

Introducción

La sociedad se enfrenta hoy en día al fenómeno de la globalización, a nuevos marcos normativos y legales y a profundos cambios sociales y políticos, en parte acelerados por la actual crisis económica, pero también debidos a la transición hacia una sociedad basada en la información y el conocimiento. Esta transición requiere un cambio en el modelo directivo de las organizaciones, más que en sus productos, incluyendo nuevos modelos de gestión de sus activos, en particular de las TIC, que implican la necesidad de demostrar el valor aportado por dichos activos a sus negocios.

Los acuerdos derivados de la globalización, como Kioto-Copenhague, Basilea II, IFRS o GAAP, entre otros, se aplican localmente, pero sus efectos son globales, lo que requiere mejorar la gobernanza de la empresa, la gestión del riesgo y el cumplimiento de los controles internos y externos. De no conseguirse esta mejora, los fraudes locales, la corrupción, la censura, la intolerancia y otras restricciones sobre los derechos humanos tenderán a extenderse globalmente. Y los que no caminen en esa dirección sufrirán pérdidas financieras, políticas y sociales, perderán su reputación y serán perseguidos duramente.

La gobernanza y el gobierno de las TIC

En este nuevo entorno, la información y las tecnologías que la soportan adquieren una importancia mayúscula y decisiva. Las TIC son un negocio como otro cualquiera, y deben ser manejadas como tal. Sin embargo, parece que hayamos olvidado aplicar en este ámbito algunos de los principios de gobierno más elementales que vienen usándose en otras disciplinas desde hace décadas.

A título de definición informal, la gobernanza representa el marco en el que se apoyan los que ejecutan las acciones, mientras que el gobierno es la acción de aplicar dicho marco, y la gestión el modo en el que se llevan a cabo esas acciones. La gobernanza incluye varios aspectos:

- Planificación y dirección (en el sentido de capitanear o pilotar)
- Ejercicio de la autoridad legal y regulatoria
- Uso de recursos institucionales para gestionar las organizaciones
- Aspectos de separación de la propiedad y el control
- Relaciones entre consejeros, propietarios, ejecutivos, empleados, clientes, reguladores y comunidades

Por lo que respecta a las TIC, aunque las organizaciones reconocen los beneficios potenciales que pueden proporcionar, y algunas reconocen que ni siquiera sobrevivirían si sus sistemas de información no funcionara, las de mayor éxito comprenden y gestionan adecuadamente los riesgos asociados a su implantación, y se preocupan de:

- Integrar la estrategia de TIC en la del negocio
- Descomponer su estrategia y objetivos, y desplegarlos a todos los niveles de la organización
- Proporcionar las estructuras organizativas encargadas de implantar dicha estrategia y alcanzar esos objetivos
- Adoptar e implantar un marco de control de las TIC, y
- Medir el valor que aportan las TIC al negocio

