

# Evolución del Gobierno de TI: empresa pública vs. empresa privada

*Una mirada sobre lo que ha sucedido desde el año 2006, cuando se analizaba este contexto como tema central de esta publicación.*

Sara Gallardo M.

Han pasado nueve años desde la edición 97 de esta revista, cuando se abordó la “Gobernabilidad de TI en Colombia” como tema central.

En ese momento, los especialistas convocados a escribir coincidían en que “la principal razón por la cual los proyectos de tecnología fallan es por la administración del cambio y no por la tecnología en sí misma”; en que “la gobernabilidad de TI también es responsabilidad de las juntas directivas y de los niveles gerenciales de las organizaciones”; en que las empresas con mejores resultados “tienen prácticas de gobernabilidad de TI específicamente diseñadas para cada uno de sus objetivos estratégicos”; y en que “la formación del ingeniero de sistemas es más que tecnologías y contenidos”, para citar sólo algunos de los conceptos trajinados desde entonces.

Y hoy ¿en qué ha cambiado ese discurso? ¿Existen avances tangibles que conducen a un entorno renovado de tales prácticas? ¿Es posible afirmar con certeza que esos conceptos han sido aplicados de manera eficiente dentro de las organizaciones?

Precisamente, la curiosidad por saber lo que ha sucedido en ese lapso y el deseo de obtener respuestas dieron vida a este debate.

Acudieron a la cita: Juan Fernando Olier Tarazona, gerente Senior de Ernst & Young; Camilo Morales Rodríguez, director del departamento de Gestión Informática del Banco de La República; el consultor Lucio Molina Focazzio; y, Mario Javier Monsalve Hazbón, CEO y gerente de Cinco Dominios, firma de Consultoría.



*Jeimy J. Cano abriendo el debate.*

El director de la revista, Jeimy J. Cano, después de dar la bienvenida a los invitados, puso de manifiesto la necesidad de actualizar la lectura del tema y citó como referencia la edición del año 2006, cuando tales asuntos tenían aún un carácter emergente y abstracto para las organizaciones. Y agregó: “Hoy el entorno es otro y los retos son muy distintos, de ahí nuestro interés en mirar con detenimiento el contexto actual influenciado por los nuevos desarrollos tecnológicos”.

Por su parte, Alberto León Lozano, oficial de Cumplimiento de TI en Ecopetrol, editor técnico de este número y moderador de la reunión abrió el debate con la primera pregunta.

### **Alberto León Lozano**

*Moderador*

***¿Considera que en los últimos 10 años se ha promovido la alineación estratégica entre el Gobierno de las TIC y el Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones? Enunciar causas, efectos y aspectos clave.***

### **Camilo Morales Rodríguez**

*Director Departamento  
Gestión Informática  
Banco de la República*

Más que haber promovido una alineación entre lo que es la estrategia de gobierno corporativo y la de gobierno de tecnologías de información ha sido una obligación de las compañías buscarla entre estos dos tipos de gobierno. Claramente, hay una enorme dependencia de las organizaciones de los asuntos tecnológicos. En este momento, observo el Gobierno de TI al mismo nivel del Gobierno Corporativo, lo que quiere decir, que el primero debe formar parte de ese cuerpo colegiado, encargado de tomar las decisiones en la organización. Y considero que esa dependencia y esa necesidad de involucrar a la tecnología en todos los aspectos corporativos han hecho que estas dos estrategias vayan de la mano. Hace unos años, nos dedicábamos a brindar un apoyo en la parte operativa, en los aspectos prácticos y luego un poco más en la estrategia. Hoy en día en el Banco tenemos asiento en el Comité de Planeación en torno a la toma de decisio-

nes. En otras palabras, contamos con una estrategia de gobierno de la institución de la cual formamos parte, ocupamos un asiento en ese lugar. Insisto, la dependencia tan alta y en un negocio como el del Banco de la República, ha hecho no sólo que nos inviten a participar, sino que estamos obligados a hacerlo, la alineación es total.

**Alberto León L.**

***Y ¿cómo observa usted la evolución del gobierno de TI en la comparación entre empresa privada y pública?***

**Camilo Morales R.**

La empresa privada tiene un motivador adicional frente a la pública y es que todos sus proyectos deben tener una relación costo eficiencia o una relación beneficio financiero tangible. Y el éxito de muchos de los proyectos depende del aspecto tecnológico. Lo que observo es que en la empresa privada es una obligación involucrar el área de tecnología y hacer que ésta sea algo rentable y benéfico para el negocio. La tecnología ya no es un aliado necesariamente de apoyo en el logro del objeti-

vo, sino un aliado para lograr un objetivo rentable que produzca un beneficio en uno de los aspectos sensibles de la organización, como es el económico. En el sector oficial se buscan beneficios más de tipo social, no necesariamente monetario. Se trata de contribuir al desarrollo del país, sus objetivos tienen otro foco, principalmente orientados a lograr la función misional de las organizaciones. En la empresa privada prima el punto de vista económico, mientras en la pública el enfoque es más social y el apoyo al crecimiento del país.

**Juan Fernando Olier Tarazona**

**Gerente Senior**

**Ernst & Young**

En el sector oficial la excepción es que las áreas de tecnología tengan gran nivel de inversión, con recursos suficientes y altamente capacitados. En el caso de Ecopetrol existe una Vicepresidencia de Tecnología de la Información, con un nivel muy importante, algo similar ocurre en el Banco de la República. Pero, en otras entidades del sector, uno ve que el área de tecnología muy frecuentemente está reportando a áreas como secretaría gene-



*Alberto León, moderador de la reunión.*



*Lucio Molina en su primera intervención.*

ral o direcciones administrativas y las cabezas de TI no están muy cercanas a la dirección. En algunas, los perfiles de las personas del área de tecnología pueden no ser los requeridos. Y estos aspectos influyen en todos los temas de alineación y de gobierno de TI, toda vez que es necesaria una visión de negocio para facilitar la interacción entre las distintas áreas de la organización. Cuando existe un desbalance o la relación es asimétrica entre quienes manejan la entidad y la función de TI, es difícil tomarse de la mano para trabajar conjuntamente en una misma dirección. No es la única causa, pero puede ser uno de los aspectos que frenan en el sector público la evolución en las áreas de gobierno de TI. No se trata de una apreciación absoluta, sino producto de la experiencia en nuestras asesorías en ese sector. Esa relación asimétrica genera un desbalance dentro de la organización y ahí comienza la dificultad.

**Alberto León L.**

***Muy a lugar ese comentario porque, parafraseando un poco el tema de alineación, no necesariamente se da en***

***todas las entidades, especialmente aquellas de carácter oficial. Y una posible causa que ha frenado la evolución del Gobierno de TI es la relacionada con esos desniveles entre el área de Gobierno de TI y las altas esferas de las organizaciones.***

**Lucio Molina Focazzio**

*Consultor*

El año pasado participé en un proyecto de arquitectura empresarial con el Ministerio de TIC. Precisamente, una de las razones de tal proyecto es que a nivel Estado hay muchos silos y cada entidad por sí misma, tiene su propia infraestructura y no existe una adecuada comunicación con las demás entidades del Estado, cuando se trata de compartir información. Por ejemplo, la Fiscalía y la Registraduría no comparten adecuadamente la información y cuando requieren intercambiar información es muy complicado. Además, las áreas de TI están por debajo de las administrativas y financieras y el perfil de quienes las integran, en la mayoría de los casos, no es el adecuado. Tal situación se ha convertido en una gran oportunidad

para los consultores, por cuanto han surgido una serie de proyectos que buscan apalancar a las diferentes entidades del Estado para cerrar la brecha mencionada. A nivel general y ya no hablando únicamente de las entidades del Estado, el área de TI no está dirigida por un gerente, sino por un técnico que llegó al cargo por diferentes razones y por ello se incrementan los obstáculos para ejercer la gobernabilidad, existiendo un divorcio entre el área de TI y las demás áreas dentro de una misma entidad, en otros sectores de la economía. Son temas que se deben trabajar pues es necesario que las áreas de TI sean visibles y se conviertan en áreas estratégicas del negocio.

