

Mi ignorancia del gobierno de TI



Manolo Palao

Llevo más de cincuenta años trabajando en TI, que antes se llamaba informática y que antes tenía nombres más prosáicos: ‘proceso de datos’, y aún antes, ‘mecanización administrativa’.

Y resulta que —salvados los tres o cuatro primeros años, en que fundamentalmente mi trabajo fue de cálculos de ingeniería— el resto del tiempo me he estado relacionando ampliamente con temas de gobierno de TI (GTI). Y yo, sin saberlo, como el M. Jourdain de Molière.

“¡Dios santo! Llevo más de cuarenta años hablando en prosa sin saberlo...”¹

Porque —igual que la TI antes se llamaba informática y antes proceso de datos y mecanización— el GTI, antes se llamaba buena gestión, o control interno, o —como reza el centenario Código Civil español— ‘desempeñar su encargo con toda la diligencia de un buen padre de familia’.

No pretendo, claro, que TI y GTI sean un mero cambio de nombres: son, evidentemente, fruto de una evolución.

¹ M. Jourdain, en: Molière. El Burgués Gentilhombre. Acto II, escena IV. 1670.

Quiero también dejar sentado que, cuando hablo de ‘gobierno’, me refiero siempre a ‘buen gobierno’, porque se debe entender que ‘gobierno’ lo hay siempre, más o menos activo o acertado. Cuando no es observable o es malo, mejor llamarlo ‘desgobierno’.

En la última década he dedicado bastante esfuerzo y atención al GTI —en su definición, variantes y buenas prácticas generalmente aceptadas. Pero...—.

Con el conocimiento aumenta la ignorancia

Aclaro el subtítulo: a medida que aumenta nuestro conocimiento de algo, aumenta también nuestro conocimiento de lo que ignoramos; aflora o se explicita nuestra ignorancia.

Se ha usado el símil de que el conocimiento es como una isla o un continente rodeado de un océano de desconocimiento, de ignorancia. Si imaginamos que —con trabajo y suerte— aumentamos nuestra isla de conocimiento, aumentamos también la costa de lo desconocido: el Mare In Cognito, o la Terra Ignota, como Ptolomeo denominó a lo entonces no cartografiado.

Así que, cuando para la revista *Sistemas* me pidieron unas reflexiones sobre GTI, algo “... basado en... su... experiencia sobre el tema. No es un artículo, son sus opiniones sobre la evolución del Gobierno de TI en las organizaciones...”, me ha parecido oportuno hablar de lo que ignoro —que es más—, que de lo poco que sé —que es menos—.

La lista de lo que no entiendo, de lo que sé que ignoro es muy larga y sería ciertamente desproporcionada con la extensión de esta columna. Por ello voy a referirme sólo a media docena de ignorancias, entre las que me preocupan particularmente:

- Gobierno corporativo y gobierno de TI
- Conformidad y rentabilidad

- La epidemia de ‘gobiernos TI’
- El rol del órgano de gobierno
- Los reguladores
- La formación en TI

He optado por no hacer referencia concreta a escuelas, estudios o autores. El lector especialista no las va a requerir y al más generalista confío en que le basten los trazos gruesos que siguen. Pero quedo abierto a cualquier solicitud de referencias.

Gobierno corporativo y gobierno de TI

El gobierno de TI es “el sistema mediante el cual se dirige y controla el uso actual y futuro de la TI”.

El gobierno de TI es un subconjunto del gobierno corporativo. Un subconjunto integrado en toda la estructura y actividades del gobierno corporativo; no un subconjunto segregado y exento, como si fuera una isla colonial o una sucursal. Es ‘gobierno corporativo de TI’.

Por ser un subconjunto o componente, el concepto predominante en el GTI es ‘gobierno’, siendo ‘TI’ secundario.

Aunque esa secundariedad no debe ni puede ocultar el doble hecho de que, en cualquier sector: i) la TI juega un papel relevante y creciente en todas las actividades empresariales; y ii) la TI encierra actualmente el mayor potencial singular de ventajas estratégicas, para el sector o cualquiera de sus empresas (incluidas algunas ajenas al sector: piénsese en la banca).

No entiendo, pues, el relativamente bajo peso que el GTI tiene aún en los foros profesionales, asociativos y académicos.

Conformidad y rentabilidad

Parece generalmente aceptado que conformidad y rentabilidad son los dos objetivos inseparables y quizá antagónicos a

corto plazo del gobierno de TI. Se les puede imaginar como ese dios Jano bifronte de la mitología romana.

Hay unos pocos estudios empíricos clásicos y referencias que prueban que la conformidad aumenta la rentabilidad (por ejemplo abaratando la financiación al aumentar la confianza). Pero, tales estudios son escasos. Ignoro por qué no se investiga más sobre ese tema, que me parece fundamental.

La epidemia de ‘gobiernos TI’

Asistimos —en la escena internacional y en las nacionales— a oleadas de escándalos financieros, de robo de información y otros en que la TI tiene un papel relevante; y asistimos también a las aparentemente insuficientes o tardías reacciones de algunos legisladores y reguladores.

No entiendo que, junto a esa evidencia de déficit de gobierno y ese desgobierno, haya una proliferación —una epidemia— de supuestos ‘gobiernos TI’: gobierno del big data, gobierno de la seguridad, gobierno de la nube, gobierno de las licencias... ¡No recuerdo si también gobierno del gobierno!

