

15-El Gerente Informático.

El *gerente informático* es la persona que encabeza la UI de una empresa, siendo el responsable directo de la operación y desarrollo de la función informática, asumiendo la función de un mecanismo de control como se ilustra en la Figura 15.1.

No siempre tiene título de *gerente*. En la realidad puede ser jefe de departamento, jefe de división, vicepresidente, presidente, o como se le suele llamar últimamente en las empresas internacionales, *Oficial de Información en Jefe* (Chief Information Officer [CIO]).

Independientemente de cómo se le llame, es de esperar que el gerente informático exhiba los conocimientos y habilidades inherentes a cualquier gerente de área; especialmente: ser un solucionador de problemas y un excelente comunicador. Y solucionador de problemas no sólo del área técnica, sino de todo tipo de problema que enfrente la empresa en sus áreas funcionales.

Responsabilidades.

Debido al carácter estratégico de los recursos informáticos de la empresa, el gerente informático tiene responsabilidades que van mucho más allá del control del uso y desarrollo de tales recursos. Entre sus responsabilidades más importantes están:

- Participar en la planificación estratégica de la empresa junto con los demás gerentes de área.
- Planificar y dirigir estratégicamente los recursos informáticos de la empresa, alineando la utilización de éstos con los objetivos estratégicos corporativos.
- Mantener la calidad de la información de la empresa de manera eficiente.
- Mantener la seguridad de los recursos informáticos de la empresa de manera eficiente.
- Planificar las contingencias en el área informática que afecten los objetivos estratégicos de la empresa.
- Mantener un enfoque corporativo al resolver problemas.
- Formular y controlar el presupuesto de la UI.
- Elaborar estudios para selección y adquisición de TIC.
- Definir los términos de contratación de servicios externos, como mantenimiento de equipo y desarrollo de software.
- Estandarizar los métodos y establecer las normas de eficiencia y eficacia, asegurándose que su personal las conozca y las acepte.
- Establecer la comunicación entre su personal y fomentar las buenas relaciones entre ellos.

Para cumplir con sus responsabilidades, el gerente informático tiene que dedicar bastante de su tiempo a actividades que trascienden el dominio de la TIC. Por ejemplo, necesita dedicar tiempo para:

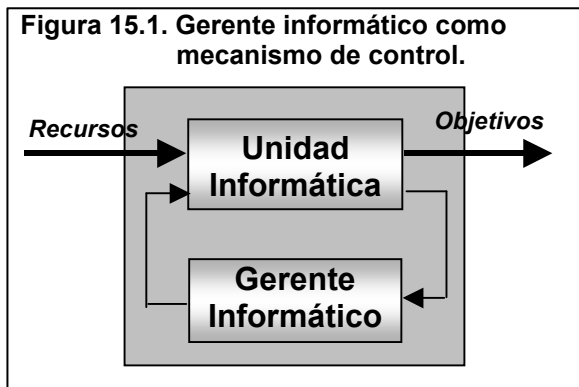
- Conocer el avance de la TIC y las aplicaciones potenciales en la empresa. Esto lo consigue en gran parte leyendo publicaciones especializadas en el campo de la TIC, como *Computer* y *Spectrum* de IEEE y *Communications* de ACM.
- Conocer en detalle el negocio y las operaciones de la empresa. Esto incluye entre otras cosas, los planes estratégicos y operativos de la empresa; su organización y su personal; sus canales de distribución y aprovisionamiento; y sus productos y servicios.
- Establecer asociaciones con los demás ejecutivos de la empresa de todos los niveles. Esto implica que el gerente informático no debe trabajar aisladamente sino más bien en equipo con el resto de ejecutivos.
- Descubrir oportunidades de mejorar las operaciones de la empresa a nivel transaccional y gerencial a través de la aplicación de nuevas TIC.
- Promover la buena imagen y credibilidad de la UI a nivel interno y externo, proveyendo productos y servicios satisfactorios para todos los usuarios.

Problemas.

El gerente informático debe resolver varios tipos de problema relativos al quehacer de la UI, en apoyo a los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo:

- ¿Cuándo deben actualizarse los recursos de TIC?
- ¿Qué recursos de TIC deben actualizarse?
- ¿Quién es el mejor proveedor de cada clase de recurso de TIC?
- ¿Qué servicios se deben contratar externamente?
- ¿Qué riesgos hay que prever?

Según los resultados de la investigación *Gestión Informática 2008*, la cual incluyó a 220 empresas e instituciones públicas del Área Metropolitana que contaban con una UI formal, los problemas más importantes según los gerentes informáticos de estas organizaciones están relacionados con insuficiencia de recursos. Ver Figura 17.2.



