

## Gobierno corporativo en la era digital.

**“Los procesos de Gobernanza están diseñados para ayudar a las organizaciones a utilizar recursos limitados con sabiduría. Sin embargo, algunos CIOs recientemente me han comentado que las unidades de negocio en sus compañías han utilizado la recesión como una excusa para evitar virtualmente todo tipo de mecanismo de Gobernanza de TI. Los proyectos han circunvalado los comités de estrategia, saltado todos los procesos de priorización y se han encaminado hacia su implementación con casos de negocio muy frágiles y planes de proyecto incompletos. Cuando TI protesta, las unidades de negocio claman que necesitan acelerar el desarrollo de los proyectos en orden a responder a las amenazas de la competencia. En efecto, han cedido terreno a sus competidores evitando todas las disciplinas necesarias para el éxito de sus proyectos.”**

**— Bart Perkins. Diciembre 2009. Computer World.**



### **D. JOSÉ CARRILLO VERDÚN**

Doctor en Informática.  
Profesor de la ETS de  
Ingenieros Informáticos  
(UPM).  
Club Europeo para la  
Gobernanza de los Sistemas  
de Información (CEGSI).

Hoy, como siempre, los elementos que han facilitado la transformación de la sociedad y de las organizaciones han sido los datos, la información y su velocidad de transmisión y el conocimiento, junto con la tecnología que permite su captura, almacenamiento, proceso y distribución para su uso, mejorando la gestión de los activos utilizados en estos procesos al mismo tiempo que proporcionan valor a sus usuarios.

La aparición de los primeros ordenadores dedicados a procesos de tipo operativo con amplia utilización de mano de obra o las máquinas de control numérico en la industria supuso ya un avance importante en la producción.

La mejora de las capacidades de proceso, así como el uso de las comunicaciones y la utilización de bases de datos y los avances en el desarrollo de aplicaciones marcó un nuevo hito en la historia de la humanidad, pero también el comienzo de nuevos problemas en su utilización.

La implantación de un nuevo sistema informático o el uso de una nueva tecnología requieren un nivel de conocimiento superior, así como de seguridad y control. Por otro lado, conforme se vulgarizó el uso de la TI, se produjo un alejamiento de la alta dirección de su uso estratégico por la empresa y de su control, excepto en temas presupuestarios, siendo sustituida por el negocio y los técnicos informáticos, que son su visión cortoplacista han perdido el concepto de que lo que proporciona valor a la organización es la calidad y utilidad de la información obtenida a través de los procesos informáticos, y no por las inversiones en tecnología cada vez con mayores restricciones. Los fracasos producidos en el desarrollo de los SI tienen un efecto multiplicador sobre las personas y los procesos de negocio, llegando a paralizar el funcionamiento normal de la organización, demostrando la fuerte dependencia que tienen de los Sistemas de Información.

Se pueden señalar como problemas específicos en la gestión de TI algunos de los siguientes.

No se percibe que la TI esté alineada/integrada con el negocio. Muchos grupos de TI parece que trabajan en proyectos marginales. TI trabaja en una dirección equivocada.

A su vez, mucho trabajo y recursos de TI se consumen en soporte y mantenimiento de la tecnología y sistemas de TI existentes. Y de la misma forma, está demasiado centrada en la tecnología, en detrimento de las necesidades reales de la organización.

La TI reacciona, a menudo, ante la demanda y los eventos, en lugar de ser proactiva. Así, no parece nunca ir por delante, y los resultados de muchos proyectos que se terminan no producen ni cambios ni beneficios.

La TI y el trabajo que realiza parecen estar desconectados de la mejora de procesos. Los beneficios de las inversiones en nuevas tecnologías, a menudo, no se perciben.

El uso indiscriminado de la contratación de servicios ignorando que el conocimiento del negocio, en parte, está en el software y en su calidad; las malas prácticas en la subcontratación basadas en el precio y el desconocimiento de la economía de los SI/TI se suman a los realidades relatadas.

Muchos problemas de los mencionados, así como la inhibición del negocio para definir sus necesidades y asumir sus responsabilidades en su demanda de sistemas de negocio y posterior uso de los mismos, requieren una atención de los órganos de gobierno para incorporar dentro de la gobernanza corporativa a la información, que debe ser gestionado igual que los restantes activos críticos de la organización.

De esta manera, se eleva la posición del conocimiento, la información y sus tecnologías afines al nivel que le corresponde junto al resto de activos clave, mientras el capital financiero va siendo sustituido parcialmente por el capital intelectual, convirtiendo al conocimiento y a la información en la nueva riqueza de las organizaciones.

