

CSTIC 2010

“Gestión de las TIC: Calidad y Sostenibilidad”

Madrid, 5 de octubre 2010

Universidad Pontificia de Comillas
C/ Alberto Aguilera, 23

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



COMITÉ DE LOS SISTEMAS Y LAS TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES



Patronos:



AENOR



Patrocinadores:



¡Disculpen la intromisión!



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

Crear cuenta

AEC FORMACIÓN CERTIFICACIÓN DE PERSONAS COMITÉS CONGRESOS PUBLICACIONES CENTRO DE INFORMACIÓN CENTRO D

- CONGRESOS ANTERIORES - DEPARTAMENTO DE CONGRESOS -

Home, RSS, Email, Google+, Facebook, Twitter, Print, Edit icons

Pedidos

Congreso CSTIC 2010

- Programa
- Inscripciones
- Localización

<< OCTUBRE, 2010 >>

L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

~~CSTIC 2010~~ "Gestión de las TIC: Calidad y Sostenibilidad"

05 de octubre de 2010

Universidad Pontificia Comillas
C/ Alberto Aguilera, 23
Madrid

05 de octubre de 2010



Un lugar para el Gobierno Corporativo de TI **Errores, Ortodoxia y Expectativas**

Miguel García Menéndez, CGEIT, CISM, CISA

Managing Consultant

Atos Consulting



Reflexión inicial ...

El término “**Gobierno Corporativo de TI**” -la afirmación es válida para cualquiera de sus variantes- viene aceptándose, en los últimos años, con una relativa normalidad -quizás, excesiva- por la comunidad corporativa (o, al menos, por **una parte de ella**).

Una lectura optimista de dicha realidad podría llevar a interpretarla como muestra de una notable madurez atribuible, tanto a las organizaciones, como a sus dirigentes.

Sin embargo, la realización práctica -la puesta en marcha- de este tipo de iniciativas no siempre parece reflejar una comprensión correcta de su **verdadero significado**.





Errores

Ortodoxia

Expectativas





Errores

Ortodoxia

Expectativas



1^{er} error: los marcos de referencia ...

NO son marcos de Gobierno de TI, ...

eSCM-CL/SP Delegación (externalización) de actividades de TI		
ISO10006/PMBok/Prince2 Programas y Proyectos	ISO15504/CMMI-DEV/CMMI-ACQ Construcción/Adquisición de SW	ISO20000/ITIL/CMMI-SVC Entrega y Soporte
ISO 27000 Seguridad de la Información		
ISO 9001:2008 Garantía de Calidad		

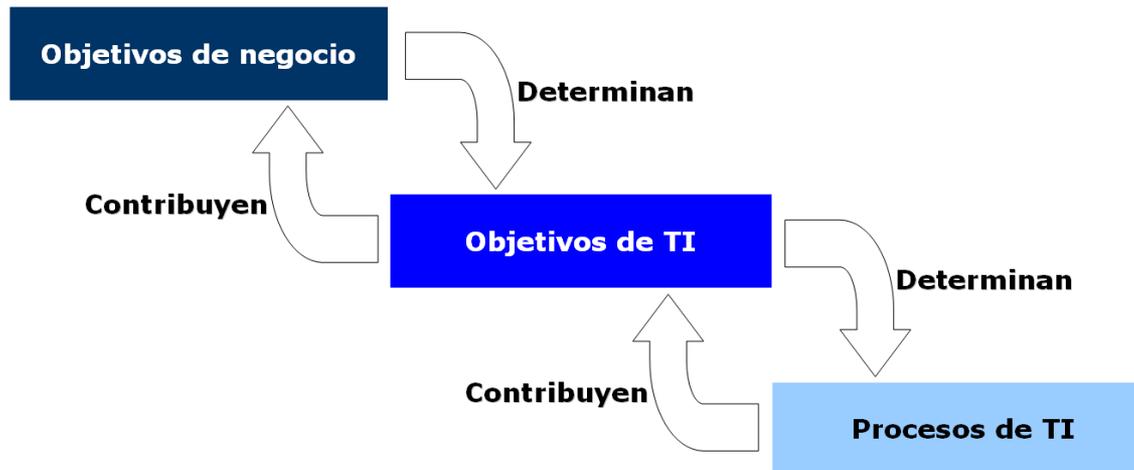
... son buenas prácticas, modelos, procesos y procedimientos para una eficaz y eficiente **Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**. (Sistemas de Gestión).



1^{er} error: los marcos de referencia ... (el caso particular de CobiT)

CobiT [4.1] ofrece un marco para el alineamiento
(sincronización) Negocio-TI ...

Véase CobiT 4.1
Appendix I ⁽¹⁾



... que, **adicionalmente**, incorpora un conjunto de **buenas prácticas** para la **Gestión de TI**, a través de una **jerarquía de dominios y procesos**.

⁽¹⁾ CobiT 4.1 está disponible en <http://www.isaca.org/cobit>

2º error: los asesores (consultores) ...

¿Asesoría de TI (*IT Consulting*)

o

Asesoría de Dirección (*Management Consulting*)?

¿Por qué siguen vendiéndonos
servicios de consultoría en
Gobierno Corporativo de TI, desde
las prácticas profesionales de
tecnología?



3^{er} error: las organizaciones cliente ...

