

## ¿Puede implementarse el Gobierno de las Tecnologías de Información sin el Gobierno Corporativo?

GARIBAY- Jorge†

*Universidad Iberoamericana*

Recibido 17 de Enero, 2014; Aceptado 24 de Julio, 2014

### Resumen

¿Gobierno de TI sin Gobierno Corporativo?

Por lo general, usted no puede hablar de la Gobernanza del IT, sin hablar de Gobierno Corporativo. En muchos países, el primero de ellos se basa en la segunda, y no hay posibilidad de que realmente se puede implementar las mejores prácticas tales sin la alta dirección o soporte de la tarjeta. Sin embargo, en México y algunos países de América Latina que estamos experimentando este nuevo paradigma. Parece que hay una nueva claro objetivo: demostrar lo que la zona se puede hacer por la empresa, pero no sólo para continuar con el "status quo" o para ejecutar y apoyar los procesos básicos de la organización, sino para ayudar a las instituciones a ser más competitiva, así como la optimización de los recursos necesarios para trabajar e innovadores procesos.

También estamos experimentando una nueva generación de profesionales de TI que están ansiosos por demostrar su valor y comunicar lo que las normas, marcos y las mejores prácticas de TI pueden ofrecer a las juntas de alta dirección. No hay tiempo para esperar a que los gerentes ejecutivos, la C + tabla suite de miembro o incluso los altos directivos pueden acercarse a los profesionales de TI para pedir su apoyo y compromiso. Los profesionales de TI deben tomar la iniciativa de presentar lo que un marco puede ofrecer a la empresa y de esta manera participar en la definición de la estrategia empresarial.

**TI, Gobierno, Gobierno Corporativo.**

### Abstract

¿IT Governance without Corporate Governance?

Usually you can't talk about IT Governance, without talking about Corporate Governance. In many countries the first one relies on the second, and there is no possibility that you can really implement such best practices without top management or board support. However in Mexico and some Latin American countries we are experiencing this new paradigm. It seems that there is a new IT clear objective: demonstrate what the area can do for the business, but not only to continue the "status quo" or to run and support the basic processes of the organization, but to help institutions to be more competitive as well as optimizing resources needed to work and innovating processes.

Also we are experiencing a new breed of IT professionals that are eager to prove their value and communicate what the standards, frameworks and best IT practices can offer to top management boards. There is no time to wait until executive managers, any C+ suite board member or even senior managers can approach to IT professionals to ask for their support and commitment.

IT professionals must take initiative to present what a framework can offer to the business and in that way participate on defining enterprise strategy.

**IT, Governance, Corporate Governance.**

**Citación:** GARIBAY- Jorge. ¿Puede implementarse el Gobierno de las Tecnologías de Información sin el Gobierno Corporativo?. Revista de Tecnologías de la Información 2014, 1-1:1-8

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

Normalmente partimos del concepto de que no podemos tener un Gobierno de Tecnología de Información, sino tiene como sustento un Gobierno Corporativo. En el deber ser, el segundo es un requisito indispensable para que las organizaciones apoyen la creación y buena operación de un área de tecnología.

Hoy en día vemos casos que salen de este parámetro de operaciones. Cada vez con mayor frecuencia encontramos algunas organizaciones que desarrollan un modelo de operaciones de TI que cumple con los requisitos de un buen gobierno.

Sin tener el soporte de la alta dirección o una estructura organizacional que se fundamente en un gobierno corporativo, estas organizaciones se abren paso de una manera más difícil y costosa. México, como otros países de América Latina, parece tener este modelo de operaciones con mayor frecuencia que las organizaciones americanas, asiáticas o europeas.

¿Es un tema de idiosincrasia, cultural o de coyuntura en un momento en el que las Tecnologías de Información parecen ser una herramienta para profesionalizar ambientes de trabajo?

Actualmente, dadas las condiciones económicas que limitan las oportunidades para que otros sectores puedan crecer a ritmos rápidos, las Tecnologías de Información parecen abrirse camino en un entorno competitivo y de urgencia de entrega de resultados tratando de aprovechar y apalancar su crecimiento en temas de innovación o de optimización de recursos.

