



Gobernabilidad de TI, nueva responsabilidad de niveles directivos

John Jairo Romero S.

En un mundo globalizado, en el cual cada vez es más difícil competir, la mayoría de empresas, sin importar su tamaño o industria en la cual se desenvuelvan, reconocen los beneficios estratégicos que las inversiones en TI pueden ofrecer.

No obstante, estas inversiones también implican riesgos y retos. Es por ello que una adecuada gobernabilidad de TI se vuelve indispensable para explotar esos beneficios y mitigar los riesgos.

Adoptar prácticas incrementa utilidades

El Centro de Investigación de Sistemas de Información del MIT encontró que aquellas compañías con prácticas desarrolladas de Gobernabilidad de TI tuvieron 20% más de

utilidades, que aquellas con gobernabilidad de TI pobre o inexistente, dados los mismos objetivos estratégicos.

Aquellas empresas que mostraron mejores resultados tenían prácticas de gobernabilidad de TI específicamente diseñadas para cada uno de sus objetivos estratégicos¹.

Así pues, de la misma manera como la gobernabilidad corporativa busca asegurar que se tomen decisiones apropiadas sobre los bienes de la compañía, la gobernabilidad de TI busca alinear las decisiones tomadas sobre los elementos de TI de la empresa con los objetivos del negocio, permitiendo al mismo tiempo el monitoreo y medición de los resultados obtenidos.

Retos a vencer

Entre los retos de mayor importancia que se deben vencer, con el propósito de obtener los beneficios de adoptar prácticas apropiadas de gobernabilidad de TI, se encuentran:

Alinear la estrategia de TI con la estrategia y objetivos del negocio: la evolución del papel de estas áreas de TI, bien sean internas o contratadas en "outsourcing", ha llevado a que estas se conviertan en proveedores internos de servicios, las cuales son medidas por el cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio o SLAs (por sus iniciales en inglés).

En la actualidad, estas áreas ya no son una caja negra con la cual no era fácil (ni muy deseable) interactuar.

Por el contrario, son unidades que interactúan con las demás unidades estratégicas de negocio de la organización. Las áreas de TI tienen ahora responsabilidades adicionales hacia los distintos participantes en el ecosistema natural de una organización, incluyendo los socios o dueños; clientes y socios de negocios; los entes reguladores y en últimas hasta la sociedad.

Difundir dicha estrategia y objetivos hacia todos los niveles de la empresa: es necesario que todas las unida-

des de negocio en las empresas conozcan la estrategia de TI y cómo esta apoya el negocio. De esta manera, poco a poco, las áreas usuarias de los servicios del área de TI, ya no pedirán cosas imposibles en tiempos no viables.

Esta actividad también ayuda a llevar a cabo una planeación más eficiente de la utilización de los recursos de TI disponibles, pues se pueden priorizar los proyectos, de acuerdo con su importancia estratégica para la empresa, y no necesariamente, según el poder interno de la unidad de negocio que está haciendo un requerimiento.

Definir estructuras organizacionales que faciliten la implementación de las estrategias y objetivos definidos: Es indispensable para poder cumplir con este nuevo rol, que las áreas de TI en las empresas cuenten con una estructura organizacional y con los perfiles profesionales adecuados, que les permitan ser interlocutores válidos de las demás unidades de negocio.

Las habilidades interpersonales y otras de las llamadas "soft skills" se vuelven indispensables. Ahora, más que nunca, los directivos de TI necesitan saber interactuar, bien sea para vender sus posiciones o para decir

“Aquellas empresas que mostraron mejores resultados tenían prácticas de gobernabilidad de TI específicamente diseñadas para cada uno de sus objetivos estratégicos”.

"NO", con los directores de otras áreas como mercadeo o finanzas.

Establecer medidas de control, gestión y medición de la efectividad de los elementos de TI: históricamente, los directivos de TI han tenido dificultad "vendiendo" sus proyectos entre los altos ejecutivos de las organizaciones. Muchas veces, debido a que no es fácil demostrar cómo una inversión en TI, más allá de representar un gasto o una inversión en activos, puede traer beneficios concretos y medibles a la empresa.

Si los proyectos han sido priorizados y se establecen los indicadores apropiados, es posible medir la efectividad y el impacto que un proyecto de TI tiene en la organización.

El papel de los niveles directivos

Es necesario que desde los niveles directivos de las empresas se promueva la adopción de medidas que de manera efectiva y a tiempo, den respuesta a los retos presentados arriba.

La gobernabilidad de TI también es responsabilidad de las juntas directivas y de los niveles gerenciales de las organizaciones, ya que es parte integral de la gobernabilidad corporativa y comprende el liderazgo, las estructuras organizacionales y los procesos que aseguran que las áreas de TI de una empresa apoyen el desarrollo de sus estrategias y objetivos de negocio².