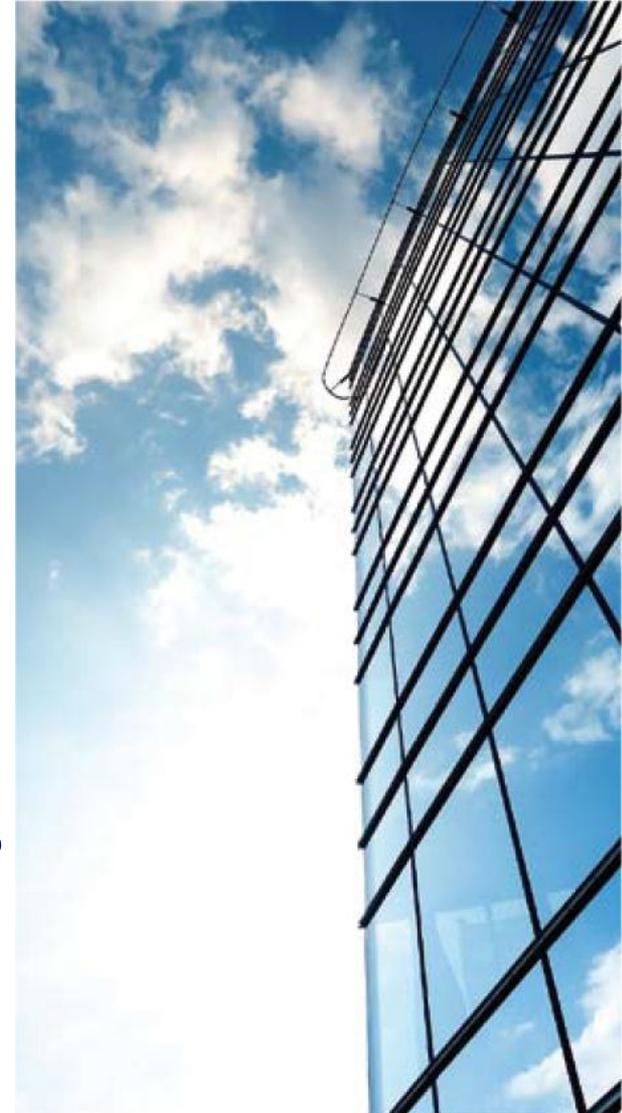


¿Gobierno Corporativo de TI

o

Departamentos de Calidad?

¿No estamos volviendo a la “*oficina de métodos*”?



4º error: la comunidad corporativa ...



¿Quiénes demuestran
verdadero interés por el
Gobierno Corporativo de TI?

¿Cuál es la verdadera
demografía de estas
comunidades-e?

LinkedIn Home Profile Contacts Groups Jobs Inbo

My Groups Following Groups You May Like Groups Directory

My Groups Edit

-  **Gobernanza de TI**
Go to Actions
-  **Cátedra Buen Gobierno**
Go to Actions
-  **Gestión de Valor Inversiones IT**
Activity: Discussions (1)
Go to Actions
-  **Todo sobre ISO38500**
Go to Actions
-  **ISACA Madrid Chapter**
Go to Actions
-  **Especialistas de la Auditoría y el Gobierno de TI**
Go to Actions



5º error: los consejeros-administradores ...



La profesionalización de los Consejos de Administración.



Errores

Ortodoxia

Expectativas





Pero, ¿qué es, realmente, el “*Gobierno Corporativo de TI*”?

El proceso de toma de decisiones sobre TI.

(Más específicamente, en torno al **USO** que, de las TI, ha de hacer/prende hacer la organización).



“Gobierno Corporativo de TI” en una página

DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI

Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
(Declaraciones de alto nivel relativas a cómo han de utilizarse las TI dentro de la organización)	(Conjunto integrado de opciones técnicas que guiarán a la organización en la satisfacción de sus necesidades de negocio. La arquitectura se materializa en una serie de normas y reglas sobre el uso de TI y dibuja la hoja de ruta que habrá de seguirse hacia el modo en que deberá funcionar el negocio. La arquitectura de TI para una organización -Arquitectura de Empresa- incluye los datos, la infraestructura tecnológica y las aplicaciones)	(Estrategias que han de sentar la base de una capacidad de TI -técnica y humana-, oportunamente presupuestada, compartida a lo largo de la organización y que se materializará en servicios fiables y coordinados centralizadamente. Son ejemplos de tales servicios, la red, el centro de atención a usuarios, los datos compartidos, ...)	(Necesidades de la organización en relación a la adquisición, o desarrollo interno, de nuevos sistemas de información de aplicación al negocio)	(Decisiones en torno a cuánto y dónde invertir en TI, incluyendo los procesos de aprobación de proyectos y las técnicas de justificación de inversiones)
Las decisiones tomadas en este ámbito tratarán de dar respuesta a preguntas como las siguientes:	Las decisiones tomadas en este ámbito tratarán de dar respuesta a preguntas como las siguientes:	Las decisiones tomadas en este ámbito tratarán de dar respuesta a preguntas como las siguientes:	Las decisiones tomadas en este ámbito tratarán de dar respuesta a preguntas como las siguientes:	Las decisiones tomadas en este ámbito tratarán de dar respuesta a preguntas como las siguientes:
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se traducen las directrices del negocio en directrices de TI que orienten la toma de decisiones en torno a TI? - ¿Cuál es el papel de TI en la organización? - ¿Cuál ha de ser el comportamiento deseable de TI (una gestión de TI sin igual, una TI dirigida por los objetivos del negocio, unas inversiones en TI prudentes, un uso de TI responsable, ...)? - ¿Cómo ha de ser financiada TI? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los principales procesos de negocio de la organización? - ¿Cómo están relacionados? - ¿Qué información emplean tales procesos? - ¿Cómo han de estructurarse/integrarse los datos que conforman dicha información? - ¿Qué capacidades técnicas deberían ser homogéneas y comunes a lo largo de la organización para garantizar la eficiencia de TI y facilitar la normalización e integración de los diferentes procesos de negocio? - ¿Qué actividades deberían ser homogéneas y comunes a lo largo de la organización para dar soporte a la mencionada integración de datos? - ¿Qué opciones tecnológicas guiarán la orientación de la organización hacia las iniciativas de TI? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué servicios de infraestructura son los más críticos para que la organización alcance sus objetivos estratégicos? - ¿Qué servicios de infraestructura deberían tener un alcance corporativo? - ¿Cuáles son los requisitos de nivel de servicio de tales servicios? - ¿A cuánto deberían facturarse los servicios de infraestructura (si se facturasen)? - ¿Cuál es el plan para mantener al día las tecnologías subyacentes a los servicios de infraestructura? - ¿Qué servicios de infraestructura podrían ser externalizados? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué oportunidades ofrecen, tanto los propios procesos de negocio de la organización, como el mercado, en relación a la adopción de nuevos sistemas de aplicación al negocio? - ¿Cómo se diseñan los "experimentos" estratégicos para que resulten exitosos? - ¿Cómo pueden ser abordadas las necesidades del negocio con las soluciones comerciales de referencia? - ¿Cuándo justifica, una determinada necesidad del negocio, una excepción (modificación) a las soluciones comerciales de referencia? - ¿En quién, en última instancia, revertirán los resultados/beneficios de un proyecto? - ¿Quién promoverá cambios organizativos para garantizar la obtención de valor mediante la ejecución de un determinado proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios, o mejoras, en los procesos de negocio son estratégicamente más importantes para la organización? - ¿Cuál es la distribución de la actual cartera de inversiones en TI? - ¿Es dicha cartera consistente con los objetivos estratégicos de la organización? - ¿Cuál la importancia relativa (ratio) de las inversiones de carácter corporativo, frente a las que se abordan a nivel de unidad de negocio? - ¿Reflejan las actuales prácticas de inversión, su importancia relativa? - ¿Qué valor para el negocio se obtiene de los proyectos de base tecnológica, tras su ejecución y puesta en marcha?

“Gobierno Corporativo de TI” en una página

Arquetipos para la toma de decisiones

	Alta Dirección (CxO)	TI (Corporativa / Unidad de Negocio)	Unidades de Negocio (Procesos de Negocio clave)
Monarquía del Negocio	X		
Monarquía de TI		X	
Estructura Feudal			X
Estructura Federal	X	X	X
Estructura Federal	X		X
Duopolio de TI	X	X	
Duopolio de TI		X	X
Anarquía			



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Objetivo



- Ayudar a aquellos individuos que ocupan **los niveles más altos** (Dirección) **de las organizaciones** a comprender sus **obligaciones legales, regulatorias y éticas** en relación al uso de las TI dentro de las mismas.



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Concepto de fondo: Gobierno Corporativo

- ⊙ [Informe Cadbury, 1992]:

***Gobierno corporativo** es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.*

- ⊙ [Principios de la OCDE, 1999-2004]:

***Gobierno corporativo** es el sistema mediante el cual las corporaciones comerciales son dirigidas y controladas.*

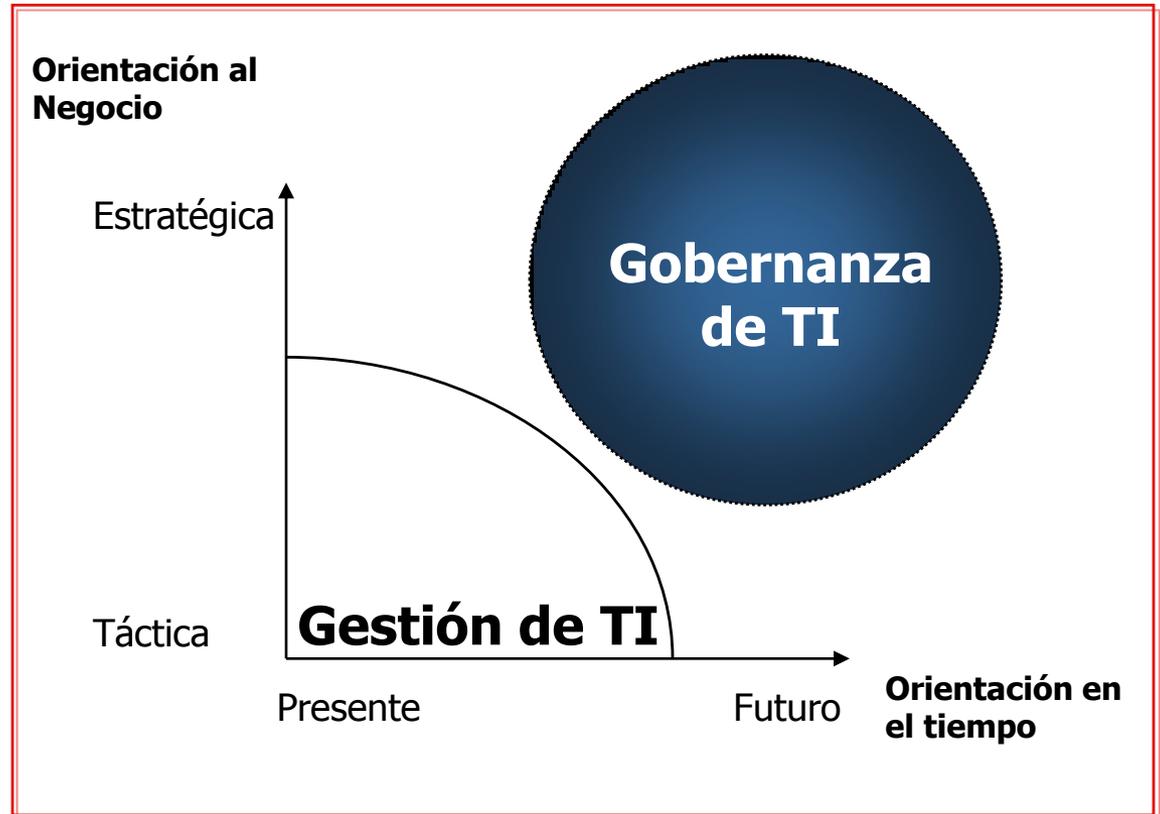
*La estructura de gobierno corporativo especifica la **distribución de derechos y responsabilidades** entre diferentes participantes de la corporación, tales como, los consejeros, los ejecutivos, los accionistas y otras partes interesadas, y detalla las **normas y procedimientos para la toma de decisiones** sobre los asuntos corporativos. De este modo, propociona, también, la estructura a través de la cual **se fijan los objetivos de la compañía**, y los **medios para alcanzar dichos objetivos y supervisar el rendimiento.***



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Gobernanza frente a Gestión

- ⊙ La *Gobernanza* es **distinta** de la *Gestión*.



Fuente: Ryan R. Peterson. "Information Governance: An empirical investigation into the differentiation and integration of strategic decision-making for IT". 2001.

La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Audiencia objetivo

- ⊙ [EN PRIMER LUGAR]:

La ISO/IEC 38500:2008 se orienta, **en primer lugar, a los órganos de gobierno** de la organización, que son: los propietarios, los consejeros, los ejecutivos, los socios y otros directivos.

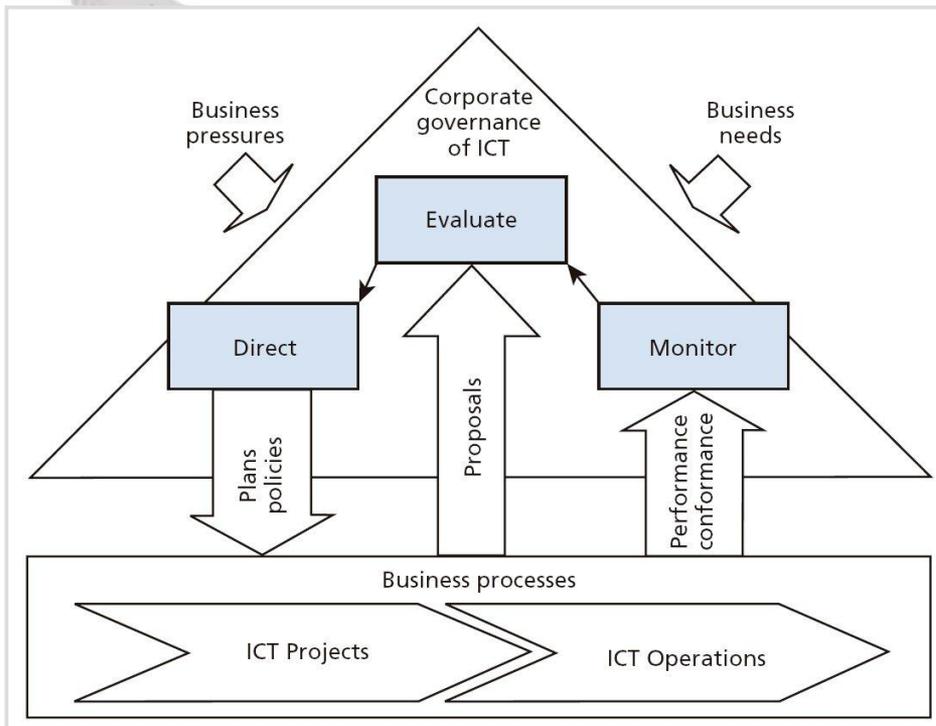
- ⊙ [EN SEGUNDO LUGAR]:

La norma también proporciona directrices a aquellos encargados de asesorar, informar y asistir a la Dirección.



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Modelo para el gobierno corporativo de las TI



Modelo para el Gobierno Corporativo de las TI, según ISO/IEC 38500.

© ISO/IEC, 2008.

- La Dirección debería gobernar las TI a través de tres tareas principales:
- **Evaluar** la utilización, presente y futura, de las TI (estrategias, propuestas, acuerdos de suministro).
 - **Dirigir** preparación y la puesta en marcha de planes y políticas para asegurar que el uso de TI cubre los objetivos del negocio.
 - **Supervisar** la conformidad con las políticas y el rendimiento frente a los planes (objetivos de negocio).



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

Principios de Buen Gobierno Corporativo de las TI

Principios de Buen Gobierno Corporativo de TI	Cuestión
Responsabilidad Establecer responsabilidades sobre las TIC, plenamente comprensibles.	¿Los individuos de su organización entienden y aceptan su responsabilidad sobre las TIC?
Estrategia Planificar las TIC para que soporten, del mejor modo, a la organización.	¿Sus planes tecnológicos soportan los planes corporativos de su organización y cubren las necesidades presentes y futuras de la misma?
Adquisición Adquirir TIC de forma válida.	¿Las adquisiciones en materia de TIC se realizan por razones aprobadas y de la forma aprobada?
Rendimiento Garantizar que las TIC responden bien, siempre que sea preciso.	¿Su marco TIC garantiza adecuadamente la continuidad y sostenibilidad de su organización?
Conformidad Garantizar que las TIC cumplen y ayudan a cumplir las regulaciones establecidas.	¿Su marco TIC es conforme a regulaciones externas y/o internas?
Factor Humano Garantizar que el uso de las TIC tiene en cuenta y respeta los factores humanos.	¿Su entorno TIC contempla las necesidades de la “gente involucrada en el proceso”?



La ortodoxia fijada por la norma ISO/IEC 38500:2008

¿Cómo encaja ISO/IEC 38500:2008 con otras normas o modelos de la industria?

- La norma ISO/IEC 38500:2008 anima a las organizaciones a **emplear las normas apropiadas** para conformar su gobierno de TI.

ICT Governance Principles	ISO/IEC 38500:2008		
	Val IT – Risk IT		
ICT Corporate Governance	CobiT		
	MIT / Analistas de mercado / ... (otros marcos de referencia)		
Best Practices & Industry Models	PMBok / Prince2 Programas y Proyectos	ISO15504 / CMMI-ACQ/-DEV Adquisición/Construcción	CMMI-SVC/ITIL/ISO20K Entrega y Soporte
	ISO/IEC 27K Seguridad de la Información		
	ISO 9001:2008 Aseguramiento de la Calidad		

Fuente: Atos Consulting. Servicios de Asesoramiento sobre Gobierno Corporativo de las TIC.





Errores

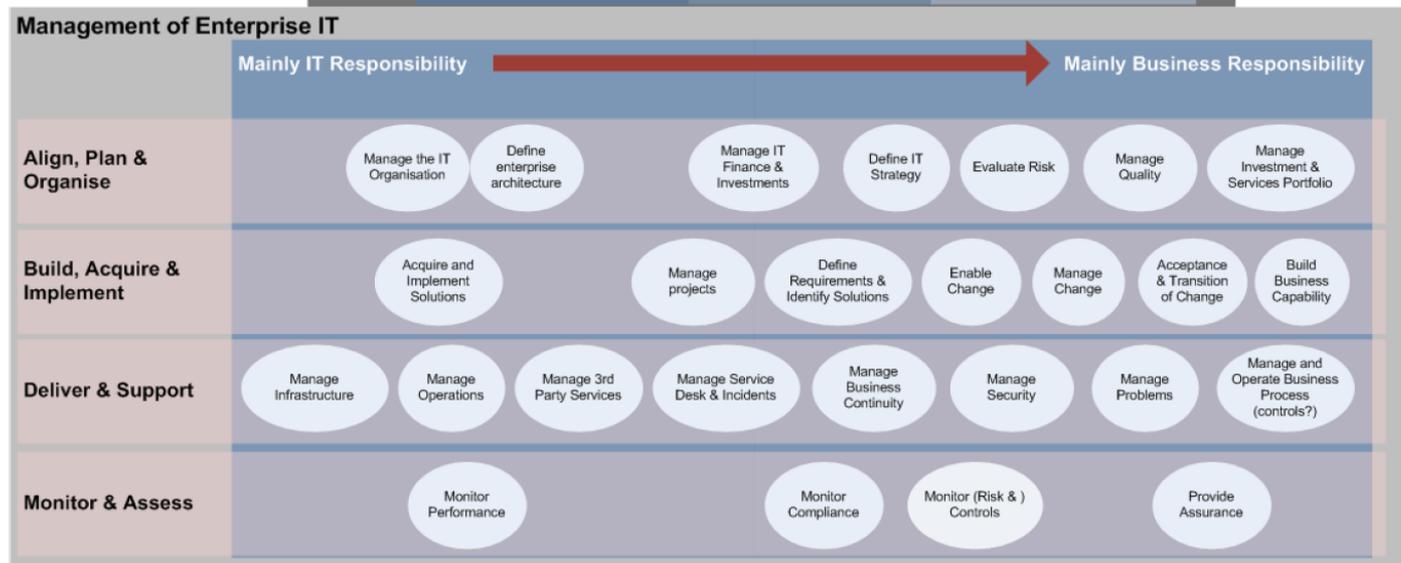
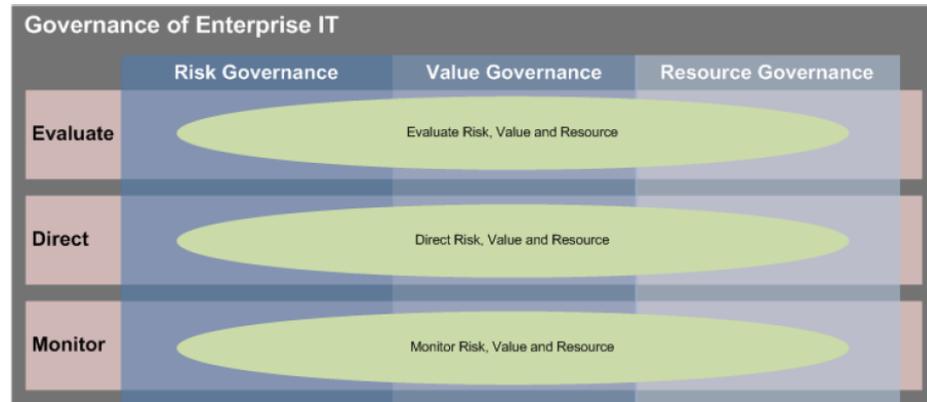
Ortodoxia

Expectativas



La evolución de los marcos: futuro *CobiT 5*

Mapa de procesos revisado: **Gobierno** + Gestión



La labor de las Escuelas de Negocio



“King III”: aires nuevos en Gobierno Corporativo



Martes, 1-Septiembre-2009 **“King III” y el Gobierno Corporativo de las TIC**
Posted by Miguel García Menéndez under 1 - Definición de estructuras de gobierno corporativo TIC eficaces | Etiquetas: Código Conthe, Gobierno Corporativo, Gobierno Corporativo de las TIC, King, King III |
[Leave a Comment](#)

En el día de hoy, martes, 1 de septiembre de 2009, el Instituto de Consejeros en el Sur de África (*The Institute of Directors in Southern Africa*), con motivo de la celebración de su sexta conferencia anual (*The IoD 6th Annual Business Update Conference*), ha presentado la edición 2009, la tercera, de lo que podría denominarse “el Código Conthe sudafricano”: se trata del “Código King de Principios de Gobierno Corporativo” (“*King Code of Governance Principles*”) y su hermano el “Informe King 2009 sobre Gobierno Corporativo para Sudáfrica” (“*King Report on Governance for South Africa 2009*”), conocidos como “**King III**”.

“King III” debe su nombre a Mervyn E. King, antiguo Presidente del Tribunal Supremo Sudafricano y actual Presidente del Comité homónimo, encargado de la revisión y actualización periódica en el país austral del código relativo al Gobierno Corporativo.

La principal novedad de nuevo código es que en él, por primera vez en un documento de esta naturaleza, se eleva a categoría de ‘elemento de gobierno’ la Gobernanza de las Tecnologías de la Información, dedicándosele un capítulo entero (el 5), tanto en el Código, como en el Informe, e identificando una serie de principios generales para el Buen Gobierno Corporativo de dichas Tecnologías, hasta un total de siete, tal y como se enumeran a continuación:

- ❖ 5.1: El Consejo de Administración debería responsabilizarse del Gobierno Corporativo de las Tecnologías de la Información (TI).
- ❖ 5.2: Las TI deberían estar alineadas con los objetivos de rendimiento y sostenibilidad de la compañía.
- ❖ 5.3: El Consejo de Administración debería delegar en la Dirección de la compañía la responsabilidad de la puesta en marcha de un marco de Gobierno Corporativo de TI.
- ❖ 5.4: El Consejo de Administración debería supervisar y evaluar los principales gastos e inversiones en TI.
- ❖ 5.5: Las TI deberían formar parte integrante de la gestión de riesgos de la compañía.
- ❖ 5.6: El Consejo de Administración debería garantizar que los activos de información sean gestionados eficazmente.
- ❖ 5.7: Un Comité de Riesgos y un Comité de Auditoría deberían asistir al Consejo de Administración en relación al desempeño de sus responsabilidades sobre las TI.

La cercanía con los principios de la norma ISO/IEC 38500:2008 son evidentes. ¿Para cuando una revisión del código español con estas mismas, o más interesantes aún, novedades?



Un caso real:
algunas
organizaciones
ya han
comenzado



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN01

PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI				
	Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección					
Dirección de TI					
Alta Dirección + UN					
Alta Dirección + TI + UN					
TI + Alta Dirección					
TI + UN					
UN					
Ad hoc					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN01

ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI			
	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI	Experiencia y habilidades	Necesidades de Sistemas	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección	<p>La UN01 muestra un patrón propio de un arquetipo MONÁRQUICO DE TI, en el que el peso de las decisiones en esta materia recaen, de forma clara, en el área de Informática.</p> <p>Ello es prueba del desalineamiento o, cuando menos, del alejamiento (delegación mal entendida) de las áreas de “negocio” respecto de los aspectos relativos a TI.</p>			
Dirección de TI				
Alta Dirección + UN				
Alta Dirección + TI + UN				
TI + Alta Dirección				
TI + UN				
UN				
Ad hoc				

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN02

PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI				
	Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección					
Dirección de TI					
Alta Dirección + UN					
Alta Dirección + TI + UN					
TI + Alta Dirección					
TI + UN					
UN					
Ad hoc					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN02

PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
Alta Dirección	Alta Dirección + UN	TI + Alta Dirección	TI + UN	UN	Ad hoc
<p>La UN02 muestra un patrón propio de un arquetipo ANÁRQUICO, en el cual las decisiones son tomadas sin ningún tipo de coordinación, en función de las necesidades del momento y por aquél al que tales necesidades afectan.</p> <p>Esta circunstancia delata una clara inmadurez en materia de TI por parte de la Unidad de Negocio y constituye un caldo de cultivo muy favorable para la aparición y proliferación de islas (silos), con la clara merma de eficiencia que ello supone.</p>					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN03

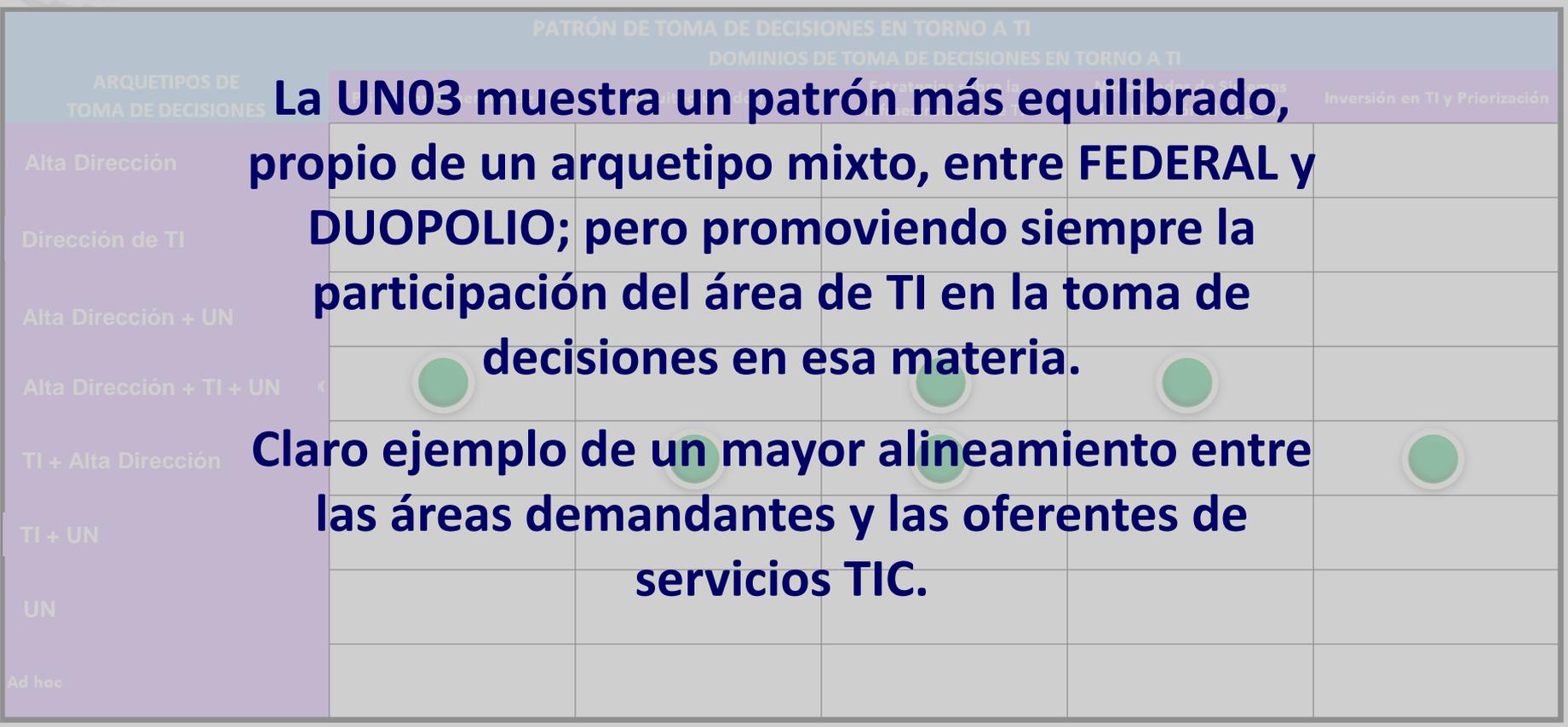
PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI				
	Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección					
Dirección de TI					
Alta Dirección + UN					
Alta Dirección + TI + UN					
TI + Alta Dirección					
TI + UN					
UN					
Ad hoc					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN03



Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN04

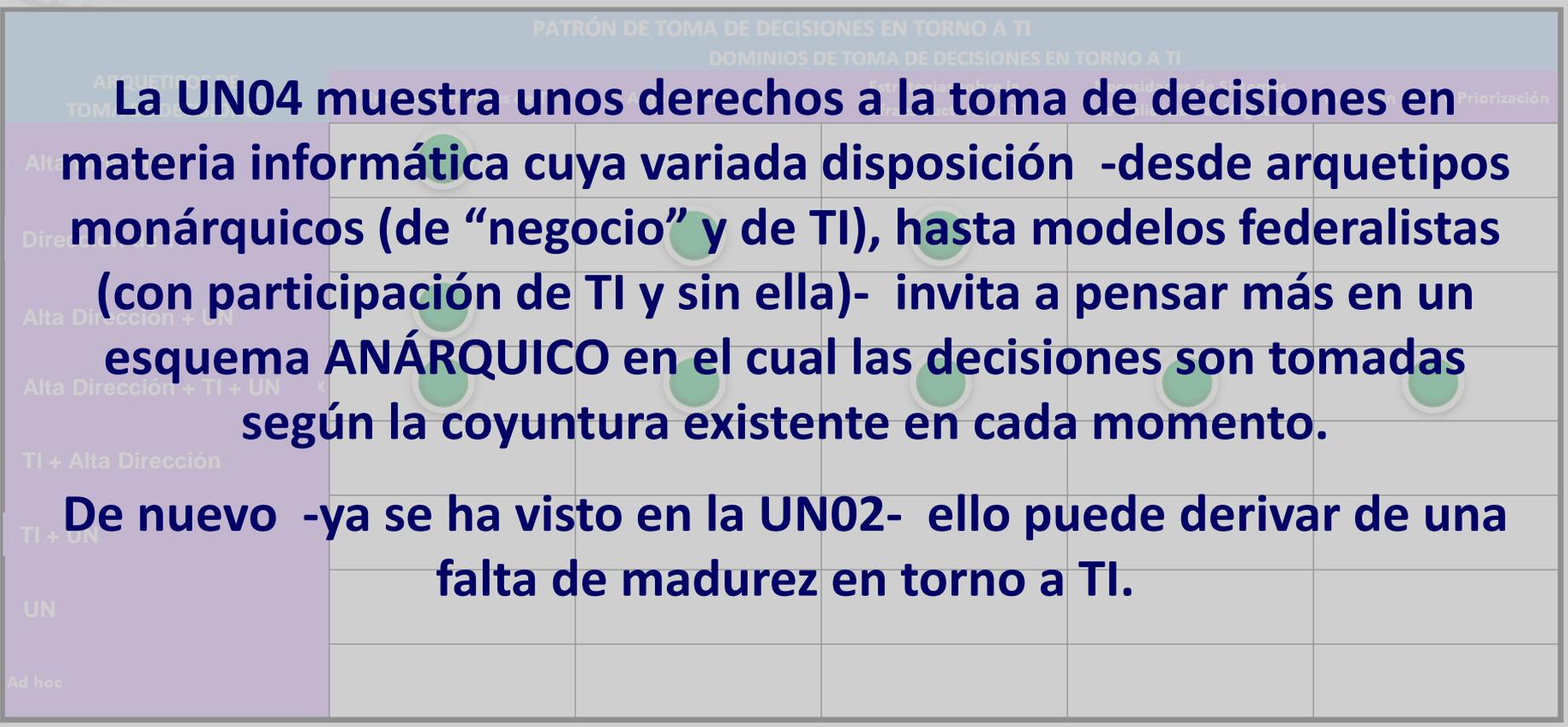
PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI				
	Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección					
Dirección de TI					
Alta Dirección + UN					
Alta Dirección + TI + UN					
TI + Alta Dirección					
TI + UN					
UN					
Ad hoc					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

UN04



Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

Visión de conjunto por Unidad de Negocio



UN01

UN02

UN03

UN04

Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

Patrón agregado de los escenarios de toma decisiones en torno a TI

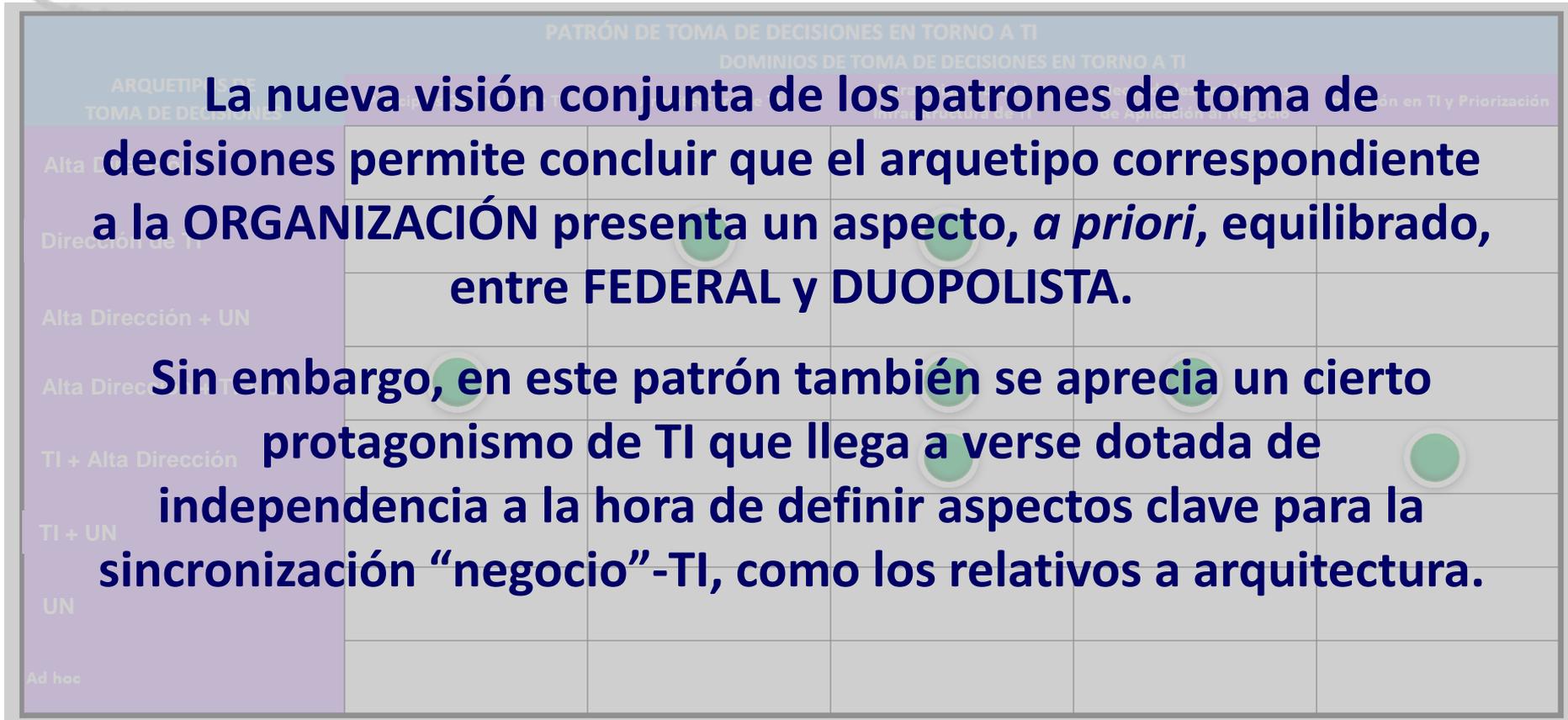
PATRÓN DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI					
ARQUETIPOS DE TOMA DE DECISIONES	DOMINIOS DE TOMA DE DECISIONES EN TORNO A TI				
	Principios Generales de TI	Arquitectura de TI	Estrategias sobre la Infraestructura de TI	Necesidades de Sistemas de Aplicación al Negocio	Inversión en TI y Priorización
Alta Dirección					
Dirección de TI					
Alta Dirección + UN					
Alta Dirección + TI + UN					
TI + Alta Dirección					
TI + UN					
UN					
Ad hoc					

Patrón de toma de decisiones en torno a TI



Un caso real: algunas organizaciones ya han comenzado

Patrón agregado de los escenarios de toma decisiones en torno a TI



Patrón de toma de decisiones en torno a TI





¿Dónde ubicaría
ahora el
Gobierno
Corporativo de
TI, en su
organización?





Muchas gracias

Más información en:



<http://es.linkedin.com/in/miguelgarciamenendez>



<http://twitter.com/MGarciaMenendez>
<http://twitter.com/GobernanzadeTI>



<http://gobernanza.wordpress.com/>



miguel.gmenendez@atosorigin.com