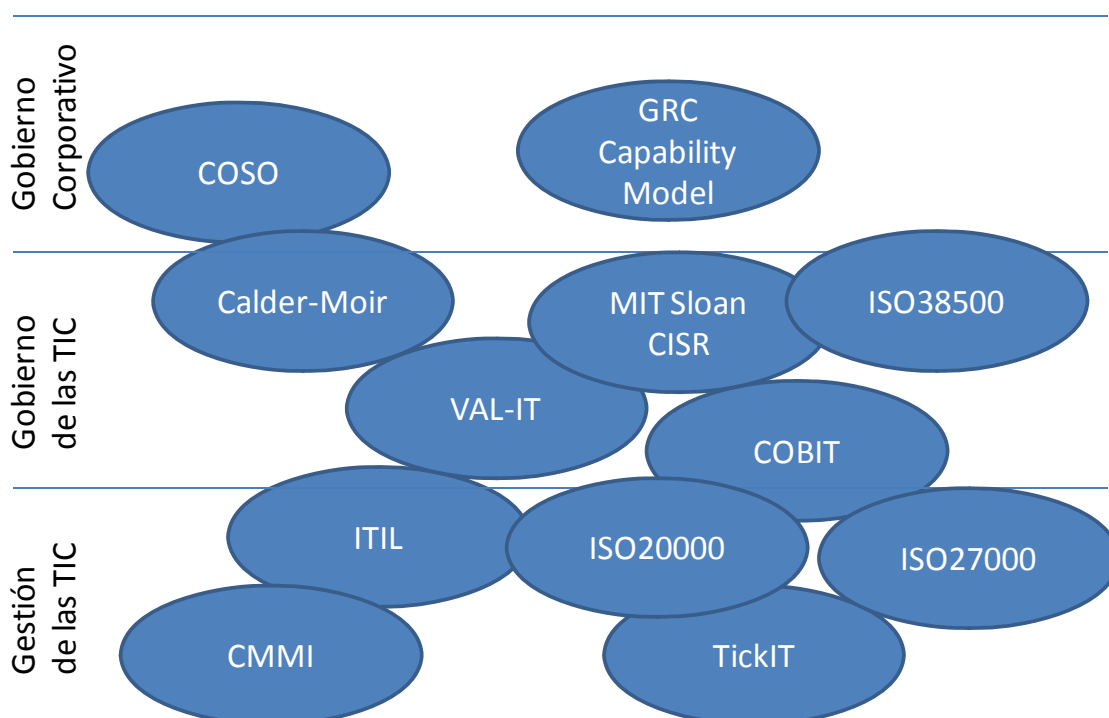
Siguiendo la definición del ITGI, gobernanza es “el conjunto de responsabilidades y prácticas ejercitadas por el consejo y la dirección ejecutiva en la toma de decisiones estratégicas, para asegurar que los riesgos se gestionan adecuadamente, y verificar que los recursos de la empresa se utilizan de manera responsable”. Entre esos recursos o activos se encuentran las personas, los recursos financieros y físicos, la propiedad intelectual, las relaciones (compras, fusiones, contratos, acuerdos) y la información (datos digitalizados, información y conocimiento acerca de los clientes, rendimiento de los procesos, sistemas de información, etc.).

Así, el gobierno eficaz de las TIC debe dar respuesta a las siguientes cuestiones: las decisiones que deben tomarse para asegurar una gestión y un uso eficaz y eficiente de las TIC; quién debe tomar esas decisiones, y cómo se tomarán dichas decisiones, cómo se seguirán y evaluarán.

Este gobierno de las TIC se lleva a cabo mediante tres actividades: evaluar la conformidad (presiones del negocio y regulaciones externas) y el desempeño (requerimientos del negocio), dirigir (planes, políticas, propiedad y responsabilidad) y monitorizar (rendimiento y conformidad respecto de las TIC). En la práctica, la implantación de una aproximación adecuada de gobierno de las TIC debe estar alineada con las prácticas y estándares de gobierno corporativo, cubrir todos los aspectos de las actividades relacionadas con las TIC, y estar basada en principios y objetivos que puedan ser comprendidos y aplicados por todos los actores y grupos (“stakeholders”).

Herramientas para el gobierno de las TIC

La adopción y el uso apropiado (adaptado a la cultura, los requerimientos y las capacidades de cada organización) de diferentes marcos de referencia, estándares y buenas prácticas pueden ayudarnos a establecer el gobierno de las TIC en nuestra organización. Algunas de estas herramientas se muestran en la figura siguiente, donde intentamos ubicarlas según se refieran a la gestión de las TIC, el gobierno de las TIC, o el gobierno corporativo:



