

Gobierno de TI: ¿Cómo podemos utilizar la información para lograr que nuestra organización sea más eficiente?



Licenciado Juan de Dios Bel

En los complejos ambientes de hoy en día, las expectativas de los miembros de una junta directiva están orientadas a obtener continuamente información oportuna y condensada, para tomar decisiones difíciles, de manera rápida y exitosa, respecto a los riesgos y controles.

Durante los últimos años hemos sido testigos de cómo las juntas directivas han estado bajo intensas presiones y, permanentemente, han sido observadas

con relación a su desempeño en el ejercicio del gobierno de la empresa, en todos los sectores del quehacer económico de nuestros países.

La inestabilidad bursátil, el derrumbe del precio del petróleo, la caída de los valores de las materias primas, la rebaja en las tasas de interés, la crisis económica externa, las ciberamenazas y los nuevos requerimientos regulatorios del orden internacional han sido, entre otros

elementos, las prioridades de los ejecutivos en las mesas directivas.

Por esta razón, para muchas organizaciones la información y la tecnología que le dan soporte a sus procesos de negocio representan sus activos más valiosos, aunque esto con frecuencia es poco entendido. Las organizaciones exitosas reconocen los beneficios de la tecnología de información, la utilizan para impulsar la creación de valor para las partes interesadas (*stakeholders*) y entienden que ahora representan un elemento clave del gobierno de la empresa.

El Gobierno de TI es responsabilidad de los ejecutivos de la junta directiva y contempla liderazgo, estructuras y procesos operacionales para garantizar que la TI de la empresa sustente las estrategias y objetivos organizacionales.

Según algunos datos de la consultora IDC Latin America, presentados en el "*CXO Barometer*", en mayo de 2014, las prioridades de los máximos ejecutivos son: la eficiencia operacional y la mejora de la productividad; el ahorro general de costos; la expansión del mercado; el cambio estructural para generar incrementos en ventas; y, el enfoque en el talento para impulsar sus ventajas competitivas.

Ese estudio también refleja cifras de los desafíos que las empresas deben superar, tales como:

- El 46% de las organizaciones aún necesitan ayuda de TI para procesar su información, de modo que les sirva a sus procesos de negocios, o crean sus propios desarrollos en planilla de cálculo (Excel), para analizar los datos y generar reportes.
- El 70% de las organizaciones no cuentan con el capital humano necesario para orientar la información obtenida hacia la toma de decisiones. (Cabe señalar que un 42% afirmó contar con herramientas de analítica

de negocios (BA), pero no con talento humano calificado; y, un 28% dijo ni siquiera tener planes de incorporar esta posición a corto plazo).

- El 60% de las organizaciones no cuenta con herramientas para visualizar, en tiempo real, el estado de operación de sus clientes.

¿Estamos en problemas?

Día a día observamos que debido a la gran dependencia de los procesos del negocio con la tecnología, tanto los líderes de TI como del negocio se encuentran constantemente buscando prácticas de gestión, que los ayuden a alinear las tecnologías de la información con las estrategias empresariales. Por lo tanto, comprender hoy la problemática en torno a la *alineación* es un punto de partida para que la organización obtenga valor mediante las TI. Esta tarea requiere una gestión integral de los dos componentes, en correspondencia con la dinámica de los cambios e innovación tecnológica de la actualidad.

Es precisamente el concepto de Gobierno de TI el que cataliza y aúna todos los esfuerzos por integrar políticas, procesos, prácticas y estructuras, orientadas a ofrecer un entorno articulado en la gestión estratégica de TI, dentro de una organización. En la medida en que mayores objetivos estratégicos se soporten bajo las TI, mayor cuidado y atención debe prestarse a su gestión efectiva.

Sin embargo, a pesar de estar ampliamente comprendido que el negocio y la estrategia TI deben estar alineados, la naturaleza de estas alineaciones están hoy inadecuadamente establecidas, en la mayoría de nuestras organizaciones.

El concepto de esta "conexión" ha sido históricamente invocado como una "alegoría" para discutir sobre la integración del negocio y la estrategia TI, sin establecer una práctica de gestión eficaz que logre la articulación adecuada

de sus respectivas características. Por lo general, las iniciativas que observamos sobre el tema proveen breves directivas sobre cómo lograr la alineación entre el negocio y la estrategia TI; sobre el impacto que la desalineación puede tener en la organización; y, sobre qué esfuerzos es necesario encaminar para diagnosticar, lograr y mantener la alineación.