Para casi la mitad de los gerentes informáticos el presupuesto asignado a su unidad es insuficiente (48.2%); y aproximadamente uno de cada cinco, se queja de insuficiencia en cuanto a: capacitación de su personal (23.6%), equipo informático y software (20.5%) y personal (19.5%).

En un segundo nivel de importancia están problemas relacionados con los usuarios de la UI: baja cultura informática, resistencia al cambio y problemas de comunicación. También en este nivel, uno de cada diez menciona la falta de apoyo a su unidad por parte de la dirección superior de su organización (10.9%).

Y es hasta en un tercer nivel de importancia que aparecen problemas de tipo técnico: Cambio de requerimientos sin control, personal técnico sin experiencia y proveedores de servicios ineficientes.

Papeles.

El trabajo del gerente informático moderno es cada vez más complejo. Durante el desarrollo cotidiano de sus actividades le toca vestir varios sombreros para desempeñar su función de acuerdo con las expectativas de la empresa. Según un artículo de la revista *Information Week*, al gerente informático le toca desempeñar ocho papeles: administrador, desarrollador de personas, planificador municipal, futurista, recaudador de fondos, diplomático, representante corporativo e ingeniero; a los que dedica el 10% de su tiempo excepto al de administrador al que dedica 30%.

- a. **Administrador.** Comprende las actividades típicas de la gestión administrativa: control de uso de recursos, solución de problemas, comunicación, trato con personal, contabilidad, etc.
- b. **Desarrollador de personas.** El gerente informático debe mantener una vinculación constante con las entidades de la comunidad para facilitar el reclutamiento y el desarrollo de su personal técnico; especialmente con universidades, empresas capacitación y empresas de reclutamiento.
- c. **Planificador municipal.** Desde esta perspectiva el gerente informático ve a la empresa como una ciudad a la que debe ayudar a resolver sus problemas a través de soluciones informáticas de diversa naturaleza y magnitud. Los usuarios son los ciudadanos y los SI son los edificios. Hay ciudadanos prominentes y casi desapercibidos; y hay edificios altos y pequeñas viviendas. Pero a todos hay que atenderles sus problemas.
- d. **Futurista.** Debe prever el futuro de la empresa y su entorno, y debe conocer y proyectar los avances de la TIC; identificando oportunidades de aplicación de la nueva tecnología en beneficio de los objetivos de la empresa.
- e. **Recaudador de fondos.** Debe gestionar ante la dirección superior de la empresa la aprobación de los fondos presupuestados para llevar a cabo los proyectos de la UI, justificándolos en términos de beneficios económicos cuantitativos para la empresa.
- f. **Diplomático.** Este sombrero le permite al gerente informático mantener buena relación con el personal ejecutivo y los empleados de la empresa; y promover la buena imagen de la UI al nivel interno/externo de la empresa.
- g. **Representante corporativo.** Al gerente informático le toca representar frecuentemente a la empresa ante entidades de su entorno, asistiendo a eventos técnicos y sociales; atendiendo visitantes y clientes; dictando conferencias y escribiendo artículos.
- h. **Ingeniero.** El gerente informático no sólo debe entender los sistemas informáticos que se desarrollan en la UI, sino que debe tener la capacidad de contribuir efectivamente en las diversas etapas, especialmente en la de diseño. Para ser líder de su personal técnico, debe tener casi el mismo nivel de conocimiento de tecnologías de éstos.

Perfil.

Algunos atributos del perfil básico del gerente informático moderno son los siguientes:

- a. Tiene conocimientos actualizados sobre TIC y su tendencia a mediano y largo plazo.
- b. Tiene sólidos conocimientos y experiencia en administración de negocios y gestión de TIC.
- c. Está al tanto de lo que ocurre en su entorno al nivel nacional e internacional en todos los aspectos; pero especialmente en lo político, económico, social y tecnológico.
- d. Es excepcionalmente analítico y resuelve problemas con criterios de ingeniería.
- e. Planifica y dirige la UI estratégicamente, con un sólido enfoque de sistemas.
- f. Está acostumbrado a lograr sus objetivos eficientemente y bajo muy alta presión.
- g. Es predominantemente proactivo e innovador.
- h. Se adhiere incondicionalmente a los principios éticos generales y a los específicos de su profesión.
- i. Tiene excelente dominio del trato con personas y del trabajo en equipo.
- j. Domina por lo menos dos idiomas a nivel de lectura, escritura y conversación, además de su lengua materna. Uno de estos idiomas es el inglés y un segundo idioma podría ser el chino para encarar la globalización.
- k. Tiene buen gusto por lo estético y lo funcional.

