

Gobierno de TI, estrategia para la competitividad de las organizaciones

Li. Alejandro Tinoco Zavala

Gerente Senior, PricewaterhouseCoopers

alejandro.tinoco@mx.pwc.com

Cómo definir al gobierno de TI

En el entorno existen muchas y diferentes definiciones acerca de “gobierno” de TI, del latín: *gubernare*. Dirigir, guiar. Sin embargo, el Instituto del Gobierno de TI (*IT Governance Institute, ITGI*) lo define como: “gobierno de TI es responsabilidad de los ejecutivos y del Consejo de Dirección, y consiste del liderazgo, estructura organizacional y procesos que garantizan que la TI corporativa, sustente y prolongue las estrategias y objetivos de la organización”.

Por otra parte, Peter Weill y Jeanne Ross lo definen como: “especificar los derechos de decidir y el marco de rendición de cuentas que obligan a comportamientos deseados en el uso de la TI”. Esta definición de gobierno de TI aspira a capturar la simpleza de este gobierno: derechos de decisión, rendición de cuentas y comportamiento deseado que son diferentes en cada organización.

De manera positiva creemos que estas definiciones y otras, en combinación, resultan en la consecución de los siguientes objetivos:

- **Alineación del negocio y la TI.** Las actividades y funciones de la organización de TI, están alineadas a las necesidades del negocio y dan soporte a los objetivos y prioridades del negocio de la organización.
- **Administración del portafolio.** La identificación y habilitación de sinergias entre iniciativas de TI, son el principal interés de la organización en su conjunto contra el manejo de iniciativas para las unidades de negocio individuales.
- **Administración de valor.** TI entrega beneficios planeados de acuerdo con la estrategia, los costos son optimizados, las prácticas de clase mundial relevantes son incorporadas y es maximizado el valor creado para la organización, derivado de las inversiones en TI.
- **Administración de recursos.** Los recursos críticos de TI son administrados y utilizados de una manera responsable, efectiva y eficiente.
- **Administración de riesgos.** Existe consciencia del riesgo y del estado de riesgo de la organización; el riesgo residual derivado de esta diferencia y de otros requerimientos externos, son administrados adecuadamente.
- **Administración de beneficios.** El desempeño es continuamente observado y se le da seguimiento; los beneficios planeados son alcanzados, incluyendo la implantación de iniciativas estratégicas, la utilización de recursos y la entrega de servicios de TI.

Estos objetivos sólo pueden ser alcanzados si existe un entendimiento común, por parte de todos los involucrados (*stakeholders*), de cómo TI puede dar valor a la organización. Por otro lado, existe un marco de gobierno de TI que coadyuve a la toma de decisiones requeridas para administrar, controlar y monitorear TI dentro de la organización. Un

marco de tal magnitud define las decisiones, el involucramiento de los diferentes interesados y las estructuras, responsabilidades y otros mecanismos necesarios para esta toma de decisiones. Finalmente, define la liga con el entorno operativo de TI.

El sentido holístico de un marco de gobierno en TI

Para comprender los beneficios que un gobierno de TI puede arrojar, las organizaciones deben ver este marco desde una perspectiva holística.

Esto significa que deben interactuar con decisiones de estructura y procesos, así como con controles y el cumplimiento regulatorio. Si una organización se enfoca sólo en uno de estos aspectos, los objetivos del gobierno de TI no podrán ser alcanzados. La incorporación del gobierno de TI en la organización, requiere del uso de un marco de trabajo total, que permita a los ejecutivos alinear las decisiones en el entorno interno y externo de la organización.

Cómo mejorar el gobierno de TI

Una vez que la organización reconoce la función del gobierno de TI como una función que abarca a toda la organización, el reto es seguir el plan que permitirá alcanzar los objetivos planteados, en cuanto a la gobernabilidad de TI y al uso de este acercamiento, para alcanzarlos tan rápidamente como sea posible.

La implementación del gobierno de TI tiene varios niveles de madurez. El nivel de madurez es dependiente de los requerimientos internos y externos que dicha organización tenga.

Reconocer la cultura de organización y los requerimientos de cambio

Mientras el gobierno de TI es implementado, es importante alinear la definición de modelos, estructuras y procesos de decisión con la cultura y función de TI en la organización. Si no están alineadas, la implementación consumirá tiempo, debido a los cambios requeridos en la operación de TI.

En la implementación del gobierno de TI, la adecuada administración de cambios es de vital importancia. La experiencia indica que las implementaciones de tipo *big-bang*, fallan en su mayoría y no entregan los beneficios esperados de un modelo de gobierno de TI.

Nuestra empresa recomienda las siguientes guías genéricas en el proceso de implementación, las cuales deberán ser ajustadas dependiendo de los requerimientos específicos de cada organización:

- **Obtener el compromiso y la visión de la alta dirección**

Antes de comenzar con la implementación del marco del trabajo de gobierno de TI, ya descrito, la organización debe asegurarse de que exista un amplio compromiso y una visión en la alta dirección, esto incluye la definición específica de gobierno de TI. Las iniciativas deben estar impulsadas por las principales gerencias y, a su vez, tener el soporte de la alta dirección de la organización. Es importante que el soporte permanezca y que el gobierno de TI sea parte de la visión estratégica de todas las gerencias.

Por medio del soporte continuo, de la disponibilidad de los recursos y del empleo de las mejores prácticas en gobierno de TI, la implementación tendrá mejores oportunidades de éxito.