### **Camilo Morales R.**

Lo expuesto aquí motiva tener al área de TI en una posición determinada. En la empresa privada esa posición se otorga de cara a la rentabilidad de la compañía y el área de TI ocupa un lugar preferencial. Es decir, hay un matrimonio muy cercano entre la parte productiva u operativa y la tecnológica y las direcciones se comparan porque el motivador es uno solo. En el

sector oficial no es tan claro ese factor motivador. A nosotros nos motiva el hacer patria. Entonces dependiendo de qué tan arraigada tenga su labor misional la entidad y la defienda, se le da la importancia al área de tecnología. Nosotros no estamos sentados en la Junta Directiva del Banco, espacio en donde se toman decisiones muy importantes de tipo económico para el país, pero sí lo estamos en el Comité de Planeación del Banco, en donde se toman decisiones sobre grandes proyectos, todos relacionados con tecnología. Tenemos voz y voto para aportar desde lo tecnológico y desde el punto de vista de negocio. La clave es el motivador.

### **Mario Javier Monsalve Hazbón**

*CEO y Gerente de Consultoría*

*Cinco Dominios*

Las compañías tienen que tomar decisiones de inversión para tratar de ser más competitivas en algunos casos y, en otros, para ser menos ineficientes. En el sector privado la globalización y el tema de la competencia global, han llevado a que las organizaciones tengan que replantear sus paradigmas sobre en qué invierten para



*Camilo Morales enfatizó en la posición del área de TI en la empresa.*

generar ventajas competitivas. El Gobierno de TI en el sector privado tiene ese elemento impulsor “driver”, analiza que inversión en tecnología, es un apalancador de crecimiento y competitividad; reconoce que las inversiones de millones de dólares, no se las puede entregar a un técnico porque éste defenderá sus componentes tecnológicos, pero no va a garantizar el éxito desde una perspectiva de negocio. Y es ahí en donde esta disciplina de gobierno empieza a tomar fuerza y genera la necesidad de invertir sabiamente en recursos tecnológicos. El Gobierno de TI tiene muchas variantes y dimensiones. Una de ellas es en qué invertir para lograr que las organizaciones sean más competitivas, sumada al compromiso con que dicha inversión va a “dar en el blanco”. Y tal situación es muy diferente en el sector público, en donde los paradigmas son otros, sin calificarlos como buenos o malos ni tampoco generalizar. No todas las entidades estatales tienen los paradigmas de una organización moderna. Y en el sector estatal empieza a verse la necesidad de invertir en tecnología para generar mejores servicios a la comunidad objetivo o para ser menos ineficiente, y/o también para atender los desafíos y las presiones de modernización estatal. Muchas entidades del Estado fueron diseñadas por paradigmas no vigentes y para un entorno bien diferente al de la economía de estos tiempos. Y ven que una de las formas de entrar a combatir la tramitomanía, la burocracia, los fraudes, la ineficiencia o los altos costos de personal, es invertir para lograr la automatización de sus trámites, sus objetivos misionales y las tareas de relacionamiento. Suplir esa necesidad sin el apalancamiento tecnológico no es posible. Infortunadamente, la mayoría de directores de TI en las entidades oficiales no fueron formados bajo paradigmas de inversión tecnológica, sino más como una gestión guiada por unas prácticas administrativas tradicionales y, en otros casos, siguiendo unos lineamientos políticos donde se trabaja bajo la premisa que la tecnología no requiere gobierno porque se trata de “plug and play”, es decir, comprar y utilizar, sub-

estimando las transformaciones previas en procesos de gestión, competencias del personal, cultura y panorama de riesgos asociados, los cuales se materializan impidiendo que se den los resultados esperados. El mismo Estado colombiano observa que su diseño institucional no capitaliza lo que otros Estados referentes sí han hecho en avances de modernización y de mejora del servicio a la comunidad objetivo. Se da cuenta de que el Gobierno norteamericano pone en marcha buenas prácticas de gestión de TI y empieza a diseñar arquitecturas para incorporarlas en el ADN del negocio. Ve que Brasil tiene modelos de gobierno electrónico y las iniciativas en Europa, para citar algunos ejemplos. En mi opinión, por motivación no se logran transformaciones, sólo a través de ciertos desafíos a veces impositivos.

**Alberto León L.**

*¿Son claras las diferencias de alcance entre el Gobierno y la Gestión de las TIC? ¿Realmente, los marcos de referencia, las normas y prácticas relacionadas ayudan u orientan sobre su implementación? Formular ejemplos específicos.*

**Lucio Molina F.**

En este momento sí existen modelos que claramente diferencian lo que es gobierno y gestión de TI. No obstante, las organizaciones no lo están poniendo en práctica como debería ser.

**Jeimy J. Cano M.**

*Director Revista Sistemas*

*Les pido enumerar los elementos clave de los modelos de gobierno y los de gestión, para visualizar el panorama y sobre eso enfocarnos.*

**Lucio Molina F.**

En el nuevo modelo que se presenta en el marco de referencia de negocio C OBIT 5, se separa claramente el concepto de Gobierno del de Gestión. El tema de gobierno se centra en proveer valor hacia los interesados (stakeholders) no sólo para la organización. Ahora se busca que

los stakeholders sean atendidos y que sus necesidades sean satisfechas por el negocio con apoyo de TI. Dentro del modelo de gobierno aparecen elementos fundamentales como la realización (identificar y darse cuenta) de beneficios, la optimización de riesgos y la optimización de recursos. Cuando se analiza el modelo de gobierno se encuentra que en la mayoría de organizaciones el gobierno corporativo es muy fuerte y apalanca el gobierno de TI en su entorno. No obstante, uno encuentra generalmente que dentro de TI hay una falencia de gobernabilidad, a veces la estructura no es adecuada, y otras veces el recurso humano no está capacitado y entrenado. En cuanto al tema de la gestión de riesgos, en la mayoría de organizaciones las personas de TI no saben de qué se trata la gestión de riesgos y esperan que el gobierno corporativo sea el que se encargue de dicha labor, además de identificarlos. Otro tema no menos importante es la gestión de recursos, el gobierno de TI promueve que exista una adecuada gestión de recursos, que los recursos de TI estén identificados y adecuadamente utilizados y aprovechados para proveer valor a la organización. Otro asunto importante son los beneficios que se espera TI aporte al negocio. TI es un proveedor de servicios y por lo tanto debe proveer valor a través de los servicios que presta. El otro tema es la transparencia, la cual está asociada a los indicadores y la medición. Cuando TI crea indicadores es para “caca-rear” esto significa que los indicadores de TI deben ser vistos por la alta gerencia y por ende deben ser indicadores de negocio y no indicadores técnicos. Estos asuntos deben hacer parte del gobierno corporativo. Por otro lado, dentro del marco de referencia aparece el área de Gestión. Esta área soporta al área de Gobierno y está directamente relacionada con la forma como TI presta los servicios al negocio y cómo apoya la consecución de sus objetivos, para que a través de ellos se logre satisfacer las necesidades de los stakeholders. Cómo apoya al negocio a través de la alineación estratégica y el establecimiento de la arquitectura empre-

