

# Asegure el negocio para administrar el riesgo

Un proyecto de seguridad informática tiene que ver con objetivos estratégicos de negocio más que con software o infraestructura. Eso lo sabe Iván Daniel Rincón, de University of Victoria (Canadá), experto en gerencia de proyectos, invitado a impartir el curso “Gerencia de proyectos de seguridad de la información” en la Escuela de Verano 2015 del DISC. A continuación algunos aspectos tratados en una breve entrevista.



Iván  
Daniel  
Rincón

## ¿Qué es gestionar y gerenciar un proyecto en seguridad informática?

La gerencia y gestión de proyectos es una disciplina estándar. Consiste en seguir procesos conocidos como mejores prácticas para iniciar, planear, ejecutar, controlar y cerrar las actividades de un proyecto. Cuando se trata de seguridad informática se requiere dominio y conocimiento específico del tema. Un proyecto de esta categoría no es instalar un software o una infraestructura sino asegurar el negocio para administrar el riesgo.

## ¿Cómo se compone el equipo?

Tiene tres roles. Uno, es el patrocinador, es quien guía los objetivos estratégicos de negocio en el proyecto. Puede ser una persona de negocio, un vicepresidente de un área, incluso de tecnología. Luego, está el gerente del proyecto, responsable de coordinar todas las actividades para la iniciación, planeación, ejecución, control y culminación del trabajo. El tercer rol es el del experto en seguridad informática; se le puede llamar el líder del proyecto o el líder técnico, que no es un programador porque también debe tener habilidades en la ges-

ción de proyectos. Es interesante observar que en este tema muy pocas veces el gerente tiene el dominio técnico, aunque a veces él y el líder pueden converger en una sola persona.

## ¿Es conveniente contratar con un tercero los proyectos de seguridad informática?

Esta área es de mucha complejidad por lo que se justifica contratarlo, pues la visión externa en los temas de seguridad es mucho más amplia y ofrece más posibilidades de proveer un resultado positivo. Un

tercero que genere confianza es un gran modelo para ejecutarlo. Además, también existe un componente de experiencia de industria, así llamada porque los riesgos de seguridad tienen ciertas diferencias, dependiendo de la actividad. Por ejemplo, son una cosa en las empresas de servicios públicos y otra en las de petróleo. Y una persona que solamente conoce de seguridad en el entorno bancario tal vez no entiende los problemas de otros sectores.

### ¿Qué características debe tener el profesional que se dedique a gestionar proyectos de seguridad?

Un gerente de proyecto debe tener tres habilidades principales: conocimiento de los procesos requeridos para la ejecución y el control; lo llamaríamos conocimiento técnico en el área de esa gerencia. La segunda es capacidad de liderar un equipo. La tercera, facultad para entender cuáles son los elementos que afectan el negocio del cliente, es decir, conocimiento del negocio. Si el gerente tiene el saber técnico, significa que puede manejar todos los componentes de manera adecuada, como por ejemplo, debe tener claro que hay unos entregables con unos tiempos, que se deben controlar los costos, etc., pero esto no implica que pueda liderar al equipo o interactuar adecuadamente con la gente del negocio.

### ¿Idealmente cuánto se demora un proyecto de estos?

Depende de su alcance. Muchas veces se ve demasiado grande y se piensa que durará años, pero si uno es capaz de descomponer lo que se denomina un programa en subproyectos más fácilmente atacables, puede durar menos y tiene más probabilidad de éxito. Lo óptimo es 2 o 3 meses, lo cual no quiere decir que la totalidad del problema se solucionará en ese tiempo sino en uno mayor, con objetivos menos técnicos y más de negocio. En la medida en que se demuestren avances, el programa progresa.

### ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes para asegurar el éxito?

Primero tener muy claro el alcance, lo que se quiere obtener. Segundo, una planeación apropiada. Y el tercer elemento es un adecuado manejo del cambio, que es importante porque ningún proyecto termina como se pensó al principio. Además, en seguridad informática se requiere una definición clara de qué elementos técnicos se deben incluir.

### ¿Cómo se enseñan esas buenas prácticas si la tecnología cambia muy rápido?

Es necesario actualizarse y, a medida que el proyecto avanza, hay que mirar hacia atrás y asegurarse de qué sigue siendo

“Un gerente de proyecto debe tener tres habilidades principales: conocimiento técnico en el área de esa gerencia, capacidad para liderar un equipo y conocimiento del negocio”.

válido y qué no. El control del cambio se vuelve supremamente importante y, desde ese punto de vista, la mejor práctica es mantener la actualización técnica como parte del proyecto y corregir el rumbo cuando sea necesario.

### ¿El patrocinador es también el encargado del cambio en la empresa o de la entidad?

El manejo del cambio organizacional tiene que ver con la forma en que las personas aceptan nuevos productos, nuevos procesos o políticas. En el campo que nos ocupa, obviamente es todavía más importante y, lentamente, se ha incorporado a la gestión de proyectos. Un proyecto puramente técnico nunca podrá ser exitoso si no está involucrado este factor. Hay profesionales especializados en esa tarea, pero el reto es asegurarse de que se haya incorporado, que haya sido planeado y tomado en cuenta. Y que, cuando termina el proyecto técnico, se continúa con la gestión del cambio. ¿Quién lo maneja? Es difícil saberlo porque las personas encargadas de sostener la operación son extremadamente orientadas al negocio y no conocen de los temas técnicos. Habría que establecer una sociedad indisoluble entre los dos. A veces es mejor traer a un externo. ■



El patrocinador del proyecto de seguridad informática debe ser una persona con amplio conocimiento del negocio.