

¿Por qué arquitectura empresarial?

Las preguntas que no se ha atrevido a hacer...

Resumen

Desconocimiento total del tema, poca cercanía con un arquitecto empresarial, demasiada abstracción, incluso los afanes del día a día, cualquiera que sea la causa o excusa, muchos CIO¹ tienen preguntas/dudas que resultan inhibidores a la hora de decidirse por un proyecto de arquitectura empresarial.

La teoría suena muy bien, los argumentos se ven muy coherentes, pero, ¿en la realidad funcionará? ¿Se articulará con la dinámica de mi organización? ¿Generará valor rápidamente a la empresa?

Abstract

Total ignorance of the subject, no proximity or access to an enterprise architect, too much abstraction, even the cares of everyday life; regardless of the cause or excuse, many CIOs have questions/doubts that are inhibitors when deciding on a project enterprise architecture.

The theory sounds great, the arguments are very consistent, but it really works? Will be closely linked to the dynamics of my organization? Will generate value quickly to the company?

¹CIO: Chief Information Officer



Arquitectura empresarial

¿Cómo alinear estrategia, organización y tecnología?

Identificando el valor que se espera de su empresa en cada grupo de interés (sociedad, gobierno, clientes/usuarios, accionistas, aliados, empleados, proveedores.) para alinear la oferta de valor de la empresa: productos, servicios y sus características generales y diferenciadoras (empaquetamiento, nivel de servicio o programas de responsabilidad social), e identificar desde allí las capacidades que debe desarrollar mi empresa, incluidas especialmente aquellas que marcarán mi diferenciación y posicionamiento, así como sus niveles de desempeño.

Definidos los productos, servicios y capacidades, se diseñan los procesos y la estructura organizacional (estructura, roles, perfiles) que mejor permitan el despliegue de las capacidades para cumplir con la promesa de valor. Se identifican luego los activos de información y conocimiento (internos y externos), las aplicaciones informáticas y la infraestructura tecnológica necesarios para el cumplimiento de los niveles de desempeño.

¿Existe relación entre el Plan Estratégico de TIC y la arquitectura empresarial?

En efecto, existe una línea cada vez más delgada y borrosa entre arquitectura empresarial (AE) y el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC), pero hay guías importantes para diferenciar claramente los dos campos:

La AE se ocupa de la lógica organizativa de toda la empresa, el PETIC de la lógica organizativa del área de Sistemas. Las arquitecturas perduran más en el tiempo que las tecnologías o soluciones que se pueden adquirir en el mercado, los problemas de AE son problemas del negocio, los de TI son de tecnología.

Sin embargo, al momento de generar un Plan de Implementación y Migración a la AE Objetivo, se establecen indicadores y un mapa de ruta con los proyectos a ejecutar, la prioridad y dependencia entre ellos; con esta base ya se tiene adelantado en un altísimo grado el PETIC.



Arquitectura empresarial

¿Se puede articular la arquitectura empresarial con otras prácticas como gobierno de TI, gestión del servicio de TI y gerencia de proyectos?

No solamente se puede, sino que se requiere de hecho se requiere articular otras mejores prácticas, estándares y marcos de trabajo.

El marco de planeación del negocio (planeación prospectiva, estratégica, por objetivos, Balanced Scorecard, etc.) define la estrategia y objetivos del negocio, da dirección, es el "qué", mientras que la AE establece el "cómo", definiendo las capacidades de construir, la lógica organizativa y los recursos necesarios.

La AE entrega un Plan de Implementación y Migración que retroalimenta y debe ser articulado con el Plan Estratégico del negocio, y administrado y gobernado por el marco de Gerencia de Proyectos² de la empresa.

La AE establece una visión del futuro de la organización, incluidas las arquitecturas de sistemas de información e infraestructura. La práctica de gobierno de TI³ se encargará de establecer los marcos para manejar las métricas, el portafolio, los proveedores, los acuerdos de servicio, el aseguramiento de la calidad, la construcción, adquisición, implementación y entrega de los servicios. Estos servicios a su vez han de ser administrados por el marco de gestión de servicios de TI⁴, que se encargará de

garantizar el adecuado diseño, transición y operación de los servicios, garantizando entre otros, la configuración, prueba, entrega y disponibilidad de los servicios, sus niveles de desempeño y la gestión de incidentes y problemas.

El aprendizaje e innovación son capacidades que generalmente son identificadas durante un ejercicio de AE, como necesarias para la evolución y desarrollo de la empresa, estas deben también ser gestionadas por prácticas de gestión del conocimiento y de la innovación estratégica y sistemática⁵.

Así sucesivamente, la AE establece la implantación de una serie de prácticas que han de ser gobernadas por marcos adecuados: procesos o gestión de la calidad y mejora continua⁶, responsabilidad social corporativa⁷, seguridad de la información⁸, riesgo⁹, continuidad del negocio¹⁰, etc.

² Marcos de Gobierno de Proyectos: Prince®, PMBoK®.

³ Marcos de Gobierno de TI: ISO 38500, COBIT® 5.

⁴ Marco de Gestión del Servicio de TI: ISO 20000, ITIL®, Herramienta de software libre para Gestión del Servicio de TI: OTRS®.

⁵ Marcos de Gestión de la Innovación: TRIZ®, HiFFi®, De Bono Thinking Systems.

⁶ Marco de Gestión de la Calidad: ISO 9000

⁷ Marcos para la Gestión de la Responsabilidad Social: ISO 26000, SA 8000, AA1000, SGE 21, etc.

⁸ Marcos para Gestión de Seguridad de la Información: ISO 27000,

⁹ Marcos para la gestión del riesgo: ISO 31000

¹⁰ Marcos para la gestión de la Continuidad del Negocio: ISO 22301, BS 25999


Arquitectura empresarial

¿Cómo obtener rápidamente resultados de impacto?

Ejecutando primero los paquetes de proyectos que desarrollen rápidamente aquellas capacidades que le darán mayor valor a la empresa y que tendrán alto impacto en los grupos de interés. Para demostrar el valor ganado, se deberán implementar indicadores para comparar los desempeños antes y cómo después de la ejecución de los proyectos y la operación bajo mayores y mejores capacidades.

Generalmente los primeros resultados a mostrar están en la categoría de ahorros, (en licenciamiento, hosting, personal, etc.) pero muchas veces las decisiones de tecnología, datos o aplicaciones, incluso de inversión, generan resultados de mayor impacto a nivel de negocio, por ejemplo, con mayor satisfacción de clientes, menor número de reclamos, tiempos de atención optimizados o incluso nuevos productos o servicios, todo esto redundando en un mayor margen para la empresa.

¡Y lo más importante!

La práctica de arquitectura empresarial focaliza las inversiones y los esfuerzos produciendo como resultado una organización óptima y coherente que cumple la promesa de valor a sus grupos de interés y obtiene retornos de inversión en menor tiempo y mayores márgenes. Por supuesto, si su direccionamiento estratégico fue el acertado, aún si no lo es, la función de gobierno de la arquitectura empresarial le permitirá identificarlo y realizar oportunamente los correctivos. 

Luis Farley Ortiz F.

Director Unidad de Formación & Certificación

Senior Enterprise Architect, DUX Diligens.

MBA, MSIC, RUP® v7, COBIT® 5, EA TOGAF® Certified



farley.ortiz@duxdiligens.com