

capítulo 1

Importancia del gobierno de las TI para la CRUE

Javier Uceda Antolín

Rector de la Universidad Politécnica de Madrid y Presidente de la
Comisión Sectorial TIC de la CRUE

La gestión de las Tecnologías de la Información (TI) en las universidades españolas se ha centrado hasta ahora en lograr una administración eficiente de los recursos tecnológicos como soporte fundamental del resto de servicios universitarios. Según se desprende de los estudios UNIVERSITIC ya realizados (Uceda y otros, 2010), parece que este propósito se está alcanzando en la práctica totalidad de las universidades.

Sin embargo, no convendría concebir las TI sólo como elementos tácticos de las universidades, no deberían gestionarse verticalmente o planificarse de manera aislada, sino que tendrían que formar parte de la planificación global de la universidad, pues tienen un carácter estratégico y horizontal. Sólo de esta manera se alcanzará la máxima eficiencia y se podrá extraer de las TI el máximo valor posible para la universidad.

El establecimiento de un buen sistema de gobierno (gobernanza) de las TI significa que las universidades lleven a cabo una planificación estratégica e integral de las tecnologías de la información de manera alineada con los objetivos globales de la organización. Para ello, las principales responsabilidades relacionadas con la planificación de las TI deben recaer y ser apoyadas directamente por la más alta dirección universitaria (Rectores, Gerentes y Vicerrectores).

Para que el sistema de gobierno de las TI sea efectivo la universidad debe:

- Establecer claramente cuál es su estrategia de TI y alinearla con la estrategia global de la universidad.
- Determinar quiénes son los responsables de la planificación estratégica de las TI, de la toma de decisiones y de la explotación de las TI.
- Establecer una gestión por proyectos y priorizar las inversiones, de manera que se ahorren costes (según algunos estudios, de hasta el 20%).
- Gestionar los riesgos para conseguir que cada vez afecten menos al rendimiento de la universidad.
- Disponer, en todo momento, de una evaluación y seguimiento del rendimiento de los procesos y servicios basados en TI mediante los indicadores adecuados (cuadro de mandos de TI).
- Alcanzar el cumplimiento normativo (LOPD, convergencia al EEES, etc.) e implantar estándares internacionales y certificaciones relacionadas con el gobierno de las TI.

Actualmente, los sistemas de Gobierno de las TI (*IT Governance*) se encuentran implantados con éxito en otros sectores (banca, seguros, industria, etc.) alcanzando una madurez de 2,67 sobre 5 en la escala propuesta por el *IT Governance Institute* (ITGI). También se están incorporando al gobierno de las TI universidades de todo el mundo, y según el estudio realizado por Yanosky y Borreson (2008) ya alcanzan una madurez de 2,30 sobre 5, lo que significa que las universidades se encuentran todavía en una situación incipiente y en proceso de maduración.

Sólo unas pocas instituciones universitarias declaran hallarse en un nivel alto de madurez y la mayoría restante están en un nivel aceptable, pero mejorable, de gobierno de las TI.

Por ello, EDUCASE (Golden, Holland, Luker y Yanosky, 2007) presentó una lista de propuestas que pueden servir a los sistemas universitarios como recomendaciones para mejorar la implantación del gobierno de las TI en sus universidades:

1. Facilitar la colaboración entre universidades en el ámbito del gobierno de las TI.

EDUCASE propone generar oportunidades que promuevan la colaboración, como por ejemplo: organizar reuniones de CIOs (*chief information officer*) universitarios, crear grupos de trabajo específicos para gobierno de las TI, establecer un comité permanente que elabore estudios sobre el estado del gobierno de las TI y los eleve a los directivos universitarios y celebrar un congreso sobre gobierno de las TI en universidades.

A este respecto, hay que indicar que las universidades españolas ya tienen mucho camino hecho. La Comisión Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de la Conferencia de Rectores de las Uni-

Las TI tienen un carácter estratégico y horizontal y por tanto deberían formar parte de la planificación global de la universidad

Las principales responsabilidades relacionadas con la gobernanza de las TI deben recaer y ser apoyadas directamente por la más alta dirección universitaria

versidades Españolas (CRUE) promueve 3 reuniones anuales a las que asisten todos los Vicerrectores y Directores TI del Sistema Universitario Español (SUE), habiéndose creado un Grupo de Trabajo denominado "Análisis, Planificación y Gobierno de las TI".

Este grupo de trabajo incluye a varios investigadores universitarios especializados en planificación y gobierno de las TI, que colaboran en la realización de estudios referidos a la evolución de las TI en las universidades (UNIVERSITIC) y, actualmente, trabajan en el diseño de modelos de implantación y evaluación de la madurez del gobierno de las TI.

2. Desarrollar modelos de gobierno de las TI específicos para universidades.

Es necesario poner de manifiesto por qué el modelo de gobierno de las TI en las universidades difiere del modelo existente en las empresas, y, como consecuencia, las universidades no implementan estándares habituales en otro tipo de organizaciones.

En 2007, la Sectorial TIC de la CRUE encargó el diseño de un modelo de gobierno de las TI para universidades que fue presentado por Fernández (2009) bajo la denominación de GTI4U. Este modelo se caracteriza por ser propio del entorno universitario, compatible con la norma internacional ISO 38500 (2008) e incluir las mejores características del modelo desarrollado previamente para el sistema universitario del Reino Unido (JISC, 2007).

3. Recopilar y difundir casos de estudio y buenas prácticas y desarrollar herramientas de evaluación de la madurez del gobierno de las TI.

Se propone recopilar los ejemplos de buenas prácticas en el ámbito universitario que hayan tenido éxito, así como aquellos casos que, habiendo encontrado dificultades, permitan extraer enseñanzas. Se deben también comparar buenas prácticas intrauniversitarias e interuniversitarias y facilitar el estudio del gobierno de las TI a través del desarrollo de herramientas de evaluación.

En este sentido, además del modelo GTI4U, se ha diseñado una herramienta para la autoevaluación de la madurez del gobierno de las TI en cada universidad, que también servirá para evaluar el nivel global de madurez del SUE. A principios de 2010 se encargó a la Universidad de Murcia el desarrollo de una aplicación web, denominada kTI (kubernao TI), que servirá de soporte al modelo y a la herramienta de autoevaluación. El siguiente trabajo que va a abordar el grupo es diseñar un catálogo de buenas prácticas que sirva de referencia a las universidades a la hora de planificar acciones de mejora de sus sistemas de gobierno de las TI.

4. Proporcionar oportunidades de promoción del currículo de los profesionales de las TI universitarios en aspectos relacionados con el gobierno de las TI.

Se sugiere identificar las posibles oportunidades de promoción profesional que se pueden desarrollar, incluyendo en el currículo universitario de los profesionales de las TI los aspectos referidos a gobierno de las TI.

La Sectorial TIC de la CRUE es consciente de la necesidad de proporcionar formación relacionada con el gobierno de las TI a los universitarios. Por ello, en diciembre de 2008 organizó el primer curso relacionado con el gobierno de las TI en el SUE y, actualmente, está produciendo un curso web que permitirá la formación de un gran número de directivos universitarios.

De lo anterior se desprende que la Sectorial TIC de la CRUE está concienciada de la importancia que tiene utilizar sistemas de gobierno de las TI en las universidades y está totalmente decidida a diseñar un conjunto de acciones que promuevan su implantación en el Sistema Universitario Español.

La CRUE está concienciada de la importancia que tiene utilizar sistemas de gobierno de las TI en las universidades y está totalmente decidida a diseñar un conjunto de acciones que promuevan su implantación en el Sistema Universitario Español

En esta misma línea, la siguiente iniciativa que se llevará a cabo a finales de 2010, consiste en un Proyecto Piloto durante el que se implantará el GTI4U en cuatro universidades: Universidad de Alicante, Universidad Jaume I de Castellón, Universidad de Murcia y Universidad Politécnica de Cartagena.

Durante este Proyecto Piloto se llevarán a cabo las siguientes acciones en cada universidad:

1. Formación de los responsables universitarios en los fundamentos del gobierno de las TI y específicamente en el GTI4U.
2. Autoevaluación de la madurez actual (inicial) de su sistema de gobierno de las TI.
3. Diseño de un plan de implantación de acciones de mejora cuyo objetivo sea alcanzar la madurez deseada a medio plazo en el gobierno de las TI.

Cada uno de estos proyectos va a proporcionar la experiencia suficiente que se necesita para validar definitivamente el modelo GTI4U y sus herramientas.

A partir de los resultados del Proyecto Piloto en su conjunto, la Sectorial TIC de la CRUE analizará la pertinencia de una campaña de recomendación, asesoramiento e implantación global de este modelo en todo el SUE.

Con estas iniciativas no se intenta usurpar la independencia de la que disfruta cada universidad para seleccionar el modelo de gobierno de las TI que desee, sino que se pretende poner a disposición de las universidades españolas una serie de herramientas que le faciliten dicha implantación si así lo estimaran conveniente.

Sea cual sea el camino elegido, lo que desea la CRUE es que, cuanto antes, las universidades españolas dispongan de sistemas de gobierno de las TI maduros que les permitan extraer el máximo valor a sus TI, al mismo tiempo que las sitúe con cierta ventaja

Referencias

- Fernández Martínez, A. (2009). *Análisis, Planificación y Gobierno de las TI en las universidades*. Tesis doctoral. Universidad de Almería.
- Golden, C., Holland, N., Luker, M. y Yanosky, R. (2007). *A Report on the EDUCAUSE Information Technology Governance Summit*. September 10-11. EDUCAUSE. <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/CSD5228.pdf>
- ISO 38500 (2008). *ISO/IEC 38500:2008 Corporate Governance of Information Technology*. <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1135>
- ITGI (2008). *IT Governance Global Status Report*. IT Governance Institute. www.itgi.org
- JISC (2007). *A Framework for Information Systems Management and Governance*. Joint Information Systems Committee (JISC). www.ismg.ac.uk/Portals/18/Governance%20Framework.pdf
- Uceda, J., Barro, S., Llorens, F., Franco, J., Fernández, A., Fernández, S., Rodeiro, D., Ruzo, E. y Canay, R. (2010). *Evolución de las TIC en el Sistema Universitario Español 2006-2010*. CRUE, Madrid. www.crue.org/UNIVERSITIC
- Yanosky, R. y Borreson Caruso, J. (2008). *Process and Politics: IT Governance in Higher Education. ECAR Key Findings*. EDUCAUSE. <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ekf/EKF0805.pdf>