

## De la auditoría como dimensión de Gobierno TI a la "metáfora de la balanza"



Miguel García  
Menéndez

*Miembro de la Junta Directiva de ISACA Capítulo de Madrid y gerente de Gobierno y Procesos de TI de Atos Consulting*

FINALIZADAS LAS conmemoraciones de su cuadragésimo aniversario, ISACA, la antigua *Information Systems Audit and Control Association*, se ha presentado ante el nuevo año con un cambio en su imagen corporativa. El cambio va más allá de la obligada eliminación del número "40" que ha acompañado durante 2009 al logotipo de la asociación, y se extiende a su lema, que ha pasado de ser "*Serving IT Governance Professionals*", al nuevo "*Trust in, and value from, information systems*".

De este modo, ISACA se convierte en organización promotora de "la confianza en, y del valor aportado por, los sistemas de información", al tiempo que deja de servir a los profesionales dedicados al buen gobierno corporativo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Pero, ¿es cierta esta última afirmación? ¿Acaso lo sería, si se hubiese formulado en sentido inverso?; esto es, ¿acaso supuso un abandono de su tradicional "clientela" -los auditores- la adopción, hace más de cuatro años, del ahora retirado lema?

### Dimensiones del Gobierno TI

Un breve repaso a las dimensiones del Gobierno Corporativo de TI y un sosegado análisis del principio de "equilibrio del valor" pueden ayudar

a encontrar las respuestas a todos estos interrogantes.

Es perfectamente conocido, a estas alturas, el hecho de que son múltiples las interpretaciones que se han dado, y aún se dan, de la disciplina del Gobierno Corporativo de TI.

Sin embargo, si se revisan algunas de las principales fuentes de referencia en la materia -la norma ISO/IEC 38500:2008, Corporate governance of IT, o el propio IT Governance Institute de ISACA, son buenos exponentes de ellas-, comienzan a observarse no pocas similitudes y empiezan a dibujarse los dominios (dimensiones) por los que se extiende la Gobernanza de TI. Una de tales dimensiones es aquella vinculada a las actividades de evaluación y medición del rendimiento de esas TI.

Más de uno verá en dicha dimensión elementos vinculados a la gestión cuantitativa de las TI, como la identificación y el establecimiento de indicadores, la definición de niveles de servicio o la construcción de cuadros de mando integral. El que piense así, estará en lo cierto; pero no deberá olvidar el merecido hueco que, en dicha dimensión, tiene reservada la Auditoría de los Sistemas de Información, en tanto que permite evaluar la eficacia y eficiencia, en el

más amplio sentido del término, de tales tecnologías.

Tal vez sea el momento de recordar -mejor aún, de volver a reivindicar- el margen de juego que esa disciplina tiene a este respecto, ampliando la mira más allá del ámbito de la protección de los activos de información y las auditorías de seguridad, en sus más que numerosas variantes.

Pero es hora de volver a ese supuesto "abandono" que ISACA ha hecho de su comunidad de asociados dedicados a la Gobernanza de las TI, que, como se apuntaba al principio, la nueva leyenda sugiere.

### La metáfora de la balanza

Al contrario de lo que pueda parecer, el lema escogido resume la esencia del principio de "equilibrio del valor" de las TI -subyacente al concepto mismo de Gobierno Corporativo de TI-, en el que concurren los dos componentes clave de tal equilibrio: el propio valor, y el riesgo, o mejor dicho, la mitigación de dicho riesgo, entendida como garantía de confianza.

El principio de "equilibrio del valor" podría quedar enunciado así: "a partir de una determinada estrategia para las TI -que necesariamente ha de venir fijada por la estrategia previa del negocio, al que las TI sirven- [sin-

## Un buen gobierno corporativo de las TIC habrá de garantizar el paralelismo entre los objetivos a establecer para las áreas de TI dentro de la organización y los del negocio al que esas tecnologías dan sustento

cronización estratégica TI-Negocio], han de ponerse en marcha dos fuerzas: una, en el sentido de crear valor para el negocio [aportación de valor]; y otra, en el sentido de preservar el valor creado [mitigación del riesgo de destrucción de valor].

