

Una clasificación técnico estratégica de proyectos de informática

Muchos proyectos de informática son rechazados o no considerados debido a una mala justificación o a una inadecuada presentación. ¿Será la definición del proyecto importante al momento de efectuar su presentación?

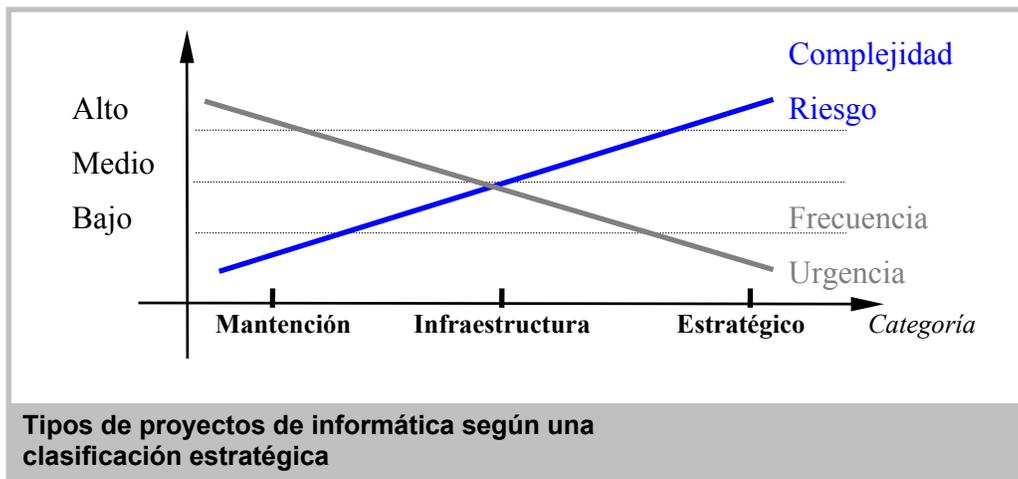
Existen muchas razones que podrían justificar el desarrollo de un proyecto de informática, desde la necesidad de mantener equipos o sistemas, hasta el deseo de efectuar cambios estratégicos en la organización. Esta amplia gama de posibles proyectos de informática a que se puede ver enfrentada una organización, hace necesario definir un marco de referencia para clasificarlos, de acuerdo a un criterio que permita mostrar de una forma estándar y clara los objetivos y principales alcances del proyecto.

En efecto, una apropiada clasificación de los proyectos de informática, dará la posibilidad a sus responsables de mostrar los alcances de dicho proyecto y se convertirá en el primer paso de una adecuada presentación. Por una parte, será información clave para quienes toman las decisiones y por otra, se puede convertir en una interesante estrategia para los gerentes o jefes del área informática, que les permitirá describir su proyecto y efectuar la primera "venta" del mismo.

Una Clasificación Estratégica

La mayoría de las clasificaciones de proyectos de informática se basan principalmente en aspectos de tipo técnico que generalmente no aportan información relevante desde un punto de vista del negocio y por el contrario, tienden a confundir a los responsables de tomar las decisiones al momento de entender los alcances del proyecto. La siguiente propuesta se basa en el análisis de dos curvas que nos permitirán clasificar una gran cantidad de proyectos de informática de acuerdo a un criterio estratégico del negocio.

Este modelo permitirá diferenciar los proyectos de informática en tres categorías: proyectos de mantenimiento, proyectos de infraestructura y proyectos estratégicos. El modelo postula dos curvas, una que representa la complejidad y riesgo de un proyecto de informática (línea azul) y otra que representa la frecuencia y urgencia del proyecto (línea gris). Dependiendo del tipo de proyecto ambas curvas entregarán información adicional acerca de la complejidad de prepararlo y presentarlo, el riesgo de contar o no con la aprobación y los recursos necesarios para ejecutarlo, la frecuencia del tipo de proyecto y la urgencia con que éstos son enfrentados dentro de las organizaciones (ver la figura siguiente).



Utilizando este modelo podemos constatar que en su mayoría los proyectos de informática se comportan de la siguiente forma: los proyectos de mantenimiento normalmente tienen una baja complejidad y riesgo, pero una alta frecuencia y urgencia, por otra parte, los proyectos estratégicos, si bien no son muy frecuentes, en su mayoría traen consigo un alto riesgo, y finalmente, los proyectos de infraestructura, cuya complejidad, riesgo, frecuencia y urgencia normalmente se encuentra en un rango más o menos medio.