Los especialistas en TI empiezan a ser figuras importantes en la definición de la estrategia de las organizaciones y si ese protagonismo se mantiene podemos ver en varias instituciones un cambio de paradigma al tradicionalmente observado. Hemos observado que existe una necesidad de demostrar el valor que las TI pueden aportar en las organizaciones, lo que está orientando a los responsables de estas funciones a desarrollar modelos de operación y gestión eficiente de los recursos tecnológicos, tratando de apegarse a los mejores marcos de referencia de la industria. Cada vez es más común encontrar organizaciones que en su forma de trabajo diario hacen un esfuerzo por profesionalizar la operación de las Tecnologías de Información. Para ello hacen uso de mejores prácticas, marcos de referencia y certificaciones líderes en los distintos mercados de especialización, desde administración de los servicios de tecnología, seguridad de la información, análisis de riesgos tecnológicos y de negocio o inclusive en temas de continuidad y disponibilidad en la entrega de los servicios.

Sin duda veremos en el futuro cercano una interacción más estrecha entre las áreas responsables de las TI y las áreas de Negocio. La pregunta es si eventualmente las primeras pueden apoyar a que las organizaciones desarrollen modelos de Gobierno Corporativo.

**Rol actual de las TI en las organizaciones**

La Tecnología de Información es sin duda un habilitador de negocios en el presente y debe de ser un área protagonista en la conformación de la estrategia de aquellas empresas que quieren ser líderes en sus mercados o bien cuyos niveles de competitividad sean altos. Hoy en día no se puede imaginar una empresa queriendo ser líder o permanecer en el entorno competitivo sin que use de manera estratégica las TI.

De acuerdo a palabras de Gartner Group<sup>1</sup>, la aportación de las Tecnologías de Información sobre el negocio puede ser en tres diferentes esquemas:

- a. IT Corre el Negocio
- b. IT Crece el Negocio
- c. IT Transforma el Negocio

Aunque muchos responsables de áreas de Tecnologías de Información se ocupan de cumplir con el primer modelo de operaciones identificado por Gartner, cada vez vemos con mayor crecimiento a los CIO<sup>2</sup> de las organizaciones, que tratan de transformar el negocio, creando y comunicando el valor que las organizaciones pueden recibir de las Tecnologías de Información. Con esta función y modo de operación están pasando de ser simplemente operadores a estrategias dentro de la organización.

Los líderes de estas áreas no deben ser “tecnólogos”, sino especialistas en el manejo de la información y la identificación de cómo a través de ella podemos aportar valor a las instituciones independientemente de tamaño, giro o sector en el que participan.

¿Cómo han evolucionado las Tecnologías de Información?

El primer intento formal de estandarizar y aprovechar el crecimiento acelerado que experimentaron los sistemas de cómputo con el desarrollo de los microprocesadores y sistemas de cómputo apareció en la oficina de comercio del Reino Unido (OCG).

A mediados de los años 80's, esta oficina auspició el desarrollo de una serie de libros y recomendaciones que trataron de organizar los servicios de tecnología de información, así nació el marco de referencia ITIL<sup>3</sup> (Information Technology Infrastructure Library).

Inicialmente el alcance de estas prácticas era para hacer más eficiente la gestión de servicios en las oficinas gubernamentales del Reino Unido, pero hoy en día se usa como el estándar de mercado en todas las organizaciones que prestan servicios de Tecnología de Información, ya sea en organizaciones gubernamentales o privadas a nivel mundial.

ITIL ha venido evolucionando desde su creación con la versión 1, hasta la última versión conocida como ITIL V3 2011.

En estos más de 20 años de historia ITIL se ha transformado, junto con la industria de TI, de ser un conjunto de buenas prácticas basadas en funciones a ser un conjunto de buenas prácticas basadas en procesos y actualmente a ser un marco de trabajo de administración del ciclo de vida de servicios.

Uno de los objetivos de este marco ha sido la alineación de los servicios de Tecnología de Información con los objetivos estratégicos y de negocio de las organizaciones, así como las necesidades de los clientes.

A esta práctica se le conoce como ITSM<sup>4</sup> y ha sido el núcleo central del desarrollo del estándar ITIL.

<sup>1</sup> Gartner Group es líder mundial en estudios de Mercado de TI

<sup>2</sup> CIO: Chief Information Officer. Director de Tecnologías de Información

<sup>3</sup> ITIL: Librería de Infraestructura de Tecnologías de Información

<sup>4</sup> ITSM: Administración de Servicios de Tecnología de Información

Desde 2005 este marco de referencia sirvió como base para desarrollar una certificación que hoy en día el mercado reconoce como una garantía de operación de administración de servicios de clase mundial ISO/IEC 20000<sup>5</sup>.