Como se ha desgranado en la propia definición, el principio recoge los tres elementos fundamentales (dominios) del Gobierno Corporativo de las TIC:

- La sincronización de las TI con el negocio al que sirven.
- La aportación de valor al negocio, por parte de las citadas TI.
- La mitigación de los riesgos que, del propio uso de dichas TI, se pueden derivar.

En este punto aparece, también, la metáfora de la balanza que constituye, quizás, la forma más clara de representar gráficamente, no sólo el principio de "equilibrio del valor" de las TIC, sino también el concepto mismo de su gobierno corporativo. Piénsese en una simple balanza compuesta por un brazo del que penden dos platos: el brazo representaría el alineamiento (sincronización) entre TI y el negocio; un primer platillo, vendría a simbolizar el valor aportado por el empleo de esas TI; y, finalmente, el otro platillo, contendría los riesgos para la organización, nacidos de la adopción de tales tecnologías.

En suma, la imagen de la balanza viene a recordar tres sencillas ideas: en primer lugar, las TI han de estar al servicio de, y en línea con, las necesidades del negocio del que forman parte; en segundo, existe un indudable beneficio para las organizaciones en el uso de las TIC, materializado en el valor añadido que les aportan; y, en tercer lugar, no todo son ventajas, sino que el mismo empleo de esas tecnologías puede suponer una serie de perjuicios, nacidos de los riesgos asociados a su uso. Un buen gobier-

no corporativo de las TIC habrá de garantizar el paralelismo entre los objetivos a establecer para las áreas de TI dentro de la organización y los del negocio al que aquellas dan sustento, al tiempo que tratará de buscar el necesario equilibrio entre las ventajas y desventajas -valor aportado y riesgo- derivadas del uso de las tecnologías.

### Los modelos de ISACA

Ese mismo planteamiento es el que ha seguido ISACA durante los últimos 15 años, a través de la publicación de sus diferentes modelos: CobiT (1996), Val IT (2006) y, ahora, Risk IT (2009), dirigidos a una, cada vez más variada audiencia de profesionales del control interno de TI, de la auditoría de los sistemas y seguridad de la información y del gobierno corporativo de TI.

Tomados de manera individual, ninguno de dichos modelos constituye un verdadero marco de gobierno corporativo de TI, tal y como defienden, incluso, algunos de los más reputados difusores de la gobernanza TIC. Tomados de manera individual no son sino meros componentes de un marco global. Este marco global, esta balanza, ha podido completarse con la reciente publicación del modelo Risk IT, de modo que la balanza de ISACA para el Gobierno de TI dispone, ahora sí, de sus tres elementos esenciales:

- Un brazo para la sincronización TI-Negocio, representado por el modelo CobiT (véanse Apéndices I y II del modelo).
- Un platillo simbolizando la aportación de valor por parte de las TI, ámbito de desarrollo natural de Val IT.
- Otro platillo, que ha de equilibrarse con el primero y que representa los riesgos nacidos del uso de las TI, para cuyo gobierno ha nacido Risk IT.

Sin embargo, no será hasta la aparición de CobiT 5, prevista para no antes de 2011/12, cuando se ofrez-

ca esta visión global, completa, de conjunto. Bajo el paraguas de CobiT 5 se ubicarán los actuales modelos CobiT, Val IT y Risk IT, así como algún otro marco de referencia de los actualmente puestos a disposición por parte de la asociación, en concreto, *Business Model for Information Security* (BMIS) y el marco de referencia para el aseguramiento de TI (ITAF, en siglas inglesas).

Como conclusión y retomando las preguntas planteadas al principio, parecerá bastante sensato responder, con total rotundidad, que, ni una cosa, ni la otra: ni ISACA abandonó a los auditores de sistemas de información en 2005, sino que los incorporó a su corriente de Gobierno Corporativo de TI; ni, mucho menos, ahora esa corriente se ha cerrado.

¡Los profesionales ocupados en el Gobierno Corporativo de TI -entre ellos los auditores de Sistemas de Información- pueden estar tranquilos!: el compromiso de su asociación para con todos ellos no ha hecho sino reforzarse un poco más. ■