Estos acercamientos promueven una visión del Gobierno de las TI despojada de recetas estandarizadas y que se encauce en:

- Un mayor foco en el "cliente" que en las operaciones y en la asistencia técnica. El "servicio y el proyecto", es decir, la demanda del cliente, se convierte en el principal "producto" de TI.
- La continuidad del servicio informático tiende cada vez más a ser un activo de consumo para la organización.
- Los proyectos deben ser justificados a partir de su valor para el negocio.
- La función de TI debe configurarse como un proveedor de "servicios" contratados por las áreas de negocio.
- Las métricas fundamentales para evaluar la función de las TI debe ser su aporte de valor para el negocio.
- El establecimiento de puntos únicos de contacto entre áreas de negocio.

La *alineación* de TI con el negocio se relaciona con el grado de congruencia entre la estrategia TI de la organización, sus objetivos estratégicos y la arquitectura de procesos que permitan maximizar el retorno de la inversión hecha en las TI; alcanzar el uso eficaz de las mismas contribuyendo al desarrollo de la organización; y, ofrecer capacidad y flexibilidad de reacción ante nuevas oportunidades en los negocios.

¿Cómo podemos saber que tan maduro está el Gobierno de TI de nuestras organizaciones?

Si consideramos que la tecnología de la información tiene un papel importante en

nuestras organizaciones, deberíamos impulsar que se establezcan estructuras y procesos para lograr los objetivos del tratamiento de la información. Muchos problemas a los que nos enfrentamos hoy en día, tales como los proyectos que se demoran y superan el presupuesto, resultados que no cumplen con las expectativas del negocio, la interrupción de servicios, entre otros, no son problemas operacionales, sino apenas el síntoma de un mal mayor, la deficiencia o carencia del Gobierno de TI.

Generalmente, los miembros de la junta directiva son ejecutivos que no tienen responsabilidades internas en la organización, pero sí mucha experiencia en sectores particulares de la actividad, así como destrezas en temas económicos, financieros y/o comercialización. Estos ejecutivos saben la importancia del cumplimiento de las reglamentaciones y el impacto de los errores frente a los organismos reguladores.

En la actualidad, se espera un alto entendimiento de los miembros de la junta directiva sobre la manera en que la tecnología de información es operada y de la posibilidad de que sea aprovechada con éxito, para obtener una ventaja competitiva. En este contexto son responsables de garantizar un desempeño que asegure el debido cuidado y diligencia frente a las partes interesadas de la organización y el cuidado de la imagen corporativa. Por tanto, cada miembro de junta debe impulsar la transformación de las actuales prácticas de la organización.

En la práctica, alcanzar "la alineación de las TI con el negocio" no es una tarea fácil, toda vez que una de las dificultades más comunes para los ejecutivos de TI es su relación con los miembros de junta directiva. Muchas veces he observado que la falta de un "lenguaje común" o que la forma en que se presentan las iniciativas, no permiten conectar la realidad de la TI con las expectativas del negocio, que manejan los miembros de la junta.

En este sentido, hemos podido comprobar que los ejecutivos de TI exitosos tienen en común su habilidad para comunicarse en términos del negocio (no técnicos). Esta "habilidad" hace la diferencia para captar la atención de los miembros de junta, por lo cual estudian en detalle sus expectativas y exigencias con el fin de articular la valuación de los riesgos en el tratamiento de la información, las estrategias diseñadas y en operación a la fecha, con el fin de facilitar el entendimiento de las implicaciones de los riesgos derivados del inadecuado tratamiento de la información.

En consecuencia, en los próximos años asistiremos a la necesaria transformación

de las prioridades de las agendas de las juntas directivas, antes que deberán repensar sus políticas, procesos y prácticas, para orientar sus directivas y acciones hacia una vista más dinámica de la vida empresarial y así lograr contribuciones renovadas que permitan anticipar los riesgos y amenazas en el mundo digital, inspirar a la organización hacia un liderazgo digital, proveer el apoyo requerido para desarrollar capacidades digitales, aprender de la dinámica del entorno y sus efectos disruptivos y plantear escenarios de mediano y corto plazo que motiven la preparación para eventos inciertos. 📌

***Juan de Dios Bel.** Licenciado en Administración de la Universidad Argentina "John F. Kennedy". Experto en Gobierno, Riesgo & Cumplimiento de TI. Profesor en MBA, Management Information Systems, Universidad del Salvador (Argentina). Profesor en el Posgrado de Seguridad de la Información, Universidad del Salvador (Argentina). CRISC, Certified Risk Information Systems & Control, ISACA. CISM, Certified Information Security Manager, ISACA. CFE, Certified Fraud Examiner, ACFE. CISA, Certified Information Systems Auditor, ISACA*