

Cuando la transformación digital se convierte en un proyecto de TI

Uno de los desvíos más frecuentes en los procesos de transformación digital ocurre cuando la organización decide abordarlos como un proyecto tecnológico, delegando su conducción casi exclusivamente al área de Tecnología de Información (TI).

La lógica parece razonable: si el cambio involucra sistemas, plataformas y tecnología, entonces TI debe liderarlo. Sin embargo, esta decisión suele marcar el inicio de una desconexión profunda entre la transformación digital y el negocio.

TI ejecuta, el negocio decide

El área de TI cumple un rol fundamental: seleccionar, implementar y mantener las herramientas tecnológicas que soportan la operación. Pero **TI no define el modelo de negocio**, ni los procesos operativos, ni los criterios de decisión.

Cuando la transformación digital se convierte en un proyecto de TI, ocurre algo previsible:

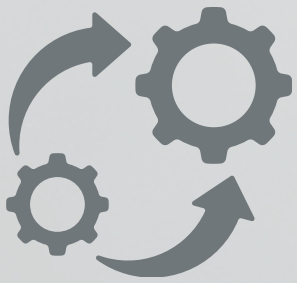
- los sistemas se implementan correctamente,
- los plazos en su mayoría se cumplen,
- la tecnología funciona...

...pero el impacto en la operación es limitado o inexistente.

GRUPO
DECISION

▶ **DECISION**

🔥 **ISEDEC**



Sistemas bien implementados, mal utilizados

Este escenario es habitual: plataformas modernas, configuradas bajo la lógica de TI, que no logran ser adoptadas plenamente por los equipos. No por resistencia irracional, sino porque el sistema **no refleja la lógica real del negocio**, o porque nunca se redefinieron procesos, roles y responsabilidades.

El problema no está en la herramienta. Está en haber pedido a la tecnología que resuelva decisiones que nunca se tomaron.

La transformación digital no es un problema técnico

Transformar digitalmente una organización implica revisar:

- cómo se trabaja,
- cómo se mide,
- cómo se decide,
- y quién es responsable de qué.

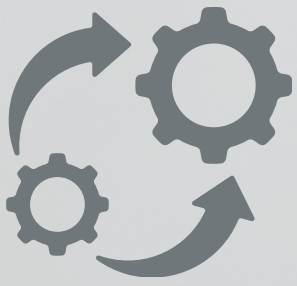
Estas no son decisiones técnicas. Son decisiones de gestión alineadas a la estrategia del negocio.

Cuando estas definiciones no existen, TI se ve forzado a “interpretar” el negocio, y la tecnología termina reemplazando criterios que deberían haber sido explícitos.

GRUPO
DECISION

 **DECISION**

 **ISEDEC**



El rol de la dirección

La transformación digital, cuando es real, es impulsada desde la dirección. No como un proyecto puntual, sino como una forma distinta de gestionar la organización.

Esto no significa que la dirección deba involucrarse en lo técnico, sino que debe:

- definir prioridades en función de la estrategia establecida,
- resolver conflictos entre áreas,
- establecer criterios comunes,
- y sostener el cambio en el tiempo.

Sin este liderazgo, la transformación se diluye en iniciativas aisladas.

Un error frecuente: confundir ejecución con conducción

Delegar la ejecución tecnológica es necesario.

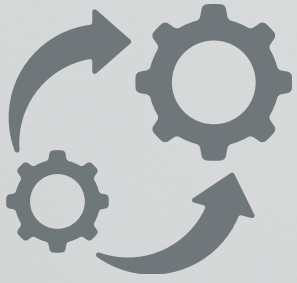
Delegar la conducción del cambio es un error.

La transformación digital requiere una visión transversal que articule negocio, operación y tecnología. Cuando esa visión no existe, el proyecto avanza técnicamente, pero retrocede organizacionalmente.

GRUPO
DECISION

 **DECISION**

 **ISEDEC**



Reflexión final

La transformación digital no fracasa porque TI no haga bien su trabajo.

Fracasa cuando se espera que TI haga un trabajo que no le corresponde.

Las organizaciones que avanzan con criterio entienden que la tecnología es un habilitador, no el conductor del cambio.