De acuerdo a la precitada investigación *Gestión Informática 2008*, los gerentes informáticos de las organizaciones entrevistadas definen el perfil idóneo de un gerente informático de la siguiente manera (Ver Figura 17.3): El gerente informático es, en primer lugar, una persona experta en TIC, líder y proactiva; y con conocimientos sólidos sobre administración. Es además, una persona de excelentes relaciones interpersonales, de pensamiento estratégico, responsable, innovador y orientado al trabajo en equipo. Otros atributos importantes en el perfil de un gerente informático son: es organizado, conoce la organización en que trabaja y su entorno, está comprometido con los objetivos de la organización, es comunicativo, muestra amplitud de criterio, es honesto y es autodidacta.

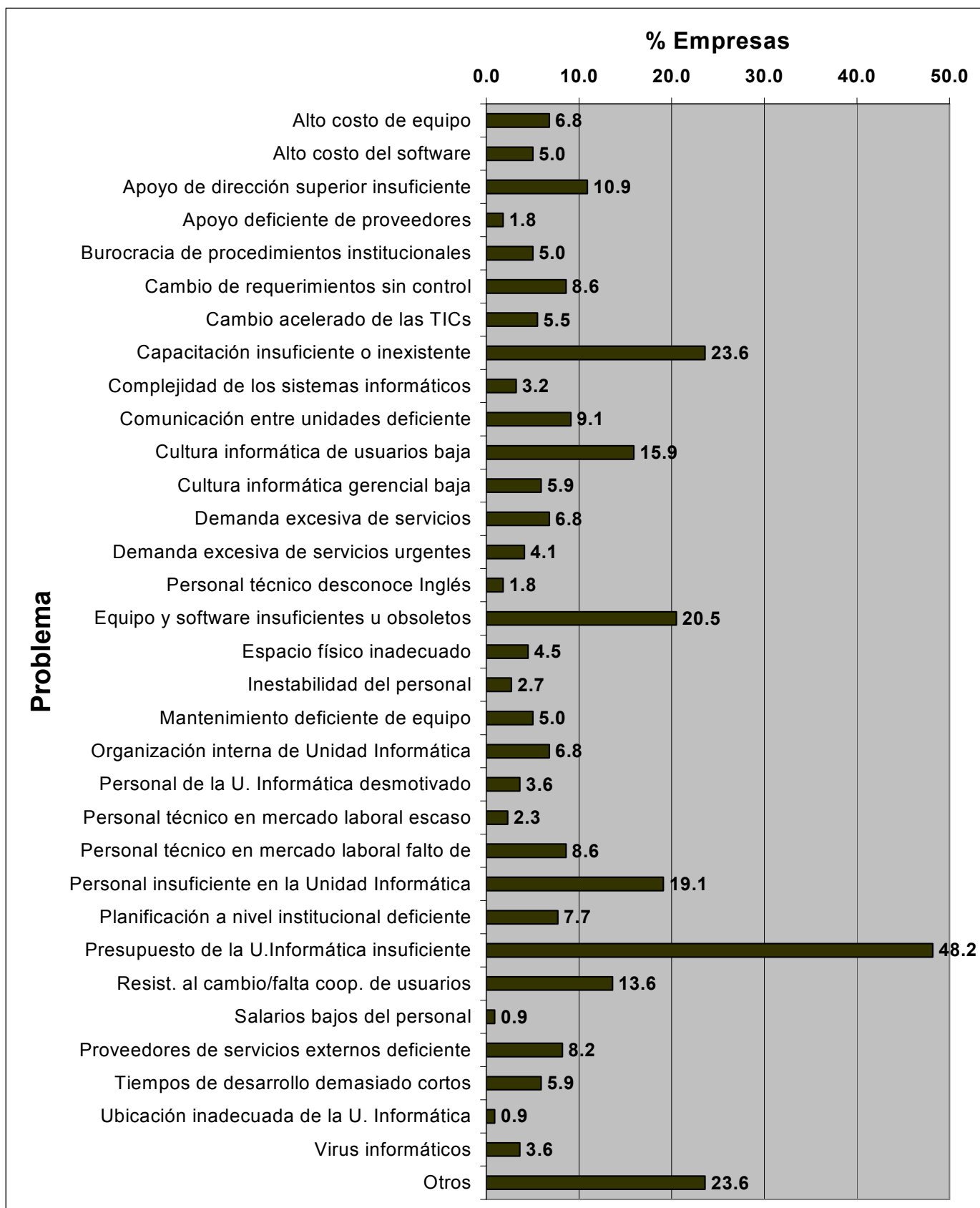


Figura 17.2. Problemas principales de un Gerente Informático [3 principales]¹.