La Tecnología de Información es sin duda un habilitador de negocios en la era actual y debe de ser un área protagonista en la conformación de la estrategia de aquellas empresas que quieren ser líderes en sus mercados o bien cuyos niveles de competitividad sean altos. Hoy en día no se puede imaginar una empresa queriendo ser líder o permanecer en el entorno competitivo sin que use de manera estratégica las TI.

Las TI dejaron de tener un papel meramente de apoyo para convertirse en protagonistas de la estrategia corporativa en las empresas. En la medida en que se entienda mejor el impacto que tienen sobre las organizaciones, mejor se podrán conducir y por ende “gobernar” para impulsar más el trabajo empresarial.

Uno de los retos más importantes en la actualidad es traducir este papel estratégico en valor tangible que las áreas de TI entregan a otras unidades de negocio dentro de las organizaciones. Deben comunicar de manera clara, precisa y cuantificable su aportación en la estrategia del negocio.

### **¿Y qué pasa con el Gobierno Corporativo?**

Por otro lado, el Gobierno Corporativo se enfoca más a la acción de organizar y tener la dirección sobre las estructuras de control de las empresas, de las personas y de los procesos a través de los cuáles interactúan.

<sup>5</sup> ISO/IEC 20000: Sistema de Gestión de Servicios de la Organización Internacional de Estándares y del Comité Internacional de Electrotecnia

El Gobierno Corporativo se refiere a la acción de administrar y gobernar las actividades de una organización, entendiéndola como un ente dentro de la economía de las naciones, protagonista del desarrollo y bienestar de las sociedades, generadora de bienes y/o servicios que puedan ser adquiridos o intercambiados.

ISACA<sup>6</sup>, a través del ITGI<sup>7</sup> define el Gobierno Corporativo como “Un conjunto de responsabilidades y prácticas ejecutadas por la junta directiva y la administración ejecutiva con el fin de proveer dirección estratégica, garantizando que los objetivos sean alcanzados, estableciendo que los riesgos son administrados apropiadamente y verificando que los recursos de la empresa son usados responsablemente”.

En economías emergentes como México y algunos otros países de nuestro continente, estamos sufriendo un poco las consecuencias de la desaceleración económica de las grandes potencias como Estados Unidos, Francia e inclusive Alemania.

Las empresas en nuestra región están más preocupadas por la subsistencia que por los crecimientos, lo cual deriva en políticas y estrategia de tratar de hacer más con menos, privilegiar los temas de producción tradicional y ventas que el desarrollo de nuevos productos o la optimización de procesos.

En este sentido el papel que el Gobierno Corporativo puede sumar en las organizaciones es determinante y debe ser un motor para el crecimiento y sustentabilidad de las mismas.

<sup>6</sup> ISACA: Information Systems Audit and Control Association, organización líder internacionalmente reconocida en temas de Gobierno de TI y de Auditoría de TI. Fundada en 1967

<sup>7</sup>ITGI: Information Technology Governance Institute, creado por ISACA en 1998

GARIBAY Jorge. ¿Puede implementarse el Gobierno de las Tecnologías de Información sin el Gobierno Corporativo?. Revista de Tecnologías de la Información, 2014.

En el ámbito Latinoamericano se han desarrollado también iniciativas tendientes a la unificación de las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno, una de las principales ha sido el Código Iberoamericano de Buen Gobierno<sup>8</sup> firmado en Montevideo, Uruguay en junio de 2006.

Este documento impulsa entre otros temas la necesidad de promocionar las conductas que guíen el correcto ejercicio de las prácticas profesionales, dignificando el trabajo y la responsabilidad pública en bien del interés general.

Entre otros aspectos y como parte de sus fundamentos proporcionan valores para el buen gobierno de los entes públicos de los países firmantes en temas como los siguientes:

- Objetividad
- Tolerancia
- Integridad
- Responsabilidad
- Credibilidad
- Imparcialidad
- Dedicación al servicio
- Transparente

Y aunque este código aplica para los organismos gubernamentales, también podemos trasladar las prácticas de éstos al ambiente de las sociedades mercantiles que tienen relación con su contraparte reguladora del lado de los gobiernos.

<sup>8</sup> Firmado por primera vez en Montevideo, Uruguay en 2006 y con reuniones anuales en distintos países de América Latina para ratificarlo y actualizarlo

El hecho de tener bien claras las reglas del buen gobierno en los entes públicos, obliga a los privados a adaptarse a estas formas de trabajo para cumplir con los lineamientos o regulaciones que los gobiernos les imponen.