arial; cómo innova para que el negocio se sienta satisfecho a través de los servicios que recibe. Cómo gestiona los incidentes, los problemas, cómo maneja la continuidad de la operación. Y, además, cómo se gestiona la seguridad de la información, no sólo desde el punto de vista de la seguridad informática (fierros e infraestructura), sino también la gobernabilidad de la seguridad de la información, que aunque no forma parte de gobierno de TI, sí se debe considerar como uno de los ejes fundamentales de gobierno. Cobit separa la “administración” de la seguridad de la información, de la administración de dispositivos y componentes de infraestructura de seguridad, algo que hace mucho tiempo estaba pendiente. Así mismo, Cobit recomienda que cualquier actividad que se lleve a cabo a nivel de gestión, se configure como un proyecto aplicando la gestión de proyectos, programas y portafolio. Debido a la ausencia de una adecuada gestión de proyectos, el área de TI casi nunca termina sus proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. Y, finalmente, otro de los temas fundamentales es el monitoreo. TI debe medir lo que está haciendo para saber si está trabajando acorde con lo esperado y lo planeado o si se debe aplicar algún correctivo. Este es el ciclo de vida de la gestión de TI. Planear, adquirir e implementar tecnología, ejecutar y monitorear. Cada vez que se cumple este ciclo se le debe reportar a gobierno lo que se está haciendo para que éste verifique los objetivos y su cumplimiento frente a lo planeado. Existe todavía una gran confusión entre gobierno de TI y gestión.

**Alberto León L.**

*Teniendo claro que existen diferencias definidas, la segunda parte de la pregunta es: ¿Realmente, los marcos de referencia, las normas y prácticas relacionadas ayudan u orientan sobre su implementación? Formular ejemplos específicos.*

**Lucio Molina F.**

El único marco que conozco de gobierno de TI es Cobit, no conozco otro tan com-

pleto que ayude a ponerlo en marcha. Siempre se dice que hay otros marcos y otras mejores prácticas a través de las cuales se puede implementar el gobierno y la gestión de TI, pero el único que lo tiene todo es Cobit, el cual basa la gobernabilidad en el ISO 38500 que precisamente es el ISO de Gobierno de TI. Cobit no dice cómo hacer las cosas, sino qué se debe hacer. Para hacer lo que sugiere este marco se deben utilizar buenas prácticas y estándares internacionales. Si se va a implementar seguridad vamos al ISO 27000; para gerenciar proyectos al PMBOK o al PRINCE2; si vamos a implementar gestión del servicio pues vamos a ITIL y a ISO 20000 y si, por ejemplo, vamos a implementar gestión de riesgos podemos ir a ISO31000. Cobit nos induce a utilizar estándares y marcos de referencia internacionales. Cuando ponemos en marcha procesos estamos ayudando a implementar el gobierno de TI. Precisamente, el Estado colombiano está promoviendo que las entidades estatales se certifiquen en tales estándares internacionales.

**Alberto León L.**

*Es importante complementar las respuestas con ejemplos específicos.*

**Mario Javier Monsalve H.**

Cito algunos ejemplos desde mi perspectiva. He tenido la oportunidad de asesorar la adopción de prácticas de Gobierno de TI en el sector de educación superior y cuando empezamos ese debate siempre hay colegas curiosos liderando las áreas de TI que han explorado la adopción de estándares como los Australianos (AS8015), las prácticas de ISACA, las de C4ISR, de MIT, como las universidades Nacional, Minuto de Dios, Jorge Tadeo Lozano y del Norte, donde hemos encontrado un eco interesante en la norma ISO 38500, como una guía en el paso a paso de adopción de Gobierno de TI y Cobit que consolida todas las mejores prácticas. Y si uno se evalúa a la luz de ese referente, encuentra varias oportunidades de mejora, al hacer un análisis de brechas, que ayudan a descubrir cómo está su nivel de madurez y cómo mejorarlo. Por ello, considero que el “ABC” del proceso de adopción de Gobier-



*Mario Javier Monsalve narró sus experiencias en la adopción de estándares.*





*Camilo Morales señaló que los marcos de referencia ayudan.*

no de TI se debería guiar con una implementación ISO 38500, pues da los lineamientos de cómo crear la instancia de gobierno y empezar a hacer el despliegue y participar en ese entorno. Los marcos de referencia tienen años de haber sido formulados, pero el desconocimiento en las entidades es total. Además, existe el paradigma de que se trata de modelos que sólo funcionan en multinacionales y no se genera la determinación de adoptarlos. Al igual que en asuntos de salud, aunque la medicina está, el paciente no quiere capitalizar ese beneficio. Se trata de un problema no tan fácil de resolver, en la medida en que implica un cambio cultural importante en el área directiva.

### **Camilo Morales R.**

Definitivamente los marcos de referencia ayudan. En el Banco de la República hace 10 años nos certificamos ISO 9000, ISO 27000. Pero se necesita un recurso humano con persistencia, convencido de la bondad y las ventajas que esto trae, así en principio no le crean. Requiere mártires, héroes que se sacrifiquen por replicar y replicar, muy convencidos. Si es Cobit u

otro marco de referencia, todo eso ayuda en la construcción de un modelo de tecnología adaptado a la organización. Nosotros hemos pasado por varios modelos de referencia; ITIL, entre otros; es una historia larga. Lo interesante es cuando se observa dentro de la organización, que las otras áreas quieren ser como las que iniciaron ese proceso, con ese tipo de modelos de gestión. En el Banco surgieron dos áreas: la de producción de monedas y billetes, certificada y con su modelo de gestión y paralelamente tecnología. Es interesante ver cómo otros grupos de la organización quieren certificar sus propios modelos de gestión.

### **Sara Gallardo Mendoza**

*Editora Revista Sistemas*

***¿Y ese deseo de las otras áreas surge porque han visto resultados concretos, tangibles, visibles?***

### **Camilo Morales R.**

El éxito del Banco de La República en el logro de sus objetivos misionales no depende solamente de la Junta Directiva y sus decisiones y políticas en materia eco-

nómica, sino también de quienes tenemos la responsabilidad de implementar los mecanismos, los sistemas de información y las ayudas para que esas políticas sean una realidad. Ser capaces de reaccionar al ritmo de la organización y de responder a las demandas de la alta gerencia de la empresa es una razón más para querer estar en donde estamos nosotros. Eso se da con hechos, ejemplos y resultados.

### Juan Fernando Olier T.

En mi opinión es necesario considerar varios aspectos. El primero de ellos es que no se puede negar que los marcos de referencia sí ayudan, con persistencia y si quien los está utilizando sabe para qué y a dónde quiere llegar. Pero, seguir el paso a paso de un estándar sin un norte claro también puede ser del alto riesgo, en la medida en que se realicen altos niveles de inversión en la implementación de estos estándares y no se logren resultados visibles, concretos y relevantes al negocio. Esto genera pérdida de credibilidad hacia el área de TI y acrecienta la percepción que TI está “en otro negocio”. Otro aspecto a considerar es la diferencia entre Gobier-