- **Fijar objetivos y expectativas alcanzables**

Una vez que la iniciativa de gobierno de TI se ha establecido como clave y es manejada por las gerencias de la organización, es necesario ampliar su alcance y visión, de acuerdo con los resultados esperados de las actividades de la iniciativa.

Es crucial fijar objetivos y expectativas alcanzables que deben ser comprendidas por las gerencias y los involucrados en el desarrollo de la iniciativa.

- **Definir un sistema de administración de beneficios**

Además de definir los objetivos en el programa de gobierno de TI, la organización debe definir un sistema para la administración del beneficio, el cual se utilizará para medir los nuevos objetivos de gobierno de TI.

No se debe olvidar que el gobierno de TI está enfocado en mejorar y aprovechar el valor de TI en la organización, mientras se reduce el riesgo. El introducir prácticas de gobierno de TI, sin implantar un sistema que incluya la definición de beneficios esperados y cómo serán medidos, es una contradicción.

Identifique su nivel de madurez

Este análisis sirve para medir cómo está involucrado TI en el liderazgo, esquema organizacional y procesos que impulsan a la estrategia de negocio. Esta evaluación de madurez cubre todos los aspectos relevantes del marco de trabajo de gobierno, así que es importante que la organización mida, honestamente, su estado de madurez.

Es importante tener a la gente correcta involucrada en el desarrollo de esta etapa de análisis. Hay que recordar que el gobierno de TI no es un tema exclusivo de TI, sino un tema de toda la organización. La valoración de la madurez debe incluir el nivel esperado de madurez, que la organización espera alcanzar con las actividades de gobierno de TI.

La evaluación de madurez identificará todas las áreas esenciales que requerirán ser mejoradas y el plan para desarrollarlas. Este plan incluye todas las actividades necesarias, las unidades de trabajo, los recursos humanos y las responsabilidades requeridas para impulsar el nivel de madurez de gobierno de TI en la organización. El éxito sólo se alcanzará si el enfoque se mantiene y se ejecutan las cosas en tiempo, de acuerdo con el plan.

La comunicación es un factor de éxito

El plan para impulsar el gobierno de TI debe dar un punto integrado de las actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos planteados, en la búsqueda de aumentar el nivel de madurez de la organización. El proyecto de mejora por sí solo, debe ser acompañado de buena comunicación y actividades relacionadas con la administración del cambio.

En la mayoría de los casos donde se implementan amplias y robustas prácticas de gobierno de TI, se encuentran niveles de resistencia. Hemos visto que los clientes exitosos son aquellos que dan importancia a la comunicación continua, en especial cuando se encuentra gran resistencia o existen excepciones que deben manejarse. La administración debe fomentar la comunicación y las actividades relacionadas con la administración del cambio. Una vez que la administración acepta introducir o mejorar la función de gobierno de TI, deben impulsar las iniciativas para alcanzar los resultados y beneficios esperados.

- **Fortaleza durante la ejecución**

Si la estandarización tecnológica se determina como pilar en la ejecución de la iniciativa de gobierno de TI, es importante establecer un proceso para el manejo de excepciones o desviaciones del estándar tecnológico. Esto en busca de documentar dichas desviaciones o excepciones.

En esta etapa del proyecto, varias metas de la iniciativa serán alcanzadas en paralelo, la organización debe enfocarse en mostrar resultados de los puntos críticos para mostrar resultados y obtener la aceptación de los involucrados.

- **Ligar la iniciativa de gobierno de TI con los temas de negocio**

El tiempo necesario para mejorar el nivel de madurez, respecto al gobierno de TI en la organización, dependerá de su estado actual, las metas fijadas, la gente y los recursos enfocados en contribuir a la iniciativa. Con base en nuestra experiencia, creemos que avanzar, en cuanto a gobierno de TI en la organización, es un proceso continuo, donde los resultados más grandes podrán verse tras un par de años. Por lo que, tomando en cuenta este periodo de tiempo, se refuerza la idea de mantener en la organización el compromiso, presupuesto, los recursos humanos, etc., de manera continua.

La manera más sencilla de superar estos retos es vinculando la iniciativa de gobierno de TI con los temas claves de negocio, por ejemplo, la reducción de costos, innovación, simplificación, satisfacción del cliente, el valor ofertado, cumplimiento y la administración del riesgo. Una vez que se establezca el vínculo entre el negocio y TI, estarán hablando el mismo idioma, por lo que también deben estar alineados.

Lo anterior, asegurará que el negocio valore y brinde apoyo a las iniciativas de gobierno de TI. Además, la organización debe buscar obtener ventaja de otros proyectos como puede ser: la compra centralizada, las iniciativas de gobierno corporativo, el establecimiento de centros de servicio compartidos o los contratos de *outsourcing*, para cuestionarse si las disposiciones de gobierno de TI están acordes. Al realizar el vínculo entre el gobierno de TI y las iniciativas del negocio, debe ser de manera continua y no como actividades cortas.

- **No sobrecargue al gobierno de TI**

Hemos asesorado a varios clientes que tras múltiples esfuerzos fracasaron en el establecimiento del programa de gobierno de TI. Entre las principales causas del fracaso se encuentra que trataron de instaurar una estructura demasiado compleja encargada de alcanzar los objetivos. La medición del avance de la iniciativa es clave para el éxito de la implantación.

Es importante enfocar los esfuerzos y evitar la realización de múltiples comités o la elaboración de complejos reportes de monitoreo de avance.

Una sobre carga de esfuerzos para la implementación de gobierno de TI creará mayor resistencia en la organización. Por lo que, introducir prácticas de gobierno de TI debe impulsar, en vez de impedir, la flexibilidad de los procesos y procedimientos.