

Jan van Bon
Director de Inform-IT, Groningen (Holanda)

<j.van.bon@bhvb.nl>

Esto NO es gobernanza de TI

1. Introducción

La gobernanza de TI es un factor importante para los directores ejecutivos y los directores de tecnologías de la información: pero, ¿qué es la gobernanza de TI? Y ¿qué NO es? Este artículo presenta algunas claves para comprender esta cuestión utilizando una serie de marcos modernos de gestión.

2. ¿De qué trata la gobernanza de TI?

Es innegable que el incremento de la importancia de la información en el mundo empresarial supone una dependencia total de la gestión de la información. Muchas organizaciones no sobrevivirían ni cuatro días si sus sistemas de información fallasen. Es este el principal motivo por el que existe la gobernanza de TI: la necesidad de poder controlar los sistemas de información de soporte. Sin embargo, también hay otros motivos importantes.

En primer lugar, las organizaciones deben asegurarse de que cumplen con los requisitos normativos externos. Todos conocemos ejemplos de lo que ocurre si no se presta atención a este detalle. Enron y Worldcom son muestras de las consecuencias que puede acarrear una mala gobernanza, y seguramente en cada país se habrán producido desastres financieros similares. La respuesta a estos desastres fueron Sarbanes-Oxley, Basilea II, IFRS y muchas otras normativas locales. Todas estas normativas tienen por objeto garantizar que las organizaciones controlan sus procesos de toma de decisiones y poseen administraciones transparentes.

Resumen: si las Tecnologías de la Información (TI) son un negocio como cualquier otro, ¿por qué no las gestionamos como tal? Si observamos otras disciplinas, podemos encontrar magníficos ejemplos de cómo se aplican los principios de la gobernanza. Sin embargo, en el mercado de las TI, parece que hayamos olvidado poner en práctica algunas de las normas empresariales más elementales. Los últimos acontecimientos nos han demostrado los desastrosos efectos que esto puede conllevar. Por ello, conviene examinar el tema con más detenimiento, empezando por responder a la pregunta básica: "¿Qué es y qué no es la gobernanza de TI?". La respuesta puede ser sorprendente. Y hasta puede que la gobernanza de TI sea menos complicada de lo que parece.

Palabras clave: ejecutivo, gerencia, gestión, gestión de la información, gobernanza de TI, IT Governance, ITIL, marcos, modelo mejorado de alineación estratégica, organización, planificación y control, TI, toma de decisiones.

Autor

Jan van Bon es director de Inform-IT, una organización dedicada al desarrollo, promoción y distribución de conocimiento en el área de la Gestión de Servicios Informáticos. Lleva años trabajando en el desarrollo y la publicación de un gran número de marcos de gestión de TI. Tras diez años de investigación académica, inició su trabajo en tecnologías de la información a finales de los años ochenta en los Países Bajos. En 1994 creó el ITSMF holandés <<http://www.itsmf.nl/>> y desde entonces ha participado en proyectos del ITSMF (IT Service Management Forum). Ha lanzado al mercado más de 50 libros en 14 idiomas en colaboración con autores de todo el mundo sobre diferentes temas relacionados con la gestión de TI.

Un segundo estímulo crucial para la gobernanza de TI consiste en el hecho de que la gestión de las organizaciones se realiza cada vez con más frecuencia desde la perspectiva de los accionistas y de otras personas con intereses en la organización. Estas organizaciones deben proporcionar un valor añadido en forma de ingresos financieros o similares. Los *hedge funds* (fondos de alto riesgo) están tomando el control de muchas empresas, dividiéndolas para obtener más beneficios económicos. Los accionistas in-

dividuales se están organizando y su influencia va en aumento. Otras partes implicadas, como los trabajadores o la sociedad, están adquiriendo reconocimiento e incrementando su influencia en las decisiones y el rendimiento de las organizaciones.

Todos estos aspectos constituyen un reflejo de algunos de los elementos principales de la definición de gobernanza corporativa aceptada generalmente, tal y como se muestra en el marco de gobernanza empresarial CIMA (ver **figura 1**). Este marco pone de relieve la función de dos temas clave de la gobernanza: "Conformidad" (*conformance*) y "Rendimiento" (*performance*).

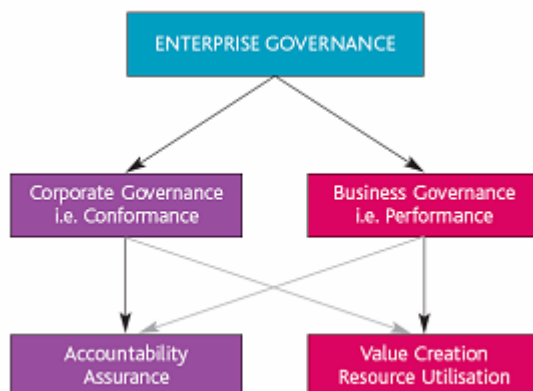


Figura 1. Marco de gobernanza empresarial CIMA.