¹ Fuente: investigación *Gestión Informática 2008*, C. E. García, 2008.

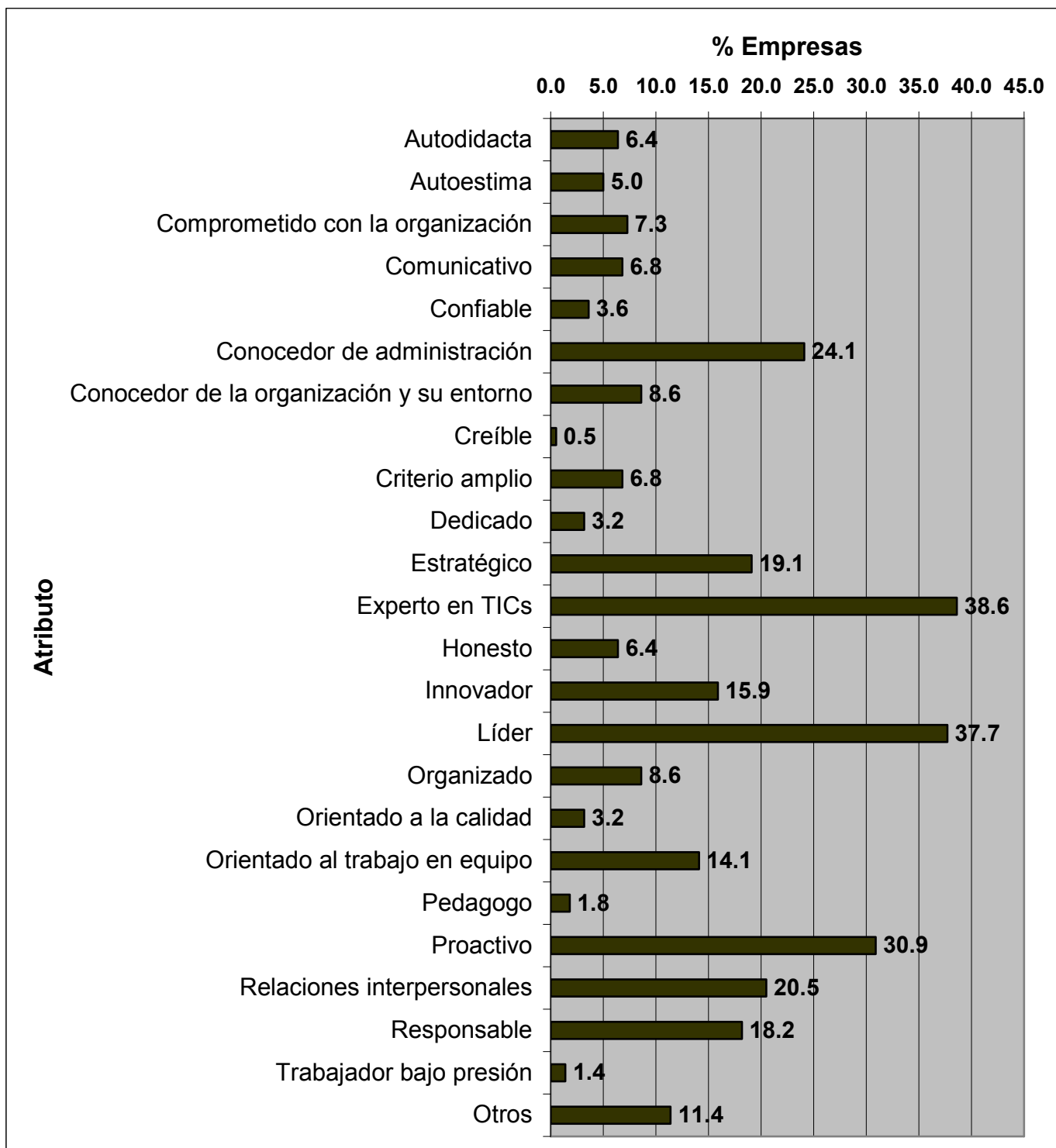


Figura 17.3. Atributos principales de un Gerente Informático [3 principales]².

² Fuente: investigación *Gestión Informática 2008*, C. E. García, 2008.