Un estándar para el gobierno de las TIC

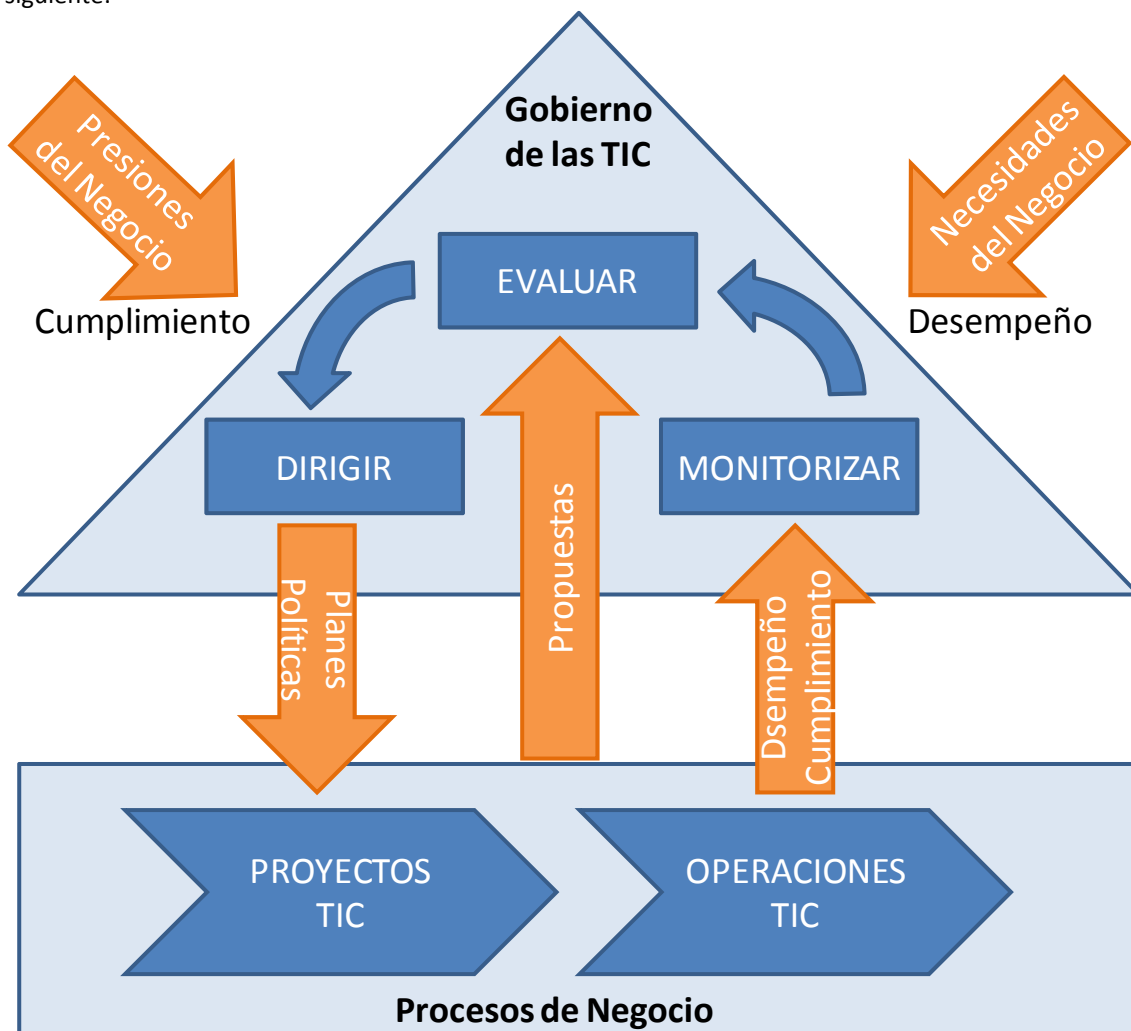
Como puede verse en la figura anterior, marcos de referencia y buenas prácticas como COBIT e ITIL (en mayor medida) son herramientas de gestión y no de gobierno de las TIC. Del mismo modo, ISO/IEC 20000 tampoco es un estándar para el gobierno, sino para la gestión de las TIC. En la actualidad, sólo existe un estándar disponible para el gobierno de las TIC, que es la norma ISO38500, derivada del estándar australiano AS8015.

