



## Ojo al Futuro

Bienvenido a la última Infonomics Letter de 2013 y cierre de otro año.

Antes de hacer cualquier otra cosa, quiero desear a todos y cada uno de mis lectores, más de 2500 en más de 50 naciones, de todo el gozo y la paz de la temporada de Navidad y un Año Nuevo más feliz y próspero.

Voy a tomar un descanso de tres semanas durante las cuales voy a rejuvenecer, disfrutar el tiempo con amigos y familia, y hacer el trabajo tan necesario en nuestra casa de tenerla lista para la venta, para que podamos pasar a nuestra pequeña granja, donde Infonomics continuará sirviendo al mundo desde un entorno totalmente rural. Yo también, como se puede leer a continuación, tendré algo de tiempo para concluir un nuevo libro.

Hay seis elementos importantes en esta Letter:

- Anuncio de mi próximo libro: Digital Leadership Manifesto
- Anuncio de un programa de educación con la Sociedad Australiana de Computación en el primer trimestre de 2014
- Una nueva investigación y orientación sobre las competencias para el gobierno de TI por directores de empresa
- Una nueva investigación y un curso universitario sobre gobierno de TI en Uruguay.
- Publicación de un nuevo estándar para Australia / Nueva Zelanda para el gobierno de los proyectos posibilitados por TI
- Reconocimiento de los que me ayudan.

## Digital Leadership Manifesto

Muchos lectores recordarán cómo empecé 2013 con una nueva cabecera y un enfoque más amplio para la Infonomics Letter - que cubre el liderazgo Digital, así como el gobierno de TI. Aprender y pensar en el liderazgo digital ha consumido una gran parte de mi tiempo en los meses transcurridos desde entonces, y ahora estoy más convencido que nunca de que la guía de la ISO 38500 es aún más relevante cuando la economía mundial sufre la transformación digital de lo que era cuando se publicó por primera vez.

Los trabajos en Digital Leadership Manifesto comenzaron hace unas semanas. Espero publicar a finales de enero. En línea con las tendencias de la era digital, Digital Leadership Manifesto se publicará por primera vez en formato electrónico. Las ediciones impresas dependerán de la existencia de la demanda.

Estoy fijando el precio de su nuevo libro en AU \$ 40, más el IVA para los compradores en Australia. Sin embargo, para darle el mejor lanzamiento posible, estoy ofreciendo [una opción de compra antes de la liberación por \\$ 30 más IVA](#). Para aprovechar las ventajas de la oferta, acceda a la página Digital Leadership Manifesto en el sitio web de Infonomics. Y ya que estamos bajando los precios, una vez más, voy a reducir el precio de [Waltzing with the Elephant](#) AU \$ 50 (más IVA, si corresponde) para la temporada navideña – ¡hasta el 31 de enero el 2014!

Para que tengan una idea acerca de que trata el nuevo libro, estoy lanzando aquí el proyecto de prefacio.

## Prefacio a Digital Leadership Manifesto

Mirando hacia atrás a partir de finales de 2013, está claro que algo importante ha cambiado en la forma en que funciona nuestra sociedad. No existe un marcador claro para indicar precisamente cuando se llevó a cabo ese cambio, y probablemente nunca existirá. El cambio es el producto de numerosos cambios relacionados pero independientes en la capacidad y el uso de la tecnología digital para la captura, transmisión, procesamiento y presentación de información. La era digital ha llegado - no como un trueno, sino como una ósmosis reptil que cambia para siempre las reglas que pueden haber parecido anteriormente estáticas. Y mientras que el cambio comenzó claramente hace unos años, está lejos de terminarse – en realidad estamos todavía en los primeros días, porque solo hemos apenas arañado la superficie de lo que es posible mediante el uso innovador, eficaz, eficiente y aceptable de las nuevas tecnologías.

Hay muchos temas tecnológicos para el cambio: comunicaciones de alta velocidad en todas partes, fijas e inalámbricas; miniaturización incesante de dispositivos combinados con una mejora igualmente incesante de la capacidad y el rendimiento de los dispositivos; Internet; computación en la nube como un concepto general que se basa cada vez más en las tecnologías maduras que permiten las granjas masivas de los sistemas de almacenamiento y procesamiento de datos ser vistos y utilizados de forma transparente, y nuestra capacidad de incorporar sensores digitales de bajo costo y dispositivos de control en casi cualquier cosa.

Pero estos temas tecnológicos, mientras que de fundamental importancia, son insignificantes como facilitadores de la era digital, cuando se considera a la luz del cambio de base que se ha producido. Ese cambio fundamental es la forma en que los individuos y las organizaciones en todos los rincones de la sociedad están utilizando la tecnología para cambiar la forma en que operan, y para cambiar el mundo que les rodea.

Ya no es lo que una vez llamamos tecnología de la información que se utiliza simplemente para automatizar y extender las cosas que siempre hicimos. Ahora, las versiones evolucionadas de la tecnología de la información se están utilizando para que podamos hacer las cosas que no podíamos hacer prácticamente en el pasado. La automatización digital ha dado forma progresivamente a la disrupción digital y transformación digital. Las empresas existentes se esfuerzan por reinventarse a sí mismas, mientras que las nuevas empresas siguen apareciendo, tanto que buscan atender a los mercados y las comunidades en formas que solamente fueron concebidos en la ficción. Cada vez es más claro que las tecnologías digitales son un posibilitador omnipresente y la definición del cambio - pero también es cada vez más claro que centrarse en las tecnologías digitales por sí mismas, no entrega un cambio exitoso.

A través de la última década del siglo 20, la preocupación surgió en relación con la propensión a fallas de los grandes proyectos de TI. Tendencia que ha seguido y de hecho pudo haber crecido hasta bien entrado el siglo 21. Muchas organizaciones han pasado a depender operativamente de sus sistemas de TI, de forma tal que la falla de un sistema, incluso por unos pocos momentos, puede tener graves consecuencias.

Al mismo tiempo, hemos visto