Recuerdo que hace unos ocho años participé como miembro de un grupo consultor que asesoraba al Presidente de una importante empresa del sector financiero y que él, con mucho orgullo y algo de desdén, decía mirando al aparato que reposaba desconectado sobre su escritorio, que "los tipos de sistemas me instalaron un computador hace rato pero yo ni siquiera sé prenderlo".

Aunque en años recientes, algunos directivos de empresas colombianas han tomado conciencia sobre la importancia de que ellos conozcan

algunos aspectos relacionados con las tecnologías de información. Y no me refiero hoy a saber prender un computador, sino a conocer las tendencias en uso de TI en su industria; a saber cuáles son las mejores prácticas para contratar desarrollo de software; y, a entender cuáles son los beneficios y limitaciones de hacer "outsourcing".

No obstante, la mayoría de directivos dejan esta responsabilidad en los directores de las áreas de TI, lo cual les impide ayudar a cumplir ese papel fundamental de entender cómo alinear la estrategia de negocio con la de TI y de difundir esta estrategia hacia todos los niveles de la organización.

¿Y qué hay de los directivos de TI?

Al parecer, la proliferación de recomendaciones, mejores prácticas, metodologías y estándares alrededor de la gestión de TI ha causado gran interés en los directivos de TI, quienes ahora consideran importante aplicar ITIL o COBIT en sus organizaciones, o contar con una PMO llena de PMPs.

Sin embargo -es mi opinión personal-, lo que hay es una gran confusión alrededor de estos temas, pues ninguna de estas recomendaciones

es fácil ni clara de implementar. Ni las áreas de TI cuentan con la cantidad (ni calidad en muchas ocasiones) de recursos necesarios.

No obstante, algunos directivos de TI manifiestan -ver sección Cara y Sello en esta edición de la Revista Sistemas-, que el concepto de gobernabilidad de TI está difundándose cada vez más en Colombia, y que ahora lo que viene es la implementación de dicho concepto.

También se espera que aquellos segmentos con mayores responsabilidades frente a entidades reguladoras, como son el financiero y el de telecomunicaciones, sean quienes adopten medidas de gobierno de TI más pronto. En parte, porque estas facili-

“Si los proyectos han sido priorizados y se establecen los indicadores apropiados, es posible medir la efectividad y el impacto que un proyecto de TI tiene en la organización”.

“La gobernabilidad de TI también es responsabilidad de las juntas directivas y de los niveles gerenciales de las organizaciones”.

tan el control requerido y es posible que los reguladores empiecen a exigirlos como de obligatorio cumplimiento.

Un llamado al gremio

Es necesario que los directores de las áreas de TI en las empresas tomen conciencia de que estamos ante un cambio inevitable y que sus responsabilidades ahora son mayores, al igual que la importancia estratégica de las áreas a su cargo.

Por ello, es importante no solo capacitarse y capacitar a sus colaborado-

res en las mencionadas prácticas, sino también establecer una estrategia clara para que los niveles directivos en sus empresas lo entiendan, promuevan y repliquen a lo largo de toda la organización.

Por su parte, las universidades deben promover también el estudio de las prácticas de gobierno de TI, así como las mencionadas "soft skills", entre sus estudiantes, para que los que los integrantes de las áreas de TI en el futuro, bien sea como directivos, desarrolladores o en cualquier otro rol en el cual se desempeñen, puedan ser interlocutores valiosos para las demás unidades de negocio, en las empresas para las cuales trabajen.

Notas

¹Fuente: "IT Governance: How top performers manage IT decisions for superior results"

²Fuente: ISACA / Documento COBIT 4.0

John Jairo Romero Sandoval. Ingeniero de Sistemas de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Recibió el título de MBA (Master in Business Administration) con énfasis en consultoría y en planeación estratégica del Schulich School of Business de la Universidad de York en Toronto, Canadá. Ha sido profesor a niveles de pregrado y posgrado en la Escuela Colombiana de Ingeniería, y a nivel de pregrado en Universidad de los Andes y en la Universidad Javeriana. Tiene 10 años de experiencia en consultoría en TI, especialmente en temas relacionados con planeación estratégica de TI y telecomunicaciones. Actualmente es miembro de la Junta Directiva de ACIS.

ACIS 30 AÑOS PRESENTE EN EL SECTOR

La Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS) celebra este año su trigésimo aniversario

Una comunidad física y virtual interesada en el crecimiento del sector informático colombiano

Tres décadas de labores en el gremio representadas en acciones y resultados visibles:

- Espacios de encuentro para sus afiliados y el entorno.
- Múltiples alternativas de capacitación y actualización profesional, basada en los más recientes avances tecnológicos y su impacto en la sociedad.
- Creación de distintas vías para el fomento de la tecnología y sus aplicaciones.
- Premio colombiano de Informática.
- En 2005 realizó el XXV Salón de Informática y la versión XIX de la Maratón.