no de TI y Gestión de TI. Para responder esto, es importante “ponerse en los zapatos” de quienes están al mando del área de TI. En un entorno en el que el director de tecnología responde por decenas o cientos de personas, con un presupuesto de miles de millones de pesos, si a esa persona se le pregunta cuál es la diferencia entre gestión y gobierno, deberá tenerlo muy claro, porque para dar resultados se tiene que diferenciar muy bien entre el qué (lo que el negocio requiere como resultado de la gestión de TI) y el cómo. Se debe tener claridad sobre las prioridades en que se va a enfocar. Otra asunto es cómo lo resuelve. Adicionalmente, en un Gobierno de TI efectivo, la cabeza de la función de TI debe involucrar a sus pares de negocio de la dirección de la organización, para trabajar de forma conjunta en la definición de los “qués”, toda vez que al resto de la dirección no le interesa el detalle de saber cómo se lograrán los objetivos. Y es en este contexto donde los modelos y marcos de referencia ayudan en la materialización de los “qués”. Aquí, quisiera precisar cinco factores claves que ayudan al Gobierno de TI a definir y enfocar los “qués”. Primero, la



definición de la Estrategia de TI. Esta estrategia debe surgir de forma integrada con la Estrategia del Negocio. Si no es así, se empieza mal. Segundo, la arquitectura empresarial es otro de los aspectos fundamentales, entendida no como la cantidad de artefactos y documentos, sino las definiciones clave y estables del modelo operativo de negocio. Es decir, los procesos de negocio, cuáles son estándares y cuáles no, qué información es integrada y cuál no. Y para definir esto hay que ayudar al área de negocio a hacerlo, a generar esa discusión, porque la experiencia muestra que el área de negocio no necesariamente piensa en términos del modelo operativo para lograr sus objetivos de negocio, generalmente lo hace en términos de metas de ingreso y rentabilidad, tasas de crecimiento, mercados y productos. En muchas oportunidades el área de tecnología debe conectarse con procesos para llegar a esa definición de arquitectura empresarial. Tercero, la gestión del portafolio de proyectos. La inversión en tecnología no debe verse como la lista de 200 proyectos, sino como un portafolio de inversión de negocio basado en tecnología de información. Es decir, cuáles inversiones basadas en tecnología de información contribuirán al crecimiento de los ingresos, a la optimización de costos, a la gestión del riesgos y cumplimiento de temas regulatorios, entre otros, y gestionar este todo como un portafolio de inversiones. Cuarto, el Portafolio de Servicios de TI. Debe ser muy claro, en lenguaje de negocio, medible y reportarse periódicamente al negocio. Por último, la medición integral de cómo TI está impactando e influyendo en toda la organización. Para esto, algunas organizaciones se apalancan en un Balanced ScoreCard (BSC) de TI. Pero de fondo, lo importante es que se geste una conversación transparente con el negocio y los resultados que se reporten sean relevantes y tangibles. Los “cómos” están en la gestión. Los cinco grandes aspectos que acabamos de describir ayudan a la definición y materialización de los “qués” y a trabajar en forma conjunta con el negocio.

**Jeimy J. Cano M.**

***Pero, ¿es posible contar con esos aspectos señalados, sin que el tema avance y evolucione?***

**Juan Fernando Olier T.**

Es cierto. Pero generalmente, cuando el tema no avanza o evoluciona a pesar de contar con esos cinco aspectos señalados, es porque estos se definieron e implementaron sin una apropiada interacción y conexión con las áreas claves de la dirección y del negocio.

**Alberto León L.**

***Pero también hay que iniciar con “el cómo” que también es muy importante.***

**Juan Fernando Olier T.**

Claro, pero si queremos arrancar y diferenciar gobierno de gestión, la primera pregunta es el qué, para desde ahí partir. Y el cómo se hará en otra discusión.

**Mario Javier Monsalve H.**

Y yo le agregaría al qué, otra frase que es fácil en inglés, pero en español no: “el accountable”. Cuando se hacen las matrices RACI del modelo de gobierno y gestión de TI, hay que explicar a los actores qué quiere decir la “A” en español y entre las posibles traducciones están: que **A**segura obtener los resultados, que **A**sume las consecuencias de su equipo de colaboradores. Es decir, en términos coloquiales “al que le rueda la cabeza si las cosas no funcionan”. Además del qué, la pertenencia y el compromiso de “dar en el blanco”, son temas difíciles y muchos líderes en tecnología no los abordan con tanto énfasis. Tengo otro ejemplo de un caso que manejé hace cinco años en Costa Rica, específicamente en el Banco de Costa Rica, entidad que ya tenía el modelo de Gobierno Corporativo y sacó un concurso para implementar el modelo de Arquitectura Empresarial y de ahí después obtener el Gobierno de TI. Participé dentro del equipo de consultores del consorcio al que se le adjudicó el proyecto y logramos formular ese Gobierno de Arquitectura Empresarial y dentro de él hacer la articu-



lación para que de ahí resultara el modelo de Gobierno de TI. Es un caso muy interesante, fue iniciativa del Banco en el contexto económico del país y funcionó, se logró implementar. Implicó crear instancias de gobierno que anteriormente no existían, además de darse la sincronización entre todos. Hay muchos marcos de referencia de dónde “echar mano” para fortalecer la adopción.

**Alberto León L.**  
*Aprovechando la experiencia que refiere con el Banco de Costa Rica, formule la siguiente pregunta: ¿Se ha extendido el Gobierno de las TIC hacia los niveles de áreas funcionales, Alta Gerencia, Consejos o Juntas Directivas? Señalar causas, efectos y aspectos clave.*

**Mario Javier Monsalve H.**  
Ese asunto se puede abordar desde diferentes ángulos. En primer lugar, los problemas fundamentales de las organizaciones no son de TI, son de la operación, de su esquema misional que empieza a encontrarse con unas realidades de no

productividad. Cuando las áreas funcionales empiezan a tener una problemática y la abordan con soluciones aisladas, en las que desesperadamente toman iniciativas, se dan cuenta de la necesidad de componentes tecnológicos para automatizar esfuerzo, conocimiento y experiencia. Eso no lo pueden encontrar si no es en TI. Empiezan a reconocer que son tecnológico-dependientes y buscan un apoyo en servicios de TI y, muy probablemente, no fueron entrenados ni están familiarizados con un ciclo de vida de una solución tecnológica. En ese momento, se enfrentan a realidades y las asumen con sus esquemas tradicionales sin buenos resultados. Ante tal panorama reconsideran en dónde se dio la equivocación, cuáles son las lecciones aprendidas, además de ver que los problemas se resuelven con modelos de procesos.

**Jeimy J. Cano M.**  
*Usted acaba de mencionar algo muy interesante que sugiere la siguiente pregunta: ¿Acaso el Gobierno de TI da para lecciones aprendidas? Porque*

*pasan cosas y pareciera que no hubiera sucedido nada. TI da la vuelta una y otra vez y nada sucede.*

### **Mario Javier Monsalve H.**

Quienes no miran las lecciones aprendidas buscan culpables. ¿Qué sucede entonces cuando para resolver un problema organizacional no sólo se afectan el proceso o los servicios o el equipo humano, sino que incide en sus componentes tecnológicos, en su calidad de información y recursos de TI? En ese momento, ven la necesidad de articulación y surge la conclusión de “debimos haberlo hecho de una forma más articulada” y las áreas ven la dependencia de TI y esta área observa la necesidad de ser más sensible a la problemática del negocio y surgen estas primeras semillas de Gobierno de TI. De ahí que sin patrocinio ejecutivo, el Gobierno de TI no funciona. Ese esquema se ha presentado “a las malas”, porque se han obtenido malas lecciones, confiados en que el siguiente paso sí será el de vencer.