Un proyecto de informática considerado como estratégico es normalmente soportado por una política o estrategia de negocios. Algunos ejemplos como el mejoramiento de la imagen de la compañía, el bienestar del personal o estrategias de marketing, son considerados como proyectos estratégicos. Aunque este tipo de proyectos pudiera dar los mejores dividendos al negocio, en términos de ganancia de ventajas competitivas o desarrollo de nuevos negocios, estos son los más difíciles de presentar y de obtener su aprobación, básicamente por su alto riesgo o por su relativa urgencia. En este caso, los proyectos deberían ser evaluados privilegiando aspectos cualitativos más que cuantitativos.

Un proyecto de informática considerado como de infraestructura, es básicamente un proyecto de fundación o creación de servicios o líneas de negocio en las organizaciones. Si bien, hasta hace algunos años, estos proyectos podían haber sido clasificados como estratégicos, en la actualidad son proyectos de equipamiento imprescindibles para cualquier negocio. Por ejemplo, es común crear o comprar proyectos de informática debido a la necesidad de acceder a nuevos sistemas automatizados con el propósito de desarrollar la misión u objetivos primarios del negocio. El riesgo de este tipo de proyectos es típicamente medio a bajo debido a que normalmente responden a funciones normales y específicas de las organizaciones. Su evaluación puede ser hecha en términos cuantitativos, sin embargo, es normal encontrar muchos costos ocultos asociados al proyecto y beneficios cualitativos que son difíciles de evaluar.

Un proyecto de informática puede ser considerado como de mantenimiento, cuando sus orígenes provienen de la necesidad de mantener o soportar los servicios o funciones que actualmente

cumple la organización. Este tipo de proyectos son fáciles de evaluar y normalmente representan un bajo riesgo para la organización. Asimismo, su justificación también es fácil y se basa principalmente en razones operativas justificadas por su urgencia.

Una Clasificación Técnica

Desde un punto de vista meramente técnico, los proyectos de informática podrían ser clasificados de acuerdo a tres conceptos básicos: creación, mejoramiento o ampliación, y reemplazo.

Los proyectos de informática clasificados como de creación, son aquellos cuyo objetivo principal es crear una capacidad informática previamente inexistente. Por ejemplo, la creación de una red de área local, la incorporación de tecnología en procesos administrativos, etc.

Los proyectos de informática clasificados como de mejoramiento o ampliación, son aquellos cuyo objetivo principal es mejorar o ampliar un sistema informático existente, con el propósito de mejorar los servicios informáticos o soportar nuevas capacidades técnicas. Por ejemplo, incremento en las capacidades de procesamiento, mejoramiento de herramientas informáticas, mejoramiento de sistemas, etc.

Los proyectos de reemplazo son aquellos orientados a reemplazar completamente un sistema informático actualmente en operaciones. Este tipo de proyectos son comunes en casos de importantes cambios tecnológicos.

La clasificación Técnico - Estratégica

De acuerdo con las clasificaciones generales propuestas como marco de referencia, será posible definir tipologías de proyectos que consideren un punto de vista estratégico organizacional y técnico. Esta clasificación de los proyectos será la base para definir su nombre, aspecto clave en una presentación comprensible. Por ejemplo, un proyecto clasificado como estratégico y técnicamente de reemplazo podrá ser clasificado como “Proyecto de Reemplazo Estratégico” o un proyecto clasificado como de infraestructura que técnicamente es una creación, podrá ser clasificado como “Proyecto de Creación de Infraestructura”.

Una adecuada presentación y definición de un proyecto informático será fundamental al momento de darle sentido a un proyecto. En particular, esta clasificación puede ser una importante herramienta de ayuda para formular un proyecto de informática y le dará a los encargados de tomar las decisiones una rápida, clara y corta definición acerca de los alcances del proyecto propuesto. Asimismo, será el primer puente de comunicación entre los especialistas informáticos y los tomadores de decisiones organizacionales, en un consistente proceso de inversión en tecnologías de la información.

Pablo González Jure