### **Mejora del gobierno corporativo**

Además, hay hechos constatados que recomiendan que esta dejación de los responsables de los órganos de gobierno de las empresas, en cuanto a mejorar el gobierno corporativo, es muy urgente subsanar para el futuro de sus organizaciones como son:

- Los costes de agencia relacionados con los propietarios, consejeros y ejecutivos así como la asimetría en el uso de la información utilizada en las organizaciones, que pueden ser reducidos con el uso de la TI.

- Múltiples estudios realizados sobre las grandes crisis en empresas desde el año 1929 e incluso la que acaba de afectarnos, estaban relacionadas con la calidad o carencia

de información para detectar y tomar las decisiones o la ausencia de controles en el uso de la información u ocultación de fraude por los propios consejeros, supervisión y control, así como la realización de auditorías y cumplimiento. (Carbury, 1992 y otros).

- El avance de la Responsabilidad Social Empresarial basada en la teoría de “Stakeholders” en cuanto a la necesidad de atender del sostenimiento económico, social, además del medio ambiental y el concepto de Gobernanza Organizacional.

- Estudios y recomendaciones sobre Gobernanza Corporativa de la OCDE (1999, 2004).

- La publicación de la Norma ISO 38500- 2008 y su revisión en 2014 sobre Gobernanza Corporativa de TI y normas subsiguientes.

- Los problemas derivados de la mejora de la gestión de los riesgos de la información (seguridad y ciberseguridad).

- Códigos de Buen Gobierno recomendados por la OCDE editados en muchos países que son recomendaciones a implantar (España 2015 y Ley de Sociedades de obligado cumplimiento para las empresas del IBEX35).

- El uso de Internet y las redes sociales en los últimos años ha sido tan espectacular y su aceptación por la sociedad se ha producido con tal rapidez, especialmente por la ciudadanía, que su uso ha aventajado al que hacen las empresas, dejando atrás rezagados a los gobiernos de los países.

- El impacto de las Tecnologías Disruptivas sobre las organizaciones y la necesidad de la Transformación Digital de las mismas y un mejor uso de la información y el conocimiento por éstas.

### **Implantación del sistema de Gobernanza Corporativa de TI**

En la actualidad vemos como se ha ido convirtiendo en una necesidad imperiosa tanto para las organizaciones públicas como para las privadas.

La Gobernanza Corporativa aplicada a los gobiernos tiene una gran importancia para el desarrollo de la nación, tanto desde el punto de vista de los servicios que debe prestar a los ciudadanos, empresas y asociaciones, como facilitar infraestructuras que permitan el desarrollo de la Industria basada en medios digitales así como la transformación de las Administraciones públicas haciéndolas más eficaces y eficientes en su servicio a los ciudadanos en cuanto a la construcción del estado bienestar.

Evidentemente, este proyecto de implantación es mucho más complejo ya que tiene diferencias fundamentales.

Los ciudadanos y las empresas son clientes y, además, “accionistas” que con sus impuestos van a financiar la transformación de la nación y de las Administraciones Públicas, por lo que requerirán la existencia de un catálogo de servicios que les va a ser proporcionado por el Estado y cuya rendición de cuentas por parte de los responsables deberá realizarse al Congreso.

La sensibilización del ciudadano requiere una gran transparencia en las inversiones e información sobre los logros que se vayan alcanzando, es un proyecto a largo plazo y de mejora continua que requiere un amplio consenso político para su desarrollo ratificado por las fuerzas políticas y sociales.

Por todo ello, la realización de estudios de mercado para conocer mejor la situación de nuestro ecosistema tecnológico, así como de las empresas que han iniciado su transformación se ven imprescindibles.

Resulta ineludible motivar a las empresas Industriales españolas a abordar proyectos importantes y favorecer las inversiones en este tipo de proyectos, aunque ello requerirá un gran esfuerzo de formación, tanto para los empleados públicos, como para los ciudadanos y empresas con el propósito de poder obtener el máximo valor de las inversiones a realizar.

No hay que olvidar que la Transformación Digital no es un problema tecnológico, es de estrategia, de mejora de procesos, de cambio cultural, de las personas y de las estructuras. Una visión solo tecnológica y de infraestructuras no conseguirá sus fines.

## Agenda Digital Española 2015-2020

Puede ser un buen punto de arranque para esta transformación de la Administración española, especialmente los objetivos previstos para España en 2020, aunque su desarrollo actual no es el mejor indicador de su cumplimiento.