Este estándar incluye una serie de ciclos de control, y enfatiza las estructuras básicas de aseguramiento de la conformidad y el desempeño, aunque en algunos aspectos organizativos pueda estar falto de detalle y por contra aborde aspectos claramente de gestión.

El uso del estándar ISO/IEC 38500 puede ser beneficioso por diferentes motivos:

- Resalta la importancia del gobierno de las TIC debido a los riesgos involucrados y a las importantes inversiones requeridas
- Fomenta el uso de estándares apropiados por las organizaciones para dar soporte al gobierno de sus TIC
- Proporciona un marco de referencia con seis principios básicos que los directivos (entendidos como los miembros del órgano más importante de gobierno de la organización) pueden usar para evaluar, dirigir y monitorizar el uso de las TIC en sus organizaciones, de modo que balanceen los riesgos y fomenten las oportunidades derivadas de dicho uso
- Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, propósito, diseño y estructura de propiedad
- Deja claro que el gobierno adecuado de las TIC ayudará a asegurar la conformidad con las obligaciones (regulaciones, leyes, contratos) relacionadas con el uso adecuado de las TIC, a la vez que contribuirá positivamente al rendimiento del negocio
- Del mismo modo también manifiesta que los sistemas de información inadecuados exponen a la dirección al riesgo de no cumplir con dichas obligaciones.

El modelo para el gobierno de las TIC proporcionado por la ISO/IEC 38500 se representa en la figura siguiente:



Modelo de gobierno, ISO 38500

Los seis principios aportados por este estándar se describen a continuación desde un punto de vista práctico:

1. **Responsabilidad:** el negocio (cliente) y las TIC (proveedor) deben colaborar según un modelo de relación que use con efectividad la comunicación, esté basado en relaciones positivas y fiables, y en responsabilidades claramente establecidas, entendidas y asumidas. En las grandes organizaciones puede existir un comité TIC (usualmente llamado comité de estrategia TIC) que actúe en representación del consejo y en el que participe uno de sus miembros, que evalúa, dirige y monitoriza el uso de las TIC en la organización y recomienda al consejo de administración sobre aspectos críticos de las TIC. En organizaciones más pequeñas, los directivos deben tener una aproximación más directa en la supervisión de las actividades TIC. En cualquier caso, se requieren estructuras organizativas, roles y responsabilidades adecuados que asignen propiedad y responsabilidad claras sobre las tareas y decisiones importantes. Esto incluye las relaciones con proveedores externos clave de TIC.
2. **Estrategia:** la planificación estratégica TIC es una tarea compleja que requiere la estrecha coordinación con los planes estratégicos de las diferentes unidades de negocio de la organización. También es vital priorizar aquellos planes que con mayor probabilidad permitan alcanzar los beneficios deseados, y asignar recursos en consecuencia. Los objetivos de alto nivel deben traducirse en planes de nivel táctico para minimizar errores y sorpresas negativas. Estos planes deben ser flexibles para adaptarse a los requerimientos cambiantes del negocio y las oportunidades en el área TIC. El objetivo es proporcionar valor apoyando los objetivos estratégicos de la organización, a la vez que se consideran los riesgos asociados. Además, dado que la presencia o ausencia de capacidades TIC pueden facilitar o frenar las estrategias del negocio, la planificación estratégica TIC debe ser transparente en este sentido, incluyendo una evaluación realista de la disponibilidad de los recursos humanos o técnicos que den soporte a las necesidades futuras del negocio, así como los futuros desarrollos tecnológicos que puedan generar ventaja competitiva o reducir costes. Los recursos TIC deben incluir las relaciones con los proveedores externos, de productos o de servicios, que puedan representar un papel significativo soportando el negocio. Así, el gobierno de la estrategia de sourcing es una actividad de planificación estratégica importante, que requiere la dirección y supervisión del nivel ejecutivo.
3. **Adquisición:** las soluciones TIC existen para dar soporte a los procesos de negocio, y por tanto debe tenerse cuidado en no considerarlas aisladamente sólo como un proyecto o servicio tecnológico. Por otra parte, una elección inapropiada de tecnología o arquitectura, la incapacidad de mantener adecuadamente la infraestructura TIC, o la ausencia de recursos humanos con las habilidades necesarias, pueden resultar en proyectos fallidos, la incapacidad de soportar las operaciones del negocio o una reducción en el valor proporcionado a éste. La adquisición de recursos TIC deberían considerarse como parte de un cambio de mayor alcance, el de un cambio del negocio facilitado, eso sí, por las TIC, y asegurar que la tecnología adquirida debe también soportar y operar con los procesos e infraestructuras actuales y futuros. La implementación de las TIC no debe considerarse tampoco un problema solamente tecnológico, sino más bien una combinación de cambios organizativos, revisión de procesos de negocio, formación y preparación para el cambio, de tal manera que los proyectos TIC deberían ser acometidos dentro de programas de cambio más amplios, que incluyan otros proyectos que satisfagan la totalidad de las actividades requeridas para asegurar un resultado exitoso.
4. **Desempeño:** la medida efecto va del desempeño depende de dos aspectos clave: la definición clara de los objetivos de desempeño, y el establecimiento de métricas que monitoricen el grado de consecución de esos objetivos. El proceso de medida del desempeño también debe existir formalmente para asegurar que se monitoriza consistentemente y con fiabilidad el grado de desempeño de las TIC.
El gobierno efectivo se alcanza cuando se alcanzan los objetivos establecidos para el área TIC, éstos están alineados con los objetivos aprobados por la dirección para el negocio, y se han establecido métricas que permiten monitorizar los objetivos a todos los niveles, según las visiones de las diferentes jerarquías directivas.
Existen dos factores críticos de éxito para el gobierno: la aprobación de los objetivos por parte de los diferentes grupos de interés, y la aceptación de la responsabilidad de alcanzarlos por parte de los directivos y gestores. Las TIC son un área compleja, por lo que es importante la

transparencia a la hora de expresar los objetivos, métricas e informes de desempeño en un lenguaje entendible por las diferentes personas involucradas de tal modo que sean capaces de actuar en consecuencia.

5. **Conformidad:** en los mercados actuales, dependientes de las TIC, las organizaciones necesitan cumplir con un creciente número de requerimientos regulatorios y legales. Los recientes escándalos corporativos y financieros han puesto de manifiesto la existencia y las implicaciones de estas regulaciones, y por eso los grupos de interés reclaman garantías de que las organizaciones cumplen con dichas leyes y regulaciones, siguiendo las buenas prácticas del gobierno corporativo aplicables a su entorno.
Adicionalmente, las TIC han permitido la integración de procesos entre diferentes compañías, por lo que debe asegurarse que los contratos incluyen requerimientos TIC en áreas como la privacidad, la confidencialidad, la propiedad intelectual y la seguridad.
Los directivos deben garantizar que el cumplimiento de los requisitos externos forma parte de la planificación estratégica de la organización, y no una respuesta reactiva y costosa a un incumplimiento detectado. También deben encargarse de establecer el tono, las políticas y procedimientos que deba seguir todo el personal de la organización, para asegurar que se alcanzan los objetivos marcados, se minimizan los riesgos y se cumplen las regulaciones. Y todo ello alcanzando un equilibrio entre el desempeño y el nivel de cumplimiento, evitando que para alcanzar los objetivos de la organización se ponga en riesgo el cumplimiento de normativas o que, por el contrario, los esfuerzos para alcanzar dicho cumplimiento no restrinjan o afecten negativamente las operaciones del negocio.