En nuestro país la aportación más clara al tema del Gobierno Corporativo se desarrolló desde 1999 a través de un documento firmado por varias empresas privadas llamado Código de Mejores Prácticas Corporativas<sup>9</sup>. Actualmente está vigente la versión del 2010.

En este documento se define que la función del Consejo de Administración es la definición de la visión estratégica, así como la vigilancia de la operación y gestión de la organización, cuya responsabilidad es del Director General, a través de las estrategias que él mismo establece con su equipo directivo. Se establecen también algunos principios básicos como: Emisión y revelación responsable de la información, transparencia en la administración, identificación y control de riesgos de la organización, cumplimiento de regulaciones, entre otros.

En la última versión se busca entre otras cosas, apoyar a las empresas a ser institucionales, competitivas y permanentes en el tiempo. Los principios marcados en este código, si bien no son obligatorios, si consideran que su apego y aplicación representan una ventaja competitiva para las organizaciones que las adopten.

Por estos antecedentes resultaría claro que las organizaciones deberían forzosamente tener primero un Gobierno Corporativo, para que desde ahí se buscara la creación y operación del Gobierno de Tecnología de Información.

<sup>9</sup> CCE Consejo Coordinador Empresarial, compuesto por 7 miembros permanentes, entre ellos Cámaras Nacionales de distintas industrias y 5 invitados permanentes

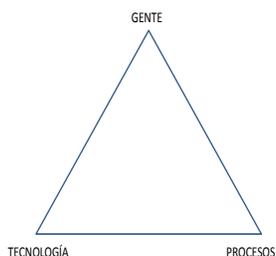
¿Funciona así en la realidad?

### Gobierno de TI sin Gobierno Corporativo

Hemos visto que en muchas organizaciones las Tecnologías de Información están cambiando y transformando la razón de ser de la misma institución. Esto pasa no solamente en el sector privado, sino también en el sector público en nuestro país en donde hay claras muestras del avance del segundo sin tener necesariamente un desarrollo o una plataforma en la alta dirección que la soporte.

Considerando que las últimas administraciones federales o estatales en México no han tenido la continuidad en los planes de desarrollo sexenales que presentan, ni consistencia en muchas de las políticas o reformas a los distintos sectores que se han presentado, resulta un poco extraño que las áreas de TI de algunas dependencias se han fortalecido en esta práctica y han demostrado que se pueden gobernar las TI sin que exista un Gobierno Corporativo claro en dichas instituciones.

Algunas dependencias a nivel Secretaría de Estado, así como Gobiernos Estatales, realmente operan y usan a las TI como un ente habilitador de su estrategia, transformando la forma de entregar servicios y atender a la población en los servicios que ofrecen.



Los proyectos de Tecnología de Información consideran la participación de 3 actores fundamentales: Gente, Procesos y Tecnología (las 3 P en inglés). Sin duda los 3 son importantes, pero el liderazgo que demuestren los CIO, definirá el papel estratégico que tendrán dentro de la organización, en el marco del Gobierno de TI y eventualmente Gobierno Corporativo.

La gente como uno de los vértices en los proyectos de Tecnologías de Información están definiendo la importancia que ésta área reviste para la organización y no están esperando que la alta dirección establezca una mejor práctica o implemente un marco de Gobierno Corporativo que soporte a su vez el Gobierno de TI.

Por ello la importancia del liderazgo que el responsable de las TI tenga dentro de la organización, de manera que pueda incidir en los asuntos importantes de las instituciones y por lo mismo en la definición de estrategias que serán soportadas por una buena operación y entrega de servicios de Tecnología de Información.

De acuerdo al ITGI<sup>10</sup>, el Gobierno de TI se define como “Una responsabilidad de la junta directiva y la administración ejecutiva. Una parte integral del gobierno corporativo y consta del liderazgo, estructuras organizacionales y procesos que garantizan que la TI de la empresa sustenta y extiende las estrategias y objetivos organizacionales”

De acuerdo a este Instituto (Máxima autoridad reconocida en el medio sobre Gobierno de TI), las 5 partes integrales que componen este gobierno son: Alineación estratégica, administración de riesgos, entrega de valor, administración de los recursos y medición del desempeño.