Al mismo tiempo que evolucionan las necesidades de negocio, algunas inducidas por las mejoras conseguidas con la aplicación de esos principios de buen gobierno, y otras por la transformación radical debido a la aparición de tecnologías llamadas disruptivas por afectar directamente a la cadena de valor de las organizaciones, modifican procesos al incorporar la posibilidad del tratamiento digital de datos, no solo por computadoras, sino por una gran cantidad de dispositivos que son capaces de leer e interpretar señales digitales bajo cualquier formato, procedentes de sensores y otros instrumentos que requieren nuevo tipo de conocimiento y otros tipos de talento específicos en las personas y nuevas capacidades y competencias, es decir: la Transformación Digital del negocio.

Se entiende por tal, un proceso continuo y a largo plazo, de evolución rápida y disruptiva en la sociedad, mercados, negocio y gobiernos, facilitado por el uso innovador de nuevas tecnologías digitales que cambian órdenes de control establecidas, crea nuevas percepciones de valor, proposiciones de valor asociadas y destruye muchas proposiciones de valor y buenas prácticas preexistentes.

Para que esto sea posible, el Liderazgo Digital es una clave esencial para dicha transformación que involucra cambios significativos en todo el ecosistema de negocio. Lo que requiere una orientación estratégica para planear e implantar los cambios que frecuentemente afectan a aspectos fundamentales, lo que es ese mercado, como se opera en él y el rol desarrollado por los distintos participantes.

Como definición se puede dar la siguiente del *Digital Leadership Institute* de Australia: “Es la capacidad de los líderes de negocio para identificar y comprender la oportunidad para el crecimiento del negocio y su valor mediante un uso eficaz, eficiente y aceptable de las Tecnologías Digitales”.

## El Liderazgo Digital

- Busca tecnologías que facilitan la oportunidad de reinventar los negocios.
- Busca tecnologías que facilitan la oportunidad de expandir o producir una acción disruptiva en el mercado.
- Comprender como los clientes, proveedores, competidores y reguladores están utilizando la tecnología para avanzar en sus propios intereses.
- Energiza y focaliza a la organización en una visión nueva y evolutiva.
- No es necesario poseer un conocimiento muy profundo de la tecnología sino solo la habilidad para ver su potencial.
- Comprender que el éxito no está en el suministro de la tecnología, sino que está facilitando la transformación del negocio.
- Organiza, compromete y focaliza a la organización en el cambio.
- Activa todos los recursos para el cambio.

---

**“La observancia de todo lo descrito conducirá a la Era Digital, que es un periodo con un horizonte sin fin en un paisaje donde se podrán hacer cosas mejores de las que hemos hecho nunca y otras que nunca hemos sido capaces de hacer.”**

La observancia de todo lo descrito conducirá a la **Era Digital**, que es un periodo con un horizonte sin fin en un paisaje donde se podrán hacer cosas mejores de las que hemos hecho nunca y otras que nunca hemos sido capaces de hacer, ya que las tecnologías digitales facilitan la captura y gestión de la información de manera que antes nunca había sido posible. Comienza con un tiempo de cambio profundo, de cambio continuo facilitado por tecnologías digitales.

#### **Estado de situación**

Tras el análisis realizado, podemos afirmar que las organizaciones que han implantado un modelo de Gobernanza de TI adecuado, utilizando un marco adecuado como puede ser la norma ISO 38500 y otros de los múltiples marcos existentes, han aplicado los principios y desarrollado las políticas para las mejores prácticas de gobernanza de TI y han probado el modelo de toma de decisiones para evaluar los casos de negocio y guiar las decisiones de inversión pueden esperar los siguientes beneficios como la reducción de costes, mejoras en el desempeño, habilidad para reaccionar rápidamente a los cambios de mercado, incremento en la satisfacción de los clientes, prácticas más sostenibles, beneficios generales en los lugares de trabajo para el consejo, gestión y personales, incremento en los ingresos por euro invertido, continuidad en sus innovaciones, sin problemas de disrupción ante la aparición continua de nuevas aplicaciones de la tecnología digital, convirtiéndose en Organizaciones Anticipativas.

Cuando se analizan las listas de fracasos que pueden ocurrir cuando no existe Gobernanza Corporativa o la que existe no es está bien implantada, se podrá observar pronto que esos eventos pueden estar vinculados a brechas en la seguridad que casi siempre resultan en pérdidas de reputación, y esa reputación perdida significa una pérdida para el negocio que, a su vez, dará lugar a una pérdida financiera, como pueden ser los fallos en la seguridad, pérdidas financieras, sorpresas desagradables, pérdidas en la reputación y en el negocio

Desde el Club Europeo trabajamos para ser un centro impulsor de la Gobernanza Corporativa de los SI, a través de formación, presentación de experiencias y mejores prácticas, así como de nuevas ideas para la innovación y el Liderazgo Digital en nuestro país. \*  
\*