3. Definiciones de gobernanza de TI

Si buscamos en Google el significado de gobernanza de TI obtendremos fácilmente más de 50 definiciones distintas. Aún hoy no existe una única fuente de autoridad con el poder suficiente para decidir cuál de estas definiciones tiene valor oficial y universal. En la **tabla 1** se incluyen algunas de las definiciones más habituales.

Últimamente, los expertos en la materia coinciden a grandes rasgos en los elementos comunes que utilizan en las definiciones.

Investigadores	Definición de <i>gobernanza de TI</i>
Brown y Magill (1994)	La gobernanza de TI describe el lugar donde reside la responsabilidad en cuanto a las funciones de TI.
Luftman (1996)	La gobernanza de TI es el grado en el que se define y comparte entre la dirección la autoridad para tomar decisiones sobre TI, y los procesos que los gerentes de las organizaciones de TI y empresariales aplican al decidir las prioridades de TI y la distribución de los recursos.
Sambamurthy y Zmud (1999)	La gobernanza de TI hace referencia a los patrones de autoridad para las actividades clave de TI.
Van Grembergen (2002)	La gobernanza de TI es la capacidad organizativa del consejo, la dirección ejecutiva y la gestión de TI para controlar la elaboración y la puesta en práctica de la estrategia de TI y asegurar de este modo la fusión entre negocio y TI.
Weill y Vitale (2002)	La gobernanza de TI describe el proceso global que utiliza una empresa para compartir los derechos de decisión en materia de TI y controlar el rendimiento de las inversiones en TI.
Schwarz y Hirschheim (2003)	La gobernanza de TI consiste en estructuras o arquitecturas (y patrones de autoridad asociados) relacionadas con las TI e implementadas para cumplir satisfactoriamente (imperativo de TI) actividades en respuesta a los imperativos estratégicos y del entorno de una empresa.
IT Governance Institute (2004)	La gobernanza de TI es responsabilidad del consejo de administración y de la dirección ejecutiva. Forma parte integral de la gobernanza de la empresa y consiste en los procesos y las estructuras organizativas y de liderazgo que garantizan que las TI de la organización refuerzan y amplían las estrategias y los objetivos de la organización.
Weill y Ross (2004)	La gobernanza de TI consiste en especificar los derechos sobre las decisiones y el marco de responsabilidades para fomentar un comportamiento deseable en relación con el uso de las TI.
AS8015:2005	El sistema por el cual se dirige y controla la utilización presente y futura de las TIC. Comprende la evaluación y la dirección de los planes para el uso de TIC que ayuden a la organización, y la supervisión de dicho uso para la materialización de los planes. Incluye la estrategia y las políticas para la utilización de TIC dentro de una organización.

Tabla 1: Algunas definiciones de *gobernanza de TI* (basadas en [1]).

Los elementos clave de las definiciones de gobernanza son la *organización* y la *distribución de derechos (de decisión)*. La gobernanza tiende a tratar de forma transparente con elementos de la organización responsables de la toma de decisiones. Esta afirmación inmediatamente nos conduce al segundo elemento primordial, que siempre está relacionado con las *decisiones*.

Sin embargo, en la mayoría de los casos la gobernanza se limita a proporcionar únicamente la infraestructura para tomar esas decisiones y no incluye el proceso de toma de decisiones en sí mismo. En general, se considera que la toma de decisiones es un aspecto de la *gestión*, un terreno separado de la gobernanza. Sohal y Fitzpatrick [2] pusieron de manifiesto esta separación en su investigación sobre la gobernanza del gobierno de Australia (ver **figura 2**).

Así pues, existe una clara distinción entre gobernanza y gestión, lo cual apunta a que la gobernanza permite *la creación de un escenario* en el que otros puedan gestionar sus tareas de forma eficaz. Y esta distinción

convierte a la gobernanza de TI y a la gestión de TI en dos entidades separadas. Aunque muchos marcos, como COBIT o ITIL, se denominan "marcos de gobernanza de TI", la mayoría de ellos en realidad consisten en *marcos de gestión*.

4. La gobernanza de TI no es...

Para poder comprender de qué trata la gobernanza de TI, resultaría muy útil saber lo que *no* es. Por ejemplo, como vimos en el párrafo anterior, la *gestión* no es gobernanza. Por lo tanto, para saber qué se excluye del ámbito de la gobernanza de TI, cabe comprender qué es la gestión de TI.

Téngase en cuenta que estamos hablando de la gobernanza de TI y no de la gobernanza corporativa, lo cual implica automáticamente la incorporación de la disciplina del soporte de información. El soporte de información se considera generalmente como una disciplina de apoyo para otros procesos empresariales.

El mejor modo de gestionar un dominio correctamente, según el principio de separación de incumbencias, es dividiendo dicho dominio en un subdominio de *control* y un subdominio de *realización*. De ese modo, el dominio de realización no se controla a sí mismo. Una vez aplicado el principio al soporte de información, se obtienen dos dominios de responsabilidad separados: La gestión de información (GI), donde se *diseñan y controlan* los sistemas de soporte de información, y la tecnología de la información (TI), donde se *construyen y ejecutan* los sistemas de información (ver **figura 3**).