### **Alberto León L.**

*Y cuando esa articulación se produce ¿cuáles son los efectos?*

### **Mario Javier Monsalve**

El Gobierno de TI es como un imán que jalona para que todo lo que se haga en TI se oriente a una visión de negocio. Si no existe, cada cual va por su lado tratando de resolver su problema funcional o de dependencia. Pero, cuando hay Gobierno de TI se plantea una hoja de ruta, se revisan las prioridades, el compromiso, el patrocinio ejecutivo, un panorama de riesgos asociado, una viabilidad no sólo financiera, sino tecnológica social, comercial, regulatoria. Ese gobierno entra a ser un articulador para formular iniciativas y convertirse en el “Accountable” sobre cómo garantizar futuro.

### **Lucio Molina F.**

En ese panorama uno se pregunta: ¿Y en dónde comienza el Gobierno de TI? ¿En el negocio o en TI? ¿Quién motiva, quién impulsa? ¿Se ha permeado la alta geren-

cia con los temas de Gobierno? En muchas oportunidades lo que uno encuentra es que el deseo de implementar Gobierno de TI no nace del negocio porque no es creíble, porque no se ven resultados a tiempo. Irónicamente, el éxito en ese tema surge como resultado del patrocinio de la alta gerencia, de lo contrario es muy difícil hacerlo. Gobierno significa involucramiento de todos los niveles del negocio. Uno de los factores críticos de éxito para implementar gobierno y gestión de TI es el apoyo y patrocinio de la alta gerencia; sin ellos, la mejora de procesos es más lenta y las demás áreas del negocio no entienden que ellas hacen parte del gobierno y gestión de TI. Buscamos permean esas áreas, ahora el negocio está entendiendo que la problemática de TI es de ellos y que también son responsables de lo que le pase a TI. Es claro que el Gobierno de TI es un asunto de negocio. De ahí que sean necesarios “gerentes que gerencien” la tecnología de la información en la empresa.

### **Juan Fernando Olier T.**

Eso depende de cada compañía. Por la pregunta pareciera que el proceso va de TI hacia el negocio, como de abajo hacia arriba. Pero, la pregunta es si se trata de lo contrario, ¿del negocio hacia TI? Y la respuesta es depende, porque en muchas ocasiones en la alta gerencia se encuentran personajes a quienes la tecnología no les pasa por el radar, y el gerente de tecnología se pregunta cómo involucrarlos. En otros casos, la gerencia de la compañía reclama: “ustedes no me han dado resultados, he puesto mucho dinero” y el de TI no tiene mucha idea de cómo lograrlo. Dependiendo del entorno hay que buscar buenos aliados para mostrar un buen gobierno de TI.

### **Jeimy J. Cano M.**

*En otras palabras, tener inteligencia política.*

### **Juan Fernando Olier T.**

Se trata de una relación de alto nivel y, en tal sentido, es necesario saber en dónde

se está para buscar buenos aliados y, a partir de ahí, elegir por dónde comenzar a establecer los puentes con ellos. Ese es un aspecto fundamental para el montaje de Gobierno de TI. El resto, contempla cómo hacerlo. No sé en la perspectiva de ustedes, pero cuando el Gobierno de TI no está llegando a las áreas funcionales, a la gerencia, se puede decir que el Gobierno de TI no existe. Eso se observa en muchas compañías y se encuentran las típicas respuestas: “TI cuesta mucho, TI se demora mucho” y el área de TI por su parte dicen: “los del negocio no entienden”. Insisto, las relaciones efectivas con la dirección y áreas de negocio son la clave.

### **Jeimy J. Cano M.**

*Puedo entender también que la persona como tal ¿es otra variable completa?*

### **Juan Fernando Olier T.**

Así es. Hace dos años la firma EY hizo un estudio global denominado el DNA del CIO. Fueron entrevistados varios directores de tecnología y también directivos de negocio para tener ambas perspectivas.

Entonces el perfil del CIO que se encontró correspondía a ingenieros de sistemas, personas cuya experiencia se desenvolvía la mayor parte del tiempo en el área de tecnología. Eso no es malo, pero existe una zona de confort en el que las cabezas de tecnología se mantienen y esto les dificulta ser interlocutores de negocio con las directivas de las demás áreas. El estudio señalaba cómo el CIO hace la transición para convertirse en ese interlocutor válido con las áreas del negocio. Cómo sale del confort de TI para introducirse en esos procesos. En mi opinión, una recomendación fuerte que le haría a las organizaciones que quieran desarrollar su talento de TI, es que realicen rotaciones del recurso humano del área de TI; a quienes les vean proyección pasarlos a otras áreas de negocio y luego regresarlos a TI para que se empapen del significado de producir y generar ingresos; de la problemática de vender y/o servir al cliente, que lo midan por costos. Cuando regresa a TI seguramente será un mejor interlocutor desde TI para el negocio y un catalizador para realizar el valor de TI.



*Jeimy J. Cano indagó sobre otra variable.*



*Las lecciones aprendidas ocuparon un espacio en el debate.*

### **Sara Gallardo M.**

***Cubriendo como periodista el sector informático llevo 10 años o más oyendo el planteamiento de esa misma necesidad, con relación al perfil del CIO. La pregunta es ¿y qué se ha hecho al respecto?, ¿en qué se ha avanzado?***

### **Camilo Morales R.**

Nosotros ya no sólo somos un área que provee soluciones a la compañía, somos un área que debe hacerlo en forma eficiente. Estamos ahí y ya no tenemos elección y lo tenemos que hacer muy bien. Es por eso que las áreas de negocio, cada vez más, se involucran en el gobierno de tecnología y participan más. Quieren conocer todas las decisiones que se toman en términos de TI, porque en últimas somos quienes les proveemos motor a su negocio. Viéndolo desde otra perspectiva, cada vez son más los campos en los cuales nosotros participamos. En mis primeros años de ejercicio profesional, uno desarrollaba software, con el tiempo ya apoyaba un poco más en la cadena y fue creciendo. Ahora arrancamos desde la formulación

de la estrategia, revisión de la arquitectura, la razón de ser del negocio, pasamos por el acompañamiento en la optimización de los procesos, ahora es necesario empezar desde más atrás para garantizar soluciones que agreguen mayor valor. Es decir, participamos en toda la cadena, arquitectura empresarial, procesos, requerimientos, desarrollo, pruebas, implementación; hacemos la migración y el mantenimiento. En otras palabras, todo el ciclo de vida del sistema. De tal manera, que lo que se ha dicho aquí es muy cierto, si uno no entiende el negocio y no ha participado en él, si no ha tenido la oportunidad de vivirlo, a veces no comprende lo que se requiere. Quienes hemos tenido la oportunidad de salir del área de TI y estar desde el lado del cliente podemos ver con otros ojos las necesidades para implementar soluciones de mayor cobertura. Cuando nuestros clientes dicen que hemos extendido el Gobierno de TI, es porque que ellos han tenido que involucrarse más en el Gobierno, porque lo que hacemos es para ellos y por ellos y si no contamos con su participación no tendría mucho sentido.

**Sara Gallardo M.**

***¿Todo CIO debe saber sobre Gobierno de TI?***

**Mario Javier Monsalve H.**

Desde luego que sí, porque él tiene la responsabilidad de tomar decisiones en torno a cómo encauzar las inversiones; y, el Gobierno de TI, le da muchas herramientas en panorama de riesgos, en recursos, en tener claridad de objetivos, en tener unas políticas claras de logro. Si no avanza en esos temas, pues va a ser muy difícil y tortuoso entrar a asumir una posición de alto liderazgo.

**Alberto León L.**

***El CIO no solamente debe saber, sino debe aplicar y generar el Gobierno de TI como tal, con una característica especial reiterada aquí y es que debe relacionarse y hacer que se extienda ese gobierno, porque no se puede gobernar solo desde TI; debe estar integrado al gobierno corporativo.***

**Lucio Molina F.**

Por eso es que esperamos que el CIO sea un gerente capaz de hablar de negocio

como debe ser, y no sólo de temas técnicos, factor que lo aísla de la alta dirección. Para gobernar hay que gerenciar.

