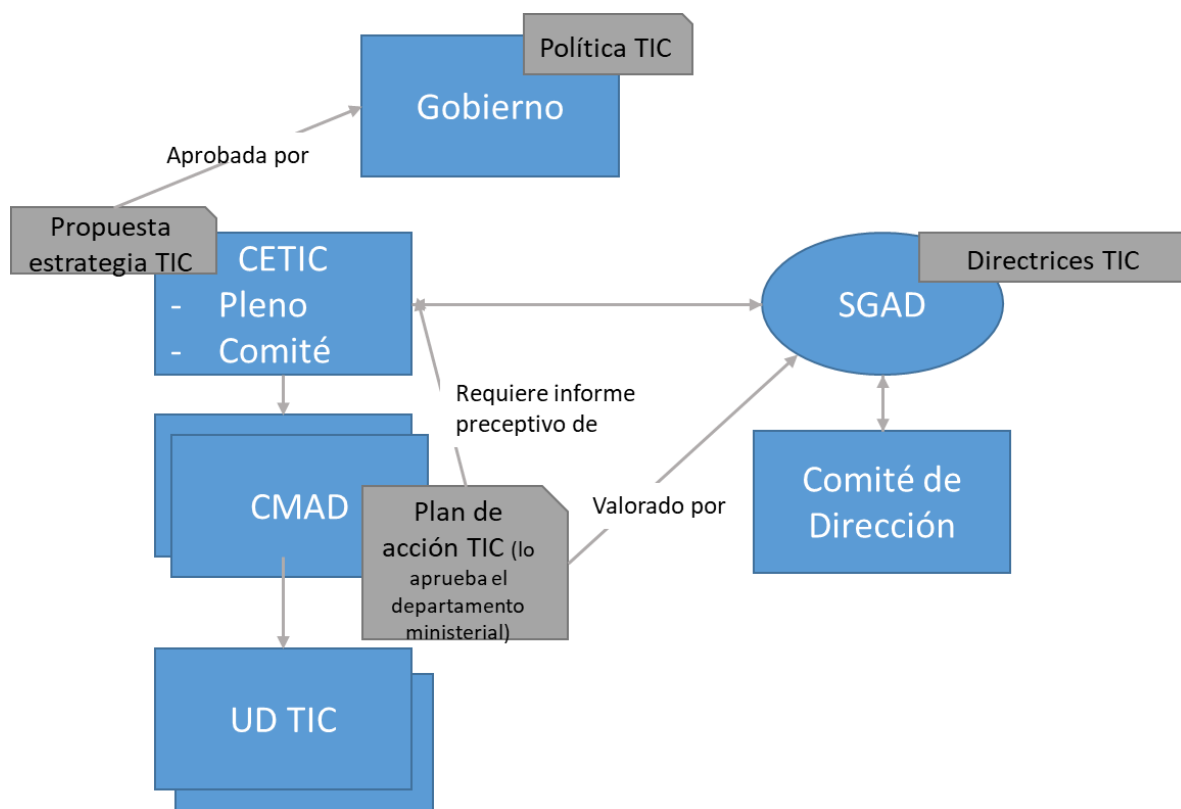
Dicha norma:

- ✓ Deroga el R.D. 589/2005, modificado por el R.D. 1390/2012, por el que se reestructuran los órganos colegiados responsables de la administración electrónica.
- ✓ Cambia las referencias a la Administración Electrónica por Administración Digital.

Órganos con competencia en materia de administración digital:

- ✓ Comisión de Estrategia TIC (CETIC): define y supervisa la aplicación de la Estrategia TIC y actúa en pleno y a través de su comité ejecutivo. En cuanto al plan estratégico:
 - Fija las líneas estratégicas TIC de acuerdo con la política establecida por el Gobierno

- Aprueba la propuesta de Estrategia TIC para su elevación al Consejo de Ministros
- Define las prioridades de inversión y los proyectos de interés prioritario
- Declara los medios y servicios compartidos
- ✓ Comisiones Ministeriales de Administración Digital (CMAD): coordinación interna en cada departamento en materia de Administración digital, y serán los órganos de enlace con la DTIC- Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (actualmente denominada SGAD- Secretaría General de Administración Digital). Con respecto al plan estratégico:
 - Impulsan, ejecutan y supervisan el cumplimiento de las directrices y el seguimiento de las pautas recogidas en la Estrategia TIC.
 - Elaboran el Plan de acción del departamento para la transformación digital.
- ✓ Comité de Dirección de las TIC: colaboración entre la DTIC y los órganos de la AGE para la coordinación según las líneas estratégicas definidas por la CETIC (elaborando metodologías, procedimientos comunes, buenas prácticas...).
- ✓ Unidades TIC: su función es la provisión de servicios TIC. Las unidades TIC adscritas a los departamentos ministeriales o a sus organismos, impulsarán, en el marco de la CMAD, la transformación digital de los servicios sectoriales en sus ámbitos.



2 PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Plan de Sistemas de Información (PSI) es un proceso descrito en la metodología Métrica v3, que ya ha sido detallado y resumido en el tema 91 relativo a esta metodología utilizada en la Administración.