En su informe Global<sup>11</sup> del 2011 realizado en 21 países dentro de 10 sectores diferentes, se llegaron a algunas conclusiones importantes entre las que destacan las siguientes:

<sup>10</sup> ITGI: Information Technology Governance Institute, creado por ISACA en 1998

<sup>11</sup> ITGI Global Survey Results 2011, publicado en 2012

GARIBAY Jorge. ¿Puede implementarse el Gobierno de las Tecnologías de Información sin el Gobierno Corporativo?. Revista de Tecnologías de la Información, 2014.

- 55% del total de encuestados afirman que las TI tienen un papel pro activo dentro de su organización
- Las TI son importantes en la definición y soporte de la estrategia de la organización.
- El área de TI ayuda a la selección de prioridades de atención de proyectos y priorización de implementaciones
- Tecnología de Información ayuda a la reducción de costos y a hacer más competitiva la organización
- A través de TI se hace un análisis consciente de los riesgos del negocio y de las oportunidades de crecimiento aprovechando nuevas tecnología
- Oportunidad de innovación para competitividad en épocas de crisis económicas.
- Ayuda en el uso de marcos de referencia y estructuras para creación y operación de una arquitectura empresarial

Con todo ello, el Gobierno de las Tecnologías de Información está jugando un papel decisivo en las economías de las empresas que realmente quieren seguir siendo competitivas en su sector, así como de las organizaciones públicas que emplean este marco de trabajo estructurado de las TI para apoyar o cimentar el crecimiento de sus organizaciones.

En México en el sector privado hay varios ejemplos de organizaciones que están operando con un buen esquema de Gobierno de Tecnología de Información, de manera que los responsables de estas áreas ayudan al logro de los objetivos de la empresa sin necesariamente tener el respaldo de la alta dirección o sin contar con un esquema de Gobierno Corporativo.

Tanto empresas del sector Financiero, de Manufactura, Retail como de Telecomunicaciones o de Servicios, entre otras, sufren de problemas estructurales para operar bajo un esquema de Gobierno Corporativo, sin embargo, las áreas de TI son exigidas a prestar un servicio no sólo operativo, sino que por iniciativa propia, en la mayoría de los casos, asumen un rol pro activo en la definición de las actividades que apoyarán la estrategia de la empresa y aportarán valor a la misma.

### Conclusiones

En los siguientes años veremos un crecimiento en número y áreas de influencia de la participación de profesionales de las TI que estarán encabezando esfuerzos de poner estructura y visión estratégica dentro de las organizaciones.

Hoy en día, motivados por los cambios económicos, sociales y de interacción con la aparición/proliferación de redes sociales o plataformas nuevas de comunicación hace imprescindible que las áreas de TI tomen ese liderazgo y actúen como facilitadores en la creación de estructuras más profesionales en las empresas (Gobierno Corporativo) que las hagan más eficientes y competitivas.

El futuro ya nos alcanzó y la velocidad de los cambios y la adaptabilidad a los mismos serán 2 de los factores que hagan continuar y le den sustentabilidad a las organizaciones o serán el factor que las condene a la desaparición.

De acuerdo a las teorías de la evolución de Darwin<sup>12</sup> las especies que sobreviven no son las más grandes, inteligentes o rápidas; sino las que tienen la capacidad de adaptarse a los cambios, a los nuevos entornos.

<sup>12</sup> Charles Darwin, El Origen de las Especies, 1957

En ese sentido las organizaciones que veremos en el futuro serán aquellas que tengan esa capacidad de poder afrontar los retos y las condiciones que los mercados locales y globales les demandarán.

El Gobierno de TI es una herramienta poderosa para lograr esto y no puede esperar a que las empresas o instituciones públicas adopten un esquema de Gobierno Corporativo para soportarlo.

### Referencias

Cadbury, Adrian 1992 Comité de Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo

Consejo Coordinador Empresarial. Mejores Prácticas Corporativas, 1999

Hunter, Richard y Westerman, George, The Real Business of IT, Harvard Business Press, 2009, Primera Edición

IT Governance Institute, IT Governance Global Survey Results, 2011

IT Governance Institute, Deloitte & Touche. Reunión Informativa del Consejo sobre Gobernabilidad de TI, 2001

Norma ISO/IEC 38500:2008. Corporate Governance of Information Technology, Junio 2008

Norma ISO/IEC 31000 Risk Management, Principles and Guidelines, Noviembre 2009

Países Iberoamericanos. Código Iberoamericano de Buen Gobierno, 2006

Países Iberoamericanos. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, 2007

Weill, Peter y Ross, Jeanne, IT Governance, Harvard Business School Press, Junio 2004, Primera edición.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard University Press, Primera Edición, 1996.