6. **Comportamiento humano:** poner en marcha un cambio mediante las TIC, incluyendo el propio gobierno de las TIC, requiere cambios significativos en el comportamiento de las personas y la cultura de la organización, así como en sus clientes y socios. Esto puede generar miedo y rechazo en el personal, por lo que los cambios deben abordarse cuidadosamente y mantener positivamente involucrados a todos los grupos afectados. Los directivos deben comunicar claramente los objetivos y deben ser percibidos como facilitadores de los cambios propuestos. La formación y la mejora de las habilidades del personal son aspectos clave para el éxito del cambio, especialmente por la naturaleza rápidamente cambiante de la tecnología. Las personas se ven afectadas por las TIC a todos los niveles en una organización, sean accionistas, empleados, directivos o los especialistas encargados de proporcionar los servicios TIC a los usuarios. Más allá de la propia organización, las TIC afectan a los clientes y socios de negocio, facilitando cada vez más las transacciones entre compañía o directamente lanzadas por los clientes, a través de fronteras y naciones. Pero a la vez que nuevas oportunidades y beneficios, los procesos de negocio basados en las TIC comportan riesgos, como por ejemplo los relacionados con la privacidad y el fraude, que preocupan a las personas, y que por tanto deben ser gestionados si se pretende que éstas confíen en los servicios TIC que utilizan. Las TIC pueden modificar drásticamente las prácticas laborales, automatizando y deslocalizando las actividades y procedimientos manuales, por lo que el gobierno de las TIC debe considerar también el impacto que sobre las personas tendrán dichos aspectos.

Pilares y Actividades del Gobierno de las TIC

En resumen, el gobierno de las TIC es un proceso estratégico dirigido a:

- Dar apoyo a los objetivos de creación de valor para la organización
- Incrementar el rendimiento de los procesos TIC
- Mejorar los aspectos financieros de las TIC
- Desarrollar soluciones, competencias y habilidades TIC necesarias para la organización, ahora y en el futuro
- Asegurar que los riesgos relacionados con las TIC se gestionan oportunamente
- Desarrollar las relaciones entre las TIC, el negocio y la sociedad en un marco de transparencia

Y dicho proceso estratégico debe incluir las estructuras, reglas y políticas que permitan regular y llevar a cabo las siguientes iniciativas o actividades:

- Planificación de las TIC integrada con la planificación estratégica corporativa y la arquitectura del negocio
- Alineamiento – integración de las TIC y el negocio por medio, entre otros, de los proyectos, la organización y la infraestructura
- Gestión del portafolio de proyectos, orientada a la creación de valor para el negocio y los grupos de interés
- Gestión del presupuesto y control financiero de las TIC
- Gestión de los proyectos TIC
- Optimización de procesos y entrega de servicios TIC orientados al cliente
- Gestión de los riesgos asociados a las TIC
- Gestión basada en competencias
- Gestión de las relaciones y la comunicación relativas a las TIC
- Gestión del rendimiento y las métricas de las TIC

Conclusiones

Cada vez más, y con más rapidez, las TIC afectan a las organizaciones, a su negocio y a las personas, y manejar esta situación requiere el uso de modelos de gobierno TIC. La evolución de los modelos de gobierno ha sido exponencial, pero es necesario diferenciar entre gobierno y gestión de las TIC, para aplicar las herramientas adecuadas y concentrarse en la estrategia.

Gobernar no es sólo dirigir; es necesario saber establecer y planificar los objetivos, saber medir el grado de consecución de los mismos, generar valor para el negocio y todos los grupos de interés, pilotar organizaciones, tomar decisiones y gestionar el cambio. Pero hay que ser consciente de que el éxito de las iniciativas de gobierno de las TIC, como de cualquier tipo de gobierno, pasa por manejar adecuadamente los aspectos culturales y organizacionales.