

El análisis estratégico de proyectos de informática

El planteamiento tradicional de proyectos de informática se ha basado en consideraciones técnicas, que en muchos casos tienden a confundir a aquellos que toman las decisiones. ¿Cómo plantear un análisis estratégico sobre proyectos de informática en un contexto de empresa o negocio?

Como hemos visto en números anteriores, la presentación de proyectos guarda principal importancia al momento de tomar la decisión sobre la asignación de recursos a determinadas iniciativas; sin embargo, muchas veces se ve frustrada la asignación de recursos a los proyectos de informática, debido a la mayor importancia que se le da a aspectos de tipo técnico computacionales sobre aquellos que tienen relación con la “misión” e incluso con la “visión” estratégica del negocio.

Es común ver que al momento de plantear los proyectos de informática, los especialistas los justifican en términos técnicos o incluso utilizando argumentos orientados por políticas de marketing provenientes de los proveedores. Por ejemplo, es frecuente encontrar que en los análisis de los proyectos de informática se recurra a argumentos tales como: número de PC's versus número de empleados de la organización, o la necesaria “modernización” de equipos computacionales que puedan soportar versiones modernas de sistemas de software. Es más, muchas veces se utiliza como principal argumento para la modernización de equipos o sistemas, el hecho de “seguir las actuales tendencias del mercado”.

Este tipo de argumentos, en general tienen muy pocos efectos sobre aquellos que toman las decisiones de aceptar o no el proyecto y muchas veces son contraproducentes, ya que no dicen nada respecto de las necesidades desde un punto de vista organizacional ni de las capacidades internas como para soportar dicho proyecto. Más aún, es raro ver proyectos de informática fundamentados en ventajas competitivas para el negocio o aspectos estratégicos de la organización.

Con esto no se trata de ir en contra de la modernización natural de los sistemas informáticos, sino de incentivar el desarrollo de análisis metodológicos que consideren aspectos de estrategia desde un punto de vista organizacional además del necesario análisis técnico.

El Análisis Estratégico

El análisis estratégico de proyectos es la primera etapa en el desarrollo de un proyecto de informática. En él se sitúa el problema dentro del contexto de la organización, es decir, se detalla la información respecto de los alcances del proyecto, su relación con el plan o política informática y se analiza el proyecto desde un punto de vista interno en términos de fortalezas y debilidades. Asimismo, el análisis de factores externos que puedan apoyar la ejecución del, se puede transformar en un aspecto clave al momento de tomar la decisión de inversión.

El objetivo que debe plantearse para esta etapa quien desarrolla el proyecto es el de proporcionar el máximo de información útil y coherente, en un contexto y lenguaje adecuados, con el propósito de obtener una decisión favorable a su proyecto.

Este marco de referencia propone el desarrollo del análisis estratégico basado en 3 etapas; la descripción general del proyecto, el análisis interno y el análisis externo.

La Descripción General del Proyecto

Es fundamental presentar el sistema administrativo u operativo que será apoyado por el proyecto presentado. En general, se pretende conocer el sistema en que se insertará la solución informática; identificando sus finalidades, restricciones y variables que determinan su actual desempeño, como así mismo conocer el entorno en que se desenvuelve en la actualidad el sistema sujeto a estudio. En este mismo sentido, es recomendable incluir, como anexos al proyecto, información referente a diagramas de flujo, planos, organigramas, etc.

Adicionalmente es recomendable incluir información sobre proyectos anteriores relacionados con el proyecto presentado. Esta información permitirá evaluar con perspectiva la coherencia y conveniencia de desarrollar el proyecto.

En definitiva, se requiere identificar la necesidad que da origen al problema, u objetivo existente. Un claro planteamiento de este último punto, apoyado por la descripción general del entorno organizacional, ayudarán a la justificación, análisis y comprensión del problema en estudio y, por ende, al desarrollo de las distintas alternativas de solución.

En esta etapa se debe situar el proyecto desde una perspectiva que considere tanto el plan informático o política informática, como el plan de negocios. Este último punto es fundamental en proyectos de infraestructura o estratégicos (Gerencia & Sistemas, N°26). En el caso de proyectos de mantención, bastará con situar el proyecto desde la perspectiva del plan o política informática.

Finalmente, en esta descripción general, deberá quedar claro si el proyecto solucionará problemas de gestión administrativa o problemas de gestión informática. En el caso de problemas de gestión administrativa, se sugiere considerar como última solución, una solución tecnológica ya que los problemas de gestión administrativa, debieran superarse previamente a la introducción de soluciones tecnológicas.

El Análisis Interno

El análisis interno es usado como una herramienta para recabar e integrar información relevante al proyecto sobre los recursos, capacidades y limitaciones desde un punto de vista organizacional. Este análisis entrega información a quienes deberán tomar la decisión de aceptar o no el proyecto, sobre las reales posibilidades de éxito del mismo, desde un punto de vista operativo. Adicionalmente, proporciona información acerca de las posibles soluciones, a la luz de las capacidades de la organización para enfrentar el problema.

Se propone el desarrollo del análisis interno mediante la identificación sistemática de factores internos que pudieran incidir o pudieran verse afectados por el proyecto, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades para cada uno de ellos.

En la tabla siguiente se propone un ejemplo que muestra en forma gráfica como sistematizar el desarrollo del análisis interno. Las columnas “fortalezas” y “debilidades” deberán ser llenadas de acuerdo con las características del proyecto.

			Fortalezas	Debilidades
▪ Recursos humanos	Conocimientos	Aspectos Técnicos Cultura organizacional		
	Capacidades	Capacidad de profesionales Disponibilidad de tiempo		
▪ Recursos técnicos	Hardware Software Comunicaciones			
▪ Recursos económicos	Actuales Futuros			
▪ Recursos administrativos	Infraestructura Procedimientos administrativos Compromiso y soporte Organizacional			

Matriz de análisis interno

El Análisis Externo

El análisis externo examina aquellos factores externos que pueden influir en la aprobación del proyecto de informática en un contexto organizacional. Los tres factores considerados como los más relevantes son los siguientes:

El primer factor a considerar corresponde al análisis sobre tendencias tecnológicas. Este análisis tiene como objetivo reducir costos, riesgos y esfuerzos innecesarios, asimismo explota las oportunidades técnicas asociadas con el proyecto. Las principales fuentes de información para desarrollar el análisis de tendencias tecnológicas son el mercado informático con sus ofertas técnicas y las soluciones informáticas desarrolladas por el segmento de la industria u organizaciones afines.

El segundo factor en este análisis externo lo constituyen las posibles oportunidades derivadas de la ejecución del proyecto. El uso de tecnología puede convertirse en una valiosa arma para alcanzar ventajas competitivas. Por ejemplo, el uso de máquinas automáticas puede mejorar la eficiencia y/o efectividad de un negocio, mientras el uso de tecnologías de la información puede ayudar a las compañías a alcanzar mercados primero que la competencia, a través del análisis de segmentos de mercado, posicionamiento para la diferenciación u otro. De este modo, los proyectos deberían mostrar oportunidades debido a ventajas competitivas y no sólo a través de la reducción de costos.

El tercer factor corresponde al análisis de temores a causa de factores externos. Los temores pueden convertirse, por una parte, en una buena forma de justificar proyectos de informática y por otra, pueden ser una buena señal de alerta para una adecuada evaluación del proyecto. Por ejemplo, la pérdida de mercado o el incremento de los costos son temores que pueden justificar un proyecto de informática.