**Juan Fernando Olier T.**

En otras palabras, más que saber de gobierno tiene que ser hábil en entender el negocio, ser un interlocutor válido y relevante para la dirección y pares de negocio para integrar la tecnología de la información en las estrategias y tácticas del negocio, y luego ser capaz de direccionar y organizar su área de TI en línea con estas necesidades.

**Camilo Morales R.**

Definitivamente, el CIO tiene que conocer, entender aplicar y saber gobernar TI. Insisto sobre el tema de las relaciones, son muy importantes hay que saber crear vínculos entre las diferentes áreas de la organización. Algunas veces y creo que en la mayoría, la tecnología se convierte en el vínculo coordinador entre las diferentes estrategias de negocio en una compañía. Porque tenemos la posibilidad de estar en todas partes, de conocer el área administrativa, productiva, estratégica, etc.



*Los asistentes coincidieron en que el CIO no sólo debe saber, sino aplicar y generar el Gobierno de TI.*





**Jeimy J. Cano M.**  
*¿Tener el don de la ubicuidad?*

**Camilo Morales R.**  
No tanto la ubicuidad como sí la posibilidad de estar y conocer todos los frentes. Si esa capacidad de relacionarse no se tiene, no se logra el objetivo deseado.

**Alberto León L.**  
*Frente a tecnologías o modelos que se han desplegado en los últimos diez años, tales como Movilidad, Computación en la Nube, Redes Sociales y otros, ¿cómo ha sido la evolución del proceso de Gobierno de las TIC, entendido como la toma de decisiones estratégicas, la gestión de los riesgos, la optimización de los recursos y la gestión de beneficios?*

**Juan Fernando Olier T.**  
Antes de entender cómo ha sido la evolución del gobierno de TI con base en las nuevas tecnologías, debemos mirar los impactos que los nuevos desarrollos generan y cómo el gobierno debería alinearse a esa nueva realidad. Sobre estas nuevas

tecnologías la gente siempre se refiere como un “todo”, redes sociales, “cloud”, “mobile”, etc., pero cada una es un mundo y tiene sus propias características. En esto uno puede abrir el análisis en dos, primero en el impacto que han tenido dentro del área y segundo, en el impacto que han tenido en las áreas que consumen la tecnología de la información.

**Jeimy J. Cano M.**  
*De hecho es un concepto que se utiliza para denominar una serie de elementos. No es otra cosa que el ecosistema digital.*

**Juan Fernando Olier T.**  
Digital transformation y en varios sitios se encuentran diferentes tecnologías con tal denominación. Digital of Chief innovation. Me refería a cómo impactaban dentro del área de TI las nuevas tecnologías y cómo antes TI era el constructor de la tecnología, software y aplicaciones. O cuando se compraba software estándar tipo ERP, entre otros, para montar la infraestructura relacionada y la ingeniería de construcción. Ahora, las diferentes capas de la

nube como servicio, hacen que ya no construyamos tanto, sino más bien veamos qué necesitamos de eso y cómo integramos o articulamos esos servicios de afuera. Esto es algo de adopción, estas tecnologías no es que ya estén disponibles, existe una curva de adopción. Más que ser ingeniería de construcción de software e infraestructura son más integradores o arquitectos de servicios para contratar y articular, de manera de ofrecer esos servicios acordes con la demanda del negocio. Ese es un primer rol; es decir, se requiere alguien que orqueste e integre a que construya. Ese es un gran cambio, hacia gestionar, gerenciar y saber cómo articular a construir. Ahí comienza a “movernos el chip” y el rol de las personas que están dentro de tecnología. De cara a quienes utilizan la tecnología en el negocio, lo que ocurre es que el software as a service hace que algunas aplicaciones sean más fáciles de utilizar. Típicamente en tecnología, los gobiernos de TI tienden a ser muy centralizados, trataban de consolidar/centralizar al máximo y lo que se llamaba el “shadow IT” era una herejía. Pero ahora, con estas nuevas tecnologías, esto es a veces pelear contra la corriente, porque es muy fácil adquirir TI, en muchas ocasiones es un plug and play. Se requiere un balance de pasar de un gobierno tan centralizado para ver

cómo se federan ciertas definiciones o usos de la tecnología. TI tiene que cambiar su rol para buscar caminos de ayuda a mejorar los procesos, a innovar más en vez de ponerle barreras al uso de la tecnología. Habrá ciertas definiciones de estándares internos que deben utilizarse en cada área usuaria de tecnología, pero cada vez es una relación más libre de ver qué se puede usar, porque hay más opciones en el mercado. Anteriormente, la única opción que tenía el área de negocio para adquirir y usar tecnología era acudir al área de TI de su organización. Ahora esas opciones se abren, miran fuera de TI y de la misma organización y TI no puede oponerse, debe mirar más bien cómo tales opciones juegan a su favor, de ahí el cambio de rol para convertirse en un asesor para mejorar su área de negocio. La tecnología se convierte en algo posible de adquirir adentro o afuera. El Gobierno de TI tiene que mutar y cambiar para entender esa realidad. Esos son los grandes impactos que se pueden observar. Si se profundiza en cada una de las nuevas tecnologías se encuentra con muchas cosas.

### **Camilo Morales R.**

Definitivamente, la tecnología no es lo que era hace unos años, dependencia a la que





*Jeimy J. Cano aconsejó anticipar, además de acompañar.*

las áreas de negocio recurrían buscando apoyo y soluciones. Ahora las áreas de negocio descubren sus propias soluciones y las usan y uno no puede ser un palo en la rueda evitando que esto ocurra, pero en el fondo, nosotros los directivos de las áreas de tecnología seguimos siendo los responsables en la organización de los planes de continuidad tecnológica. Seguimos siendo responsables de la seguridad de la información, en última instancia, continuamos respondiendo por algunas cosas que se pueden salir de curso, si no hay unas pautas, unos criterios y una supervisión o acompañamiento, o como se le quiera llamar a las iniciativas que van naciendo más rápido de lo que se desea. El éxito está en poder reaccionar y acompañar sin entorpecer a los usuarios en el uso de esto que está en el día a día.

**Jeimy J. Cano M.**  
*Incluiría otro aspecto, anticipar. No sólo acompañar, sino anticipar.*

**Camilo Morales R.**  
Infortunadamente, la proliferación de todas estas opciones ha sido tan rápida

que no hemos tenido la capacidad de anticipar todos los aspectos. Muchas veces tenemos que reaccionar, responder y seguir. Me llama mucho la atención la observación de Juan Fernando Olier sobre los centros de competencia que es una tendencia cada vez más generalizada. La proliferación de tantos centros de competencia puede ser tal, que resulta difícil manejar esta federación. El usuario quiere ser cada día más independiente, autosuficiente y menos dependiente de las redes de tecnología que en algunos casos resultan ineficientes. Insisto en que la responsabilidad sigue siendo de TI y no es posible delegar en nadie.

**Mario Javier Monsalve H.**  
Todas estas tecnologías mencionadas son innovaciones. La innovación es un componente clave de la gestión de TI, no del gobierno. Y en los diferentes marcos de referencia existe esa alerta, hay que hacer innovación en TI. Parece mentira, pero nuestras áreas de TI se están envejeciendo, nuestros líderes de TI están entrando en una mentalidad conservadora, en una zona de confort y están defendiendo su

famoso ciclo de vida de desarrollo de aplicaciones. Y ¿qué pasa cuando se envejece esa mentalidad, cuando se deja de tener un componente de innovación en TI? Pues de todas maneras, las entidades empiezan a hacer análisis de brechas y es por eso que hay varias discusiones internacionales que muy probablemente ustedes también conocen, en donde es el CMO (Chief Marketing Officer) es el más dado a capitalizar innovaciones y no el CIO en el área de TI, quien empieza a rezagarse y es muy importante que él asuma esa responsabilidad también de innovación. Hay muchas tecnologías que ya están bastante maduras en su ciclo de vida y debemos darnos la oportunidad de capitalizarlas o, por lo menos, tenemos la gran responsabilidad de hacer pilotos de adopción. El proceso de innovación está muy bien definido en los marcos de Gobierno y Gestión de TI, pero pocas entidades lo siguen en las áreas de TI.

#### **Jeimy J. Cano**

*Se han creado unos cargos nuevos, los vigías tecnológicos que tienen recursos tecnológicos no sólo para monitorear, sino para jugar. Así como las áreas de finanzas con espacios para simular la bolsa, también existen en TI tales alternativas y es parte del ejercicio hoy por hoy. En otras palabras, poner a la*

*gente de TI a jugar y a experimentar en distintas potencialidades frente al negocio.*

#### **Juan Fernando Olier T.**

TI no es muy dado a experimentar, se orienta más a “try and test”. Es otra mentalidad y ambas deben convivir al mismo tiempo. No se trata de un complemento. Se requiere la experimentación, pero no de “yo con yo”. Sino la experimentación entre TI y otras áreas, en el marco de unos pilotos para resolver un problema específico, para aprender sobre el error. Es necesario experimentar, explorar.

#### **Mario Javier Monsalve H.**

TI tiene que sacar un poco la cabeza de su cotidianidad, tiene que hacer arqueología, así necesite un equipo de innovación para que interprete todo lo que ya está en cierto nivel de madurez para capitalizar, como cloud computing, de la que no podemos decir que todavía no está madura, porque sí lo está. El asunto es que la gente por su actitud conservadora busca quedarse en su zona de confort. Las redes sociales ya están maduras, pero como involucran otros componentes y disciplinas interrelacionales de cloud sourcing, entre otros aspectos, los de TI defienden su zona de confort por desconocimiento. Y se producen otros esquemas. Si se miran otros



*Alberto León (derecha) se refirió al rol del CIO.*

modelos como Cobit, éste señala la importancia de activar la innovación. El asunto es que no queremos darle la importancia y no tenemos la mentalidad para replantear el cuello de botella. Estamos frenando desarrollos institucionales.

### **Lucio Molina F.**

El tema de innovación es fundamental. Hace muchos años existían laboratorios, inclusive en TI, para buscar nuevos desarrollos. Eso ha venido desapareciendo. En este momento, TI más que estar en su zona de confort está en su día a día “apagando incendios” y no se dispone de tiempo para pensar, innovar o para mirar nuevas alternativas y eso es otro de los factores que le genera mala imagen dentro de la organización. Un alto directivo de una compañía decía “¿por qué mi gerente de TI no me recomienda esa tecnología que tiene mi competencia?” Ni siquiera los de TI están dispuestos a copiarle a la competencia lo bueno que tienen para ponerlo en marcha en la empresa, para que al menos parezca que TI está innovando. Otro aspecto es que si tenemos bien implementado el Gobierno de TI, éste debe sobrevivir y flotar sobre cualquier tecnología; debe ser capaz de navegar encima de la nube o cualquier nuevo desarrollo.

### **Camilo Morales R.**

Eso suena ideal, muy bonito. Y vuelvo al inicio de esta reunión y es que en la medida en que no se disponga de una gestión de recursos aceptable, nunca va a existir el espacio para dedicar tiempo diferente al día a día. No será posible asumir asuntos diferentes a los que demanda mantener operativa la organización. Una empresa madura evolucionada en Gobierno de TI seguramente va a lograr esas investigaciones y experimentaciones que demanda la organización, para recomendar, aconsejar y acompañar en nuevas tecnologías, más allá de la gestión de recursos para iniciar nuevos proyectos.

### **Mario Javier Monsalve H.**

La paradoja es que hemos entrado en un círculo vicioso donde no innovamos en

tecnología porque estamos muy ocupados atendiendo con nuestros equipos humanos de trabajo, lo que podría estar siendo asistido por la tecnología. Como gerente de TI, uno no debe planear por restricciones, es necesario planear por capacidades. No podemos decir que como estamos atrapados por la operación, no vamos a resolver el problema de fondo. Siempre habrá un equipo que debe seguir “llevando la carga pesada de la operación”, pero tiene que haber un equipo vanguardista para que las cosas cambien. De otra manera, nos vamos a quedar así en ese círculo vicioso. De ahí la necesidad de contar con nuevas capacidades.

### **Lucio Molina F.**

Por eso es que ahora innovación es un proceso que se debería implementar para soportar mejor al negocio.

### **Alberto León L.**

*La necesidad en Gobierno de TI es la gestión de los beneficios, los riesgos y la estrategia desde el alto nivel de la compañía. Los modelos que incorporan el proceso de Innovación completan los elementos para que el Gobierno de TI funcione. Me llamó mucho la atención el planteamiento de Cobit 5 al describir el rol del CIO, en el sentido de que debe ser alguien del negocio, no una persona de TI. Un profesional que capte las necesidades e integre todo el esquema de gobierno. Ahora, los invito a la última ronda sobre la siguiente inquietud: ¿Consideran ustedes que se puede medir la madurez de una organización respecto a la efectividad del Gobierno de las TIC? ¿Cómo se realiza? ¿Qué aspectos cubre? ¿Qué recomendarían para la implementación y sostenibilidad de un Gobierno de las TIC realmente efectivo en ese entorno?*

### **Mario Javier Monsalve H.**

Es necesario ser muy práctico en esta respuesta. Para mí la mejor manera de medir la efectividad del Gobierno de TI se cifra en dos variables: resultados de negocio y sostenibilidad de los sistemas de TI.

Todo lo que hagamos debe estar encauzado a dar resultados de negocio y a garantizar una sostenibilidad. Si es así, estamos aplicando muy buenos principios de Gobierno de TI, todos los que habilitan este tema. Con relación a los modelos de valoración, desde luego hay varios, como el mismo Cobit los propone; desde la versión 4, con el modelo de madurez y capacidad para identificar el punto de partida hacia los siguientes pasos en prioridades y los siguientes niveles de modelo. Hay otro esquema relacionado con el análisis de brechas que conecta con el tema anterior, en donde TI también tiene que darse la oportunidad de evaluar referentes y, a través de ellos, identificar brechas. Tales referentes pueden ser mejores prácticas y tecnologías del mismo sector que han dado resultados. Algo de lo que adolecemos en muchas entidades es que la gente de las áreas estratégicas, misionales y de soporte, a veces, no le cree al Jefe de TI, porque tiene su escepticismo. De tal manera, el director de TI como estratega, tiene que identificar referentes, visitarlos y romper el escepticismo para convencerlos de que sí se puede. Se produce así la “chispa” para entrar a manejar unas correctas inversiones en TI.