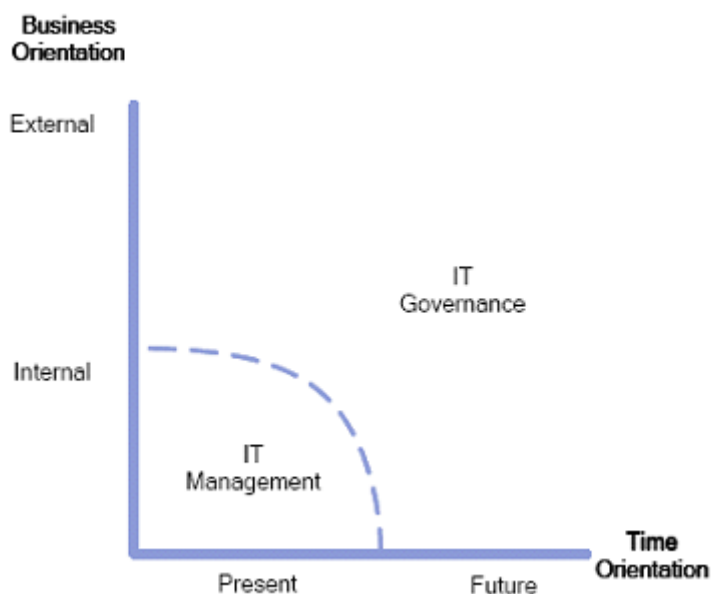


Figura 2. Contraste entre gobernanza de TI y gestión de TI (Sohal y Fitzpatrick [2]).

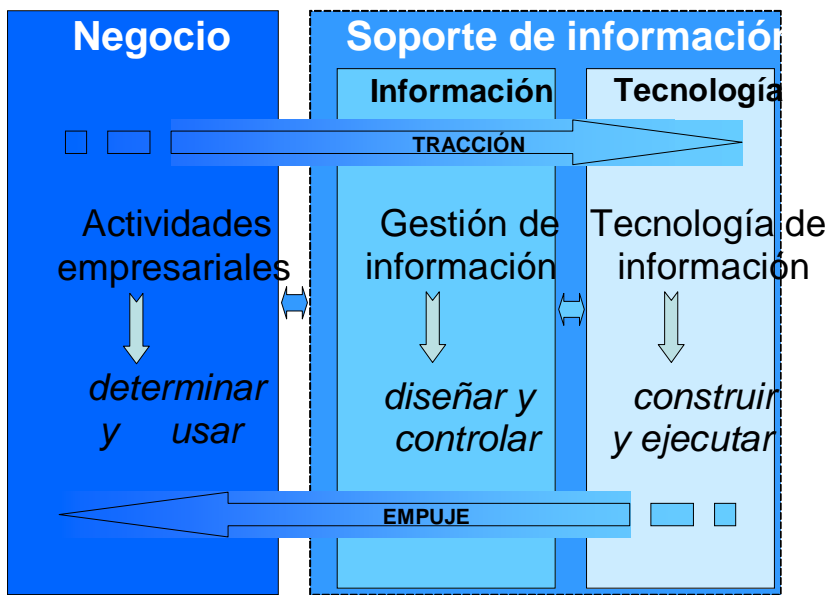


Figura 3. Separación de incumbencias en la disciplina del soporte de información (Van Bon y Hoving [3]).

Dos fuerzas opuestas hacen que este sistema interactivo funcione:

1. Tracción (pull): la organización controla la calidad del soporte de información basándose en los requisitos que se derivan directamente de la demanda de información de las actividades principales del negocio. Asimismo, influyen en la demanda de información otras actividades (empresariales) complementarias. El dominio GI actúa como el siguiente eslabón de la cadena desde el punto de vista del dominio empresarial.

2. Empuje (push): la organización, basándose en las posibilidades y en las imposibilidades y problemas del dominio TI, ajusta la configuración del soporte de información.

Otro paradigma de gestión muy extendido (planificación y control) explica que en cada dominio deben existir siempre niveles de gestión estratégicos, tácticos y operativos (ver figura 4).

Este paradigma también sirve de base para un sistema interactivo basado en dos fuerzas opuestas:

1. Tracción o pull (descendente): Los planes y objetivos estratégicos se especifican a nivel táctico y se materializan a nivel operativo. Aun así, es posible ajustar los planes y los objetivos: las fuerzas del mercado pueden exigir ajustes, formar una nueva asociación puede conllevar nuevos objetivos, cambiar de mandos puede traducirse en un cambio de las condiciones previas, y cada uno de estos aspectos influye de manera descendente en el nivel operativo.

2. Empuje o push (ascendente): La organización ajusta los objetivos evaluando los procesos de realización, añadiendo experiencias operativas a los procesos de decisión. De nuevo, este punto indica tanto las

nuevas posibilidades como las imposibilidades y los problemas que una organización puede desarrollar.

La combinación de las perspectivas descritas anteriormente nos conduce a un modelo 3x3 de gestión del negocio, la información y la tecnología, tal y como se expresa en el modelo SAME (ver figura 5).