Los equipos de mercadotecnia / marketing de muchos vendedores también han echado su leña a la hoguera: ‘la nueva versión de nuestro software de contabilidad le resuelve definitivamente su gobernanza financiera’.

‘Gobierno’, ‘gobernanza’, son términos que suenan bien en el mundo de los negocios; como ‘revitalizador’ suena bien en el mundo de las cremas. Términos que se usan, tanto si se gobierna cuanto si se desgobierna; tanto si la crema revitaliza cuanto si su mejor cualidad —menos mal—es que es hipoalérgica.

No entiendo que no se hagan oír voces cualificadas contra tanta inflación conceptual y publicidad engañosa.

El rol del órgano de gobierno

El gobierno corresponde, cuando no por ley, por definición y sentido común, al órgano de gobierno —consejo de administración, directorio, junta directiva...— de la entidad.

El gobierno corporativo de TI corresponde al órgano de gobierno; no a la unidad de TI. Incluso la gestión / administración de TI —la ‘tradicional’ responsabilidad de los directivos y técnicos TI— no lo es plenamente de éstos: lo es toda ella, salvo aquella pequeña parte que es gobierno o que es interfaz del gobierno.

No entiendo entonces que un gran número de órganos de gobierno carezca de miembro alguno con conocimientos y habilidades relativos a la TI y sus usos. Se observan destacados movimientos correctores pero, son tan infrecuentes aún, que siguen provocando titulares.

Aquel órgano de gobierno que gobierna la TI sin tener la capacitación adecuada, desgobierna; y si delega en un gestor u órgano técnico, abdica de sus responsabilidades. Si un gestor u órgano técnico asume funciones propias del órgano de gobierno, lo está usurpando.

Por ello, no entiendo la caterva de ‘gobernantes’ que a veces se observa en diversos escalones del organigrama corporativo —salvo quizá en los de cabecera, precisamente donde el gobierno debiera radicar—. Como si las comparsas hubieran asaltado la guardarropía del teatro y todos se hubieran hecho con casacas y guantes, casi ocultas bajo tanto galón y entorchado.

Los reguladores

Los reguladores parecen oscilar —influidos por los agentes sociales— en busca de un equilibrio entre el déficit y el exceso de regulación. Es una situación parecida al juego de cartas de las ‘siete y media’ (pare-

cido a blackjack o veintiuna), situación que un autor español inmortalizó en los versos: “juego vil / que no hay que jugarlo a ciegas, / pues juegas cien veces, mil, / y de las mil, ves febril / que o te pasas o no llegas”².

Pero además, esa oscilación muy retardada respecto a los escándalos de desgobernio, se me antoja que viene teniendo lugar en torno a un listón francamente bajo, insuficiente.

No obstante, en algunos países ha habido avances prometedores. Sorprende mucho que —en un mundo altamente conectado, en tiempo real; aparte de viajes, congresos y otros

intercambios— muchos reguladores mantengan tan altas inercias, introduzcan mejoras meramente decorativas y desdeñen emular a los pioneros.

¿Qué perversa dinámica sociopolítica mantiene a unos reguladores de espaldas a otros en su producción? ¿Qué mantiene, en general, ese listón tan bajo? Lo ignoro.

La formación en TI

Parece evidente que hay un déficit cuantitativo y cualitativo global de formación de talento en TI. El excelente reciente número 133 de la revista *Sistemas* trató en detalle el tema.

² Pedro Muñoz Seca. *La Venganza de Don Mendo*, 1918.

Aparte de la gran diversidad de perfiles profesionales convencionalmente considerados necesarios, creo importante insistir en que son tan necesarios perfiles computacionales (computer sciences) cuanto perfiles sistémicos (sistemas generales e information systems). Los primeros están generalmente bien cubiertos (pienso en España) por las Escuelas de Ingeniería Informática; los segundos, insuficientemente, a mi juicio, en esas y otras escuelas de ingeniería y en otros estudios (económicas, administración...).

También se necesitan perfiles transdisciplinares y de éstos, aunque fueren una minoría, aquellos que puedan servir al interfaz gobierno-gestión: principios de economía, de organización, estudio del valor y del riesgo, gestión de programas y proyectos, recursos humanos, seguridad, resiliencia... además de sólidos fundamentos de TI.

Ignoro si las universidades en su conjunto están dispuestas y preparadas para reducir la brecha tradicional entre su producto y el que el mercado demanda. Opino que aquellas que, además de sus titulaciones académicas, facilitan a los alumnos la obtención de alguna de las certificaciones profesionales reputadas, establecen una pauta que se debería generalizar. Creo que los moocs (cursos virtuales abiertos masivos) que cada vez ofrecen más universidades de prestigio internacional moverán a muchas universidades a alinearse o serán preteridas. 📌

Manolo Palao: *Escribió su primer programa en FORTRAN en 1963 y el último, hasta el momento, en Python en los días en que redacta esta columna. Entre ambas fechas ha sido desarrollador, CIO, CEO, auditor, consultor y formador, con experiencia internacional. Es socio fundador y Director de Formación del think tank español Instituto de Tendencias en Tecnología e Innovación —iTTI— www.itrendsintitute.org. Mantiene vivas las certificaciones CISA, CISM, CGEIT y COBIT 5 Certified Assessor de ISACA; y COBIT 5 Accredited Trainer (F+I+A) de APMG. También mantiene viva la esperanza de que pronto se vean mejoras generalizadas del gobierno corporativo de la TI y él aprenda algo sobre ellas.*