### **Lucio Molina F.**

Una forma adecuada de medir la madurez del Gobierno de TI es identificar qué tan bien estamos satisfaciendo las necesidades del negocio, qué tan bien estamos prestando servicios. Esa es la fórmula más certera. La medición de la satisfacción también ha evolucionado. Antiguamente, se basaba en una encuesta o una entrevista, ahora depende de los acuerdos de servicio (Service level agreement –SLA-); (acuerdos de nivel de servicio –ANS-); si dichos acuerdos están bien establecidos y acordados con el negocio, éste debería estar satisfecho si TI los cumple. Se mide también la madurez del Gobierno de TI de acuerdo con el grado de satisfacción de la alta gerencia, frente a lo que hace TI. ¿Cómo se puede medir? Mediante la cascada de metas. TI debe definir claramente sus metas con base en

las metas del negocio; y como ya se dijo, sus indicadores deben consolidar en un Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) que debe consolidar en el BSC del negocio. Así será posible medir lo que se hace a nivel de TI. Y a partir de ahí evaluar si se cumple con lo que el negocio espera. Por otro lado, se debe medir la capacidad de cada uno de los procesos de TI y esos indicadores deben consolidar en el BSC de TI.

### **Juan Fernando Olier T.**

Se han mencionado elementos muy buenos. Se habla de la madurez, de la efectividad, resultados. ¿Cuál es el valor que el Gobierno de TI suministra? Se trata de una discusión muy etérea. El valor de TI radica en el uso y aprovechamiento que las distintas áreas hagan de la tecnología. Entonces el área de TI debe definir con su contraparte de negocio cuál es el valor que TI proporciona y qué espera de dicho valor para aterrizarlo. ¿Cómo se puede hacer esto? Existen elementos que ayudan a hacerlo. ¿Qué significan eficiencia, efectividad, crecimiento en el negocio? TI debe ser un facilitador del negocio para tales discusiones. Para traducirlo a TI es necesario definir ese valor para observar cómo funciona la madurez a través del tiempo. Hay herramientas que ayudan; sin embargo, el fondo de esto radica en el trabajo conjunto de TI y el negocio para establecer el valor de TI con ellos. La claridad de tales aspectos genera resultados dentro de esa ruta. Es una discusión inaplazable que le cuesta a TI, porque no están acostumbrados a hablar en esos términos con el negocio.

### **Camilo Morales R.**

Las áreas de TI podemos y a veces medimos nuestra madurez con diferentes referentes. ¿Qué tanto logro mis propias metas de TI?, ¿qué tanto alcanzo mi visión?, ¿cómo llego a mi visión tecnológica de hace dos años? Y con referentes válidos y otras tecnologías similares. Pero también de cara al negocio, ¿qué tanto estoy aportando para el logro de los objetivos misionales de la compañía? Creo que



*Juan Fernando Olier (derecha) advirtió sobre la necesidad de asegurar aliados en la alta gerencia.*

un área de TI es madura, eficiente y cumple con su misión, en la medida en que la organización esté cumpliendo con su objetivo. Cuando oí esta pregunta pensé que el Banco de la República tiene unos objetivos claros de controles de la meta de inflación, de toma de decisiones en temas cambiarios, monetarios y crediticios, entre otros. Y si sus resultados son buenos, en parte es porque hay un área de tecnología que respalda la entidad. Las decisiones de su alta gerencia en la mayoría de las veces se apoyan en proyectos tecnológicos. La nuestra es una compañía exitosa que demuestra que está logrando sus objetivos misionales y considero que cuenta con un área de TI suficientemente madura. Otra forma de medir la madurez es la comparación con otras compañías, el número de certificaciones, contar con esquemas de gobierno, tener niveles de servicio satisfactorios, establecer acuerdos de servicio con mis clientes o alcanzar las metas de servicio. Pero, en últimas, lo que importa es que la compañía sienta que TI le suministra el valor que necesita.

#### **Mario Javier Monsalve H.**

Nos hemos ido enfocando en los acuerdos de nivel de servicio, pero el problema no está ahí. Radica en una demanda de servicios de TI y no la tenemos identificada. No tenemos un portafolio de servicios de TI acorde con esa demanda y estamos

haciendo un esquema de que esta es mi oferta para ver si les sirve y el paradigma es ¿cuál es la demanda? Como la canción “¿qué será lo que quiere el negro?”, ¿qué será lo que demandan de servicios de TI?, ¿cuál es la definición del servicio para analizar si ese servicio está presente en el portafolio o se debe generar? Es un problema de planeación de la demanda, tema en el que muy poco se ha avanzado. A veces se da en el blanco, porque Dios es muy grande, pero el tema es que se debe hacer planeación de demanda. En alguna oportunidad estaba leyendo un artículo que describe un modelo denominado la prueba ácida de los resultados de Gobierno y Gestión de TI, en el que se hacía referencia a tiempos oportunos en la entrega de soluciones; a costo del servicio; a los riesgos cada vez más controlados; a mayor nivel de alineamiento de TI con el negocio; y, al tema de costos cada vez más optimizados. Esas cinco variables constituyen una prueba ácida para el CIO y el modelo de gobierno no se mide por los títulos, propiedades, vestuario o acento del CIO, sino por sus resultados.

#### **Alberto León L.**

*Con esto cubrimos no sólo la evolución de la tecnología, sino las prácticas gerenciales. Se ven evoluciones de éxito, muchas veces generadas por necesidad y otras por obligación. Se*

*deben ampliar los asuntos de TI hacia una gestión y un gobierno integrados con unos modelos de referencia, que también han evolucionando, para generar unas guías prácticas en su implementación. Con diferencias de base para lo que son las entidades públicas.*

**Jeimy J. Cano**

*Si ustedes tuvieran que entregar a otra persona el cargo de CIO, ¿cuáles serían las tres recomendaciones o los tres aspectos en que no se pueden equivocar para implementar el Gobierno de TI?*

**Mario Javier Monsalve H.**

El entendimiento de la problemática y las necesidades del negocio. Unas buenas prácticas de gestión de TI, porque no puede continuar siendo una labor de héroes, sino debe ser un modelo gobernable, trazable, planeable y manejable. Y un tercer aspecto, un muy buen esquema de supervisión.

**Lucio Molina F.**

Es fundamental conocer del negocio. El gerente de TI debe ser un gerente, capaz de gerenciar la gestión de TI. En un evento

realizado en la universidad de Los Andes sobre el tema del CIO, se decía que éste debería ser capaz de reemplazar al CEO de la organización. Lo que muestra cómo el gerente de TI debe ser gerente. Saber medir, monitorear lo que se está haciendo para comprobar que lo se persigue se está logrando.

**Juan Fernando Olier T.**

Asumiendo que a quien se le va a entregar el cargo es la persona apropiada, primero, es necesario asegurar aliados en la alta dirección. Segundo, alinear con la alta dirección qué es valor de TI para el negocio y cómo esto se va a medir y reportar. Y tercero, armar un muy buen equipo de trabajo.

**Camilo Morales R.**

Primero, tiene que ser un gerente y esto pasa por supervisar, organizar, manejar recursos y otros aspectos clave. Segundo, tiene que conocer el negocio, saber en dónde está parado. Y tercero, tener unas excelentes relaciones y empatía con el resto de los directivos de la organización. Hacerse querer, desear, lo que sea, pero entrarle al resto de la organización como debe ser. 🐱

*Sara Gallardo M. Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas "Uno y Cero", "Gestión Gerencial" y "Acuc Noticias". Editora de Aló Computadores del diario El Tiempo. Redactora en las revistas Cambio 16, Cambio y Clase Empresarial. Ha sido corresponsal de la revista Infochannel de México y de los diarios "La Prensa" de Panamá y "La Prensa Gráfica" de El Salvador. Autora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Investigadora en publicaciones culturales. Gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en Andrés Carne de Res, empresa que supera los 1800 empleados; corresponsal de la revista IN de Lanchile. Es editora de esta publicación.*