El modelo SAME puede utilizarse como "patrón básico" para gestionar aspectos relacionados con el soporte de información dentro de organizaciones. Aunque también describe los elementos de procesos y respon-

sabilidad, una vez que hayamos comprendido la estructura de esta matriz 3x3, podremos utilizarla para tratar cuestiones organizativas. Permite abordar cuestiones como:

■ **La organización del soporte de información:** Un aspecto relacionado con la efectividad y la eficiencia.

- Establecimiento de responsabilidades, descripciones de funciones y matrices RACI del dominio de gestión de la información, y su distribución entre las distintas celdas de la matriz 3x3.

- Decisiones sobre la externalización de una o varias actividades o funciones, una vez que se han comprendido y se han situado en la matriz 3x3.

- Configuración de la organización de control para la gestión de las actividades y las funciones externalizadas, gestión de proveedores externos, establecimiento de acuerdos, creación de políticas de información.

- Auditorías de la organización.

■ **Referencias cruzadas:** posicionamiento y delimitación del ámbito de los marcos de gestión existentes, detección de lagunas en el sistema de gestión.

■ **Modelos de procesos:** asignación de procesos a niveles o dominios de gestión específicos, establecimiento de modelos de procesos basados en las interacciones existentes entre celdas del modelo 3x3, complementación de modelos de procesos basados en las interacciones de los modelos 3x3.

Aunque el modelo puede utilizarse para tratar muchas cuestiones de gestión, también es útil como punto de partida para abordar temas relacionados con la gobernanza. Al

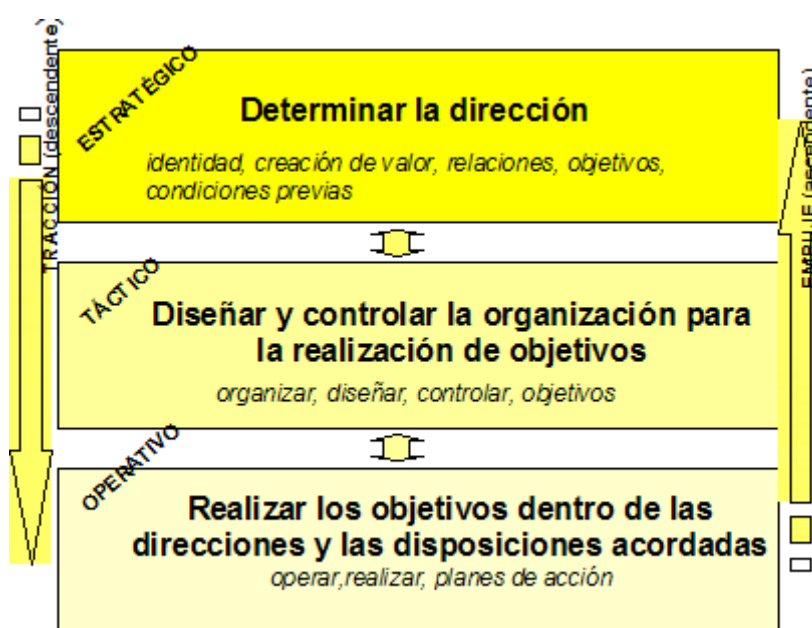


Figura 4. Paradigma de planificación y control para estrategias, tácticas y operaciones (Van Bon y Hoving [3]).

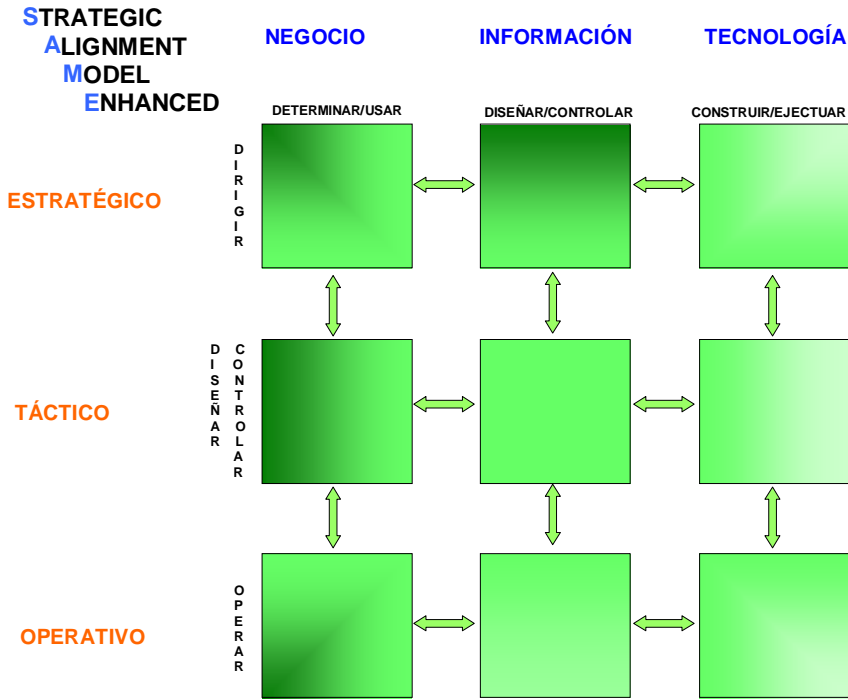


Figura 5. Modelo mejorado de alineación estratégica o SAME (Van Bon y Hoving, [3]).

fin y al cabo, si la gobernanza de TI consiste en la organización de los derechos y las decisiones, ahora nos podríamos concentrar en su distribución en la matriz 3x3. La matriz proporciona un modelo estructurado de responsabilidades y actividades. Su distribución entre una organización específica en realidad equivale a determinar el sistema de gobernanza de TI.

4.1. Ejemplo 1: Organización del dominio GI

Nótese que la dimensión del modelo SAME es el proceso (gestión de actividades de soporte de información, responsabilidades, tareas) y no la organización. Si queremos aplicar los factores que las definiciones anteriores de gobernanza de TI tienen en común, deberemos asignar los dominios de proceso del modelo SAME a una estructura organizativa. Para ello, podemos considerar la dimensión de organización como una capa superpuesta a la dimensión de proceso dispuesta en el modelo SAME. Y como las organizaciones suelen diferenciarse en lo tocante a sus modelos organizativos, podemos hallar soluciones muy variadas. En la figura 6 se describen algunos ejemplos sencillos de la distribución organizativa de las responsabilidades de soporte de información.

Este esquema subraya la idea de dónde se sitúa la responsabilidad de GI y TI dentro de la organización, una cuestión típica de gobernanza de TI. En términos generales, se reduce a determinar el lugar en el que se sitúa el dominio de GI:

a) En el medio: La GI se sitúa a igual distancia del dominio del negocio y del dominio de TI, una situación habitual en las organizaciones que intentan implementar la GI como función de enlace. El resultado casi siempre es una función de GI "atascada en el medio": misioneros hablando a la pared del lado del negocio, proscritos por el lado de la tecnología, actuando como fuerzas de paz en el medio, sin una identidad clara en su ideario. En esta situación, la GI es una organización de demanda independiente, vinculada difusamente al negocio.

b) Como extensión de la función de TI: Las responsabilidades de GI de la organización se han delegado ampliamente al dominio de tecnología, donde se ejecutan los servicios de TI. Aunque en la práctica es muy común, este enfoque no es recomendable: la gestión tiende a expresarse más términos de tecnología que en términos de valor empre-

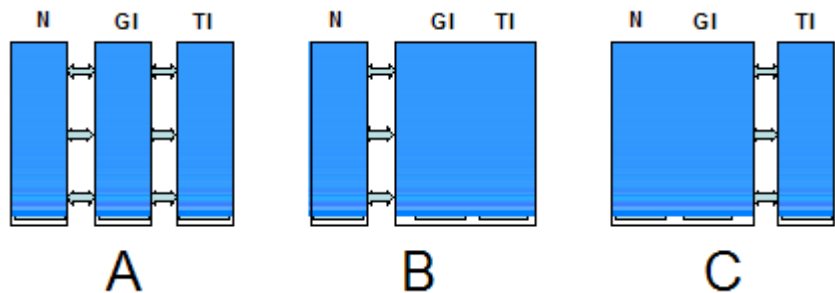


Figura 6. Posición del dominio de gestión de la información, entre negocio(N) y tecnología de la información(TI), en el modelo SAME (según Akker [4]).

sarial. Y el proveedor de servicios de la información se controla a sí mismo, lo que deja al negocio desprotegido en sus relaciones con los suministradores. La organización ha fijado la GI a cierta distancia, lo que aumenta su vulnerabilidad a posibles desajustes entre tecnología y el negocio.

c) Como extensión de la función del negocio: En este caso, se considera que la información es un activo del negocio y que la relación con la tecnología puede ser contractual: la TI como función de apoyo, que se gestione como tal y con la posibilidad de ser dirigida de forma externalizada. Además, la GI es una responsabilidad compartida del negocio, mientras que la GI como función independiente solo sirve para adaptar y estimular, pero nunca para liderar. Las responsabilidades empresariales y de GI están muy unidas y la TI puede considerarse como un bien sustituible que puede suministrar cualquier proveedor adecuado.

4.2. Ejemplo 2: Contratación de servicios

Si el negocio desea contratar un soporte de información específico, contratará al dominio de GI para el suministro de servicios de información. Este acuerdo puede denominarse acuerdo de servicios de información (o ISA, por sus siglas en inglés).

A continuación, el dominio de GI deberá contratar una función de suministro de servicios de TI que proporcione los componentes tecnológicos de los servicios de información. Dicho acuerdo se suscribe entre GI y TI y puede recibir el nombre de acuerdo de servicios de TI (ITSA, por sus siglas en inglés), también conocido como acuerdo de nivel de servicios (SLA, por sus siglas en inglés) en ITIL. (Ver figura 7).

4.3. Ejemplo 3: Organización de una oficina de servicios

El dominio de GI deberá proporcionar soporte organizativo al usuario en el dominio del negocio, lo que afecta a la funcionalidad y el suministro real de los servicios de infor-

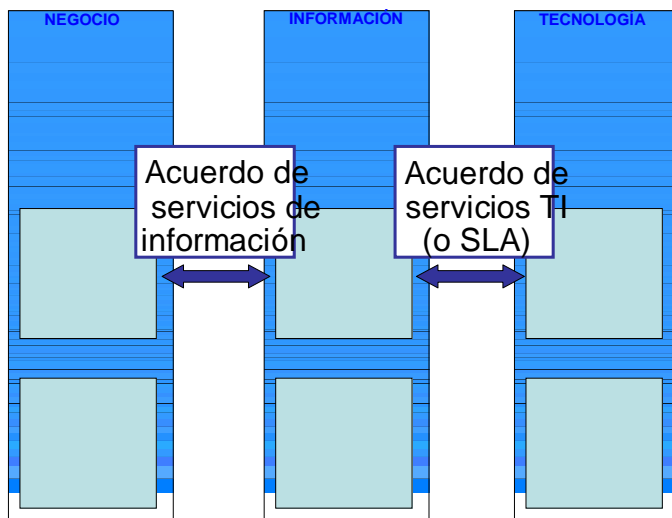


Figura 7. Contratación de servicios en el modelo SAME.

mación acordados, con el objetivo de ayudar al negocio en el uso de dichos servicios de información. El dominio de TI deberá proporcionar soporte operativo al usuario, bajo el control del dominio de GI, pero el propio dominio de GI deberá suministrar el soporte en los aspectos de funcionalidad y especificación.

Para ambas clases de actividades de apoyo, podrá instalarse una oficina de servicios. En vez de crear dos oficinas de servicios separadas, la organización puede decidir crear únicamente una oficina de servicios integrada (ver figura 8). Esta oficina de servicios integrada deberá estar preparada y formada para resolver tanto cuestiones de información como problemas relacionados con el servicio de TI.

4.4. Ejemplo 4: Posición de los marcos

Una organización desea utilizar en su enfoque de gestión marcos aceptados generalmente. Ya ha aplicado en gran medida ITIL V2. Ahora, la organización se está planteando adoptar ITIL V3 y se cuestiona si con ello cubrirá todo el dominio de soporte de información. La respuesta es "no". Tanto ITIL V2 como V3 se sitúan predominantemente en el dominio de la tecnología y solo abarcan aspectos mínimos del dominio de GI. La organización tendrá que adoptar marcos adicionales para cubrir todo el dominio de soporte de información (ver figura 9).

5. Entonces, ¿qué es la gobernanza de TI?

Basándonos en las consideraciones anteriores, la siguiente sería una definición recomendable de gobernanza de TI:

La gobernanza de TI es la distribución del compromiso y las responsabilidades y el diseño de la organización de TI, con el objetivo de utilizar de manera eficaz y eficiente las TI

dentro de los procesos empresariales, de conformidad con normas internas y externas.

Esta definición se fundamenta en los siguientes términos:

Compromiso: el principio por el cual las personas, las organizaciones y la comunidad son responsables de sus acciones y pueden tener que responder ante los demás.

Responsabilidad: asumir una obligación o función.

Diseño organizativo: la estructura y las relaciones entre departamentos, la agrupación de tareas y el flujo de trabajo de las organizaciones.

Procesos empresariales: los flujos de trabajo internos de una empresa y los procesos que intervienen en las transacciones entre empresas.

Normas: políticas y principios que guían las acciones.

Y una definición aconsejable para gestión sería: La gestión significa tomar decisiones a partir de un conjunto de compromisos y responsabilidades asumidos en relación con un área organizativa claramente definida.

La distribución de responsabilidades y derechos en un sistema de gestión organizativa, como se ha explicado en los ejemplos anteriores, constituye un ejemplo típico de los aspectos que maneja la gobernanza de TI. Otras cuestiones relacionadas con la gobernanza de TI podrían ser:

Garantizar la autoridad y la responsabilidad en TI: ¿Cómo mantengo el control? ¿Qué planificación y elaboración de informes (in)formal serán necesarias? ¿Quién debe determinar los presupuestos? ¿Debemos poseer una organización centralizada o dispersa?

Garantizar que TI cumple con las autoridades normativas: ¿Qué órgano debe analizar las normativas y certificaciones pertinentes y exigibles? ¿Cómo se gestionarán los riesgos?

Garantizar que TI esté organizada y preparada para afrontar cambios: ¿Cómo se constituirán las organizaciones de GI y TI? ¿Por jerarquía, según proyecto, según el equipo, organización al mismo nivel, etc.? ¿Qué políticas de remuneración se aplicarán? ¿Normas para extras, sueldos según rendimiento, sueldos variables, aumento anual? ¿Cómo se gestionarán y desarrollarán las competencias?

Garantizar que TI se ajusta a las necesidades del negocio y de la organización: ¿Cómo debe realizarse el encaje óptimo entre TI y negocio? ¿Cómo debemos actuar

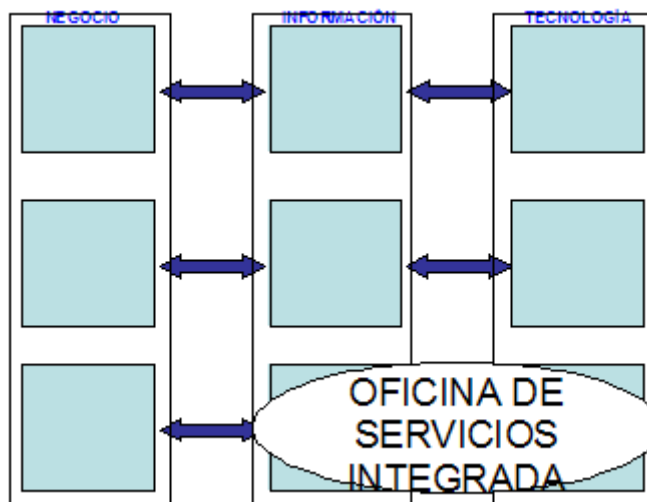


Figura 8. Ejemplo de una oficina de servicios integrada, como capa organizativa superpuesta al marco SAME.

con los SLA y los catálogos de servicio? ¿Quién tiene la palabra sobre los niveles de servicio?

Garantizar que TI asegura inversiones rentables: ¿Cómo se debe medir el rendimiento? ¿Debe establecerse algún índice de comparación para el rendimiento de TI? ¿Qué modelo de costes se aplicará?

La gobernanza de TI también puede estar involucrada en temas como el liderazgo, la cultura, la gestión de riesgos, políticas y procedimientos, gestión financiera, arquitectura de TI, aprovisionamiento y abastecimiento.

6. Aspectos organizativos de la gobernanza de TI

Si la gobernanza de TI consiste en organizar las estructuras de toma de decisiones y, luego, dentro de esas estructuras se gestionan las actividades de soporte de información, la última pregunta sería: "¿qué estructuras organizativas podrían aplicarse a la gobernanza de TI?"

Estas estructuras organizativas pueden ser distintas en función de la organización. La **tabla 2** muestra una serie de posibles grupos o funciones de toma de decisiones. Los ele-

mentos de la **tabla 2** pueden utilizarse para crear la estructura de gobernanza de una organización. A continuación, deben diseñarse una serie de ciclos de control para garantizar que el marco constituye un sistema exhaustivo que se controla a sí mismo. Para ello, deberemos añadir mecanismos de elaboración de informes, así como protocolos de comunicación, políticas y normas. Al crear este marco de gobernanza para una organización, deben abordarse continuamente los dos aspectos de una buena gobernanza (conformidad y rendimiento), para garantizar que el sistema responde a

Grupos, funciones de toma de decisiones	Descripción
Junta ejecutiva	Junta de administradores para la toma de decisiones
Director ejecutivo	Persona individual encargada de la toma de decisiones
Junta empresarial	Junta de administradores para la toma de decisiones que gestiona un único dominio empresarial
Gerente empresarial	Persona individual encargada de la toma de decisiones que gestiona un único dominio empresarial
Director de unidad	Persona individual encargada de tomar decisiones que gestiona una sola unidad, por ejemplo, de un dominio especializado
Junta de TI	Junta de administradores involucrados en TI para la toma de decisiones, generalmente reforzada con expertos
Comité	Junta de expertos permanente para la toma de decisiones encargada de un único dominio de conocimiento, <i>know-how</i> , área, proceso de interés compartido
Junta consultiva	Aporta información y datos para ayudar en el proceso de toma de decisiones
Grupo de trabajo	Junta de expertos temporal para la toma de decisiones que se encarga de una única tarea, normalmente de interés compartido
Director de información	Administrador encargado de la toma de decisiones con el rango más alto dentro del dominio de soporte de información
Director de TI	Administrador encargado de la toma de decisiones con el rango más alto dentro del dominio de TI
Director de servicios	Representante encargado de la toma de decisiones que dirige un servicio o un dominio de servicios para el departamento de TI
Empleado	Empleado con facultades autorizado para tomar determinadas decisiones (normalmente relacionadas con un proceso)

Tabla 2: Ejemplo de estructuras de toma de decisiones dentro de una organización (basado en [1]).

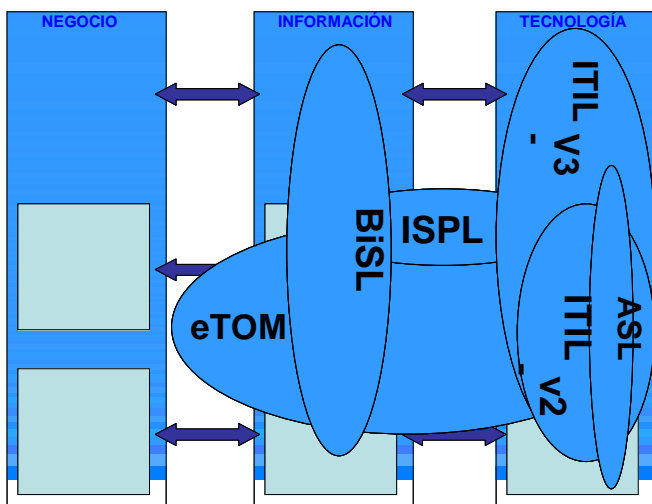


Figura 9. Ejemplo del posicionamiento de los marcos de gestión dentro del marco SAME.

sus objetivos principales. Una vez concluido, pueden utilizarse los reglamentos y normas pertinentes para comprobar el funcionamiento del sistema, y pueden plantearse programas de mejora continua para optimizar el rendimiento de la organización.

7. Una norma para la gobernanza de TI

Como se ha explicado anteriormente, los marcos del tipo COBIT o ITIL son marcos de gestión, y no de gobernanza de TI. Así pues, la norma ISO/IEC 20000 también hace referencia a la gestión y no a la gobernanza. Solo existe una norma disponible en materia

de gobernanza de TI: la norma australiana AS8015 (ver figura 10). Esta norma está siendo estudiada actualmente por la ISO para comprobar si puede adoptarse o fundirse en la norma ISO/IEC 20000. De ser posible, la norma resultante supondría una mezcla de elementos de gestión y de gobernanza.

De hecho, la AS8015 incluye varios ciclos de control, según las necesidades. También hace hincapié en las estructuras básicas de la conformidad y el rendimiento. Sin embargo, carece de especificaciones en materia de cuestiones organizativas, un punto clave de la gobernanza de TI, y en cambio aborda

bastantes aspectos que pertenecen claramente a la gestión.

8. Conclusión

La gobernanza de TI se reduce básicamente a la pregunta: "quién dirige qué". Una vez respondida, la gestión debe trabajar dentro del espacio acordado. Si la gestión lo hace correctamente, obtendremos el resultado deseado: *conformidad* con los reglamentos y normas internos y externos, y *rendimiento* optimizado de cara a la creación de valor para las personas con intereses en la organización. Los marcos disponibles a estos efectos se limitan casi exclusivamente al dominio de la gestión. Incluso la única norma local disponible sobre gobernanza de TI aborda principalmente cuestiones relacionadas con la gestión y no con la gobernanza de TI. Puede pasar algún tiempo hasta que vea la luz un auténtico marco de gobernanza de TI.

Referencias

- [1] ITGA. Trabajo de la IT Governance Association, Países Bajos, sin publicar, 2005.
- [2] A.S. Sohal, P. Fitzpatrick. IT governance and management in large Australian organizations. *International Journal of Production Economics*, 75, 94-112, 2002.
- [3] J. van Bon, W. Hoving. Strategic Alignment Model Enhanced. Libro blanco de BHBV, 2007.
- [4] R. Akker. En: J. van Bon (ed.). *Frameworks of IT Service Management*, Van Haren Publishing para itSMF, 2006.

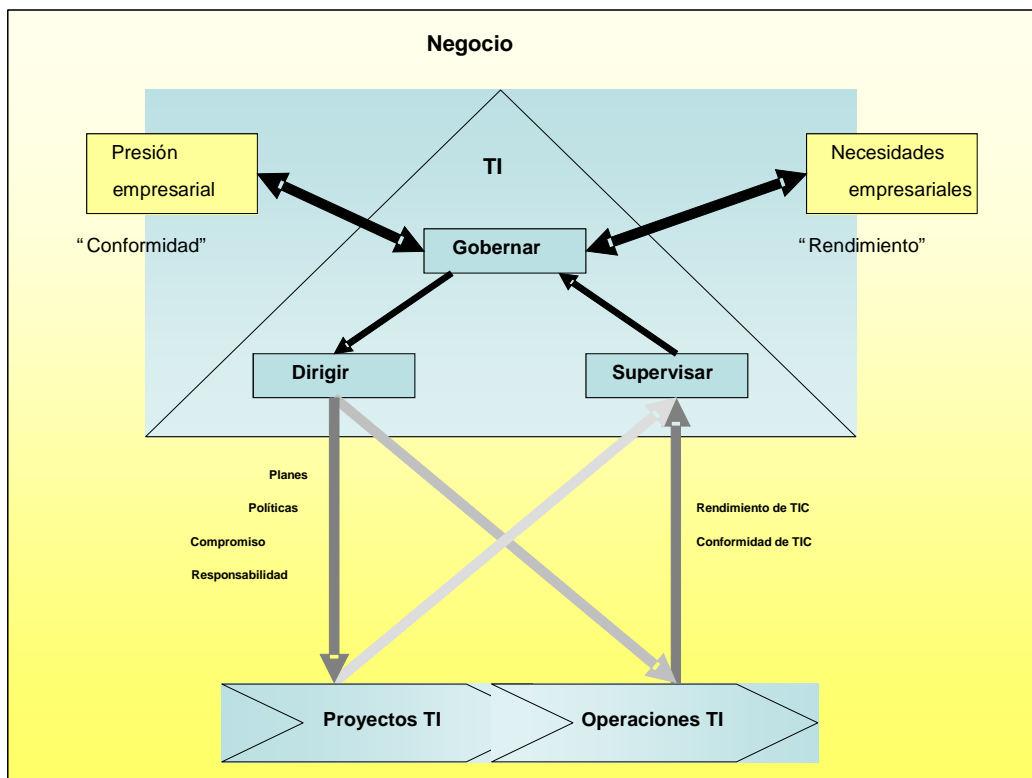


Figura 10. AS8015, gobernanza corporativa de tecnologías de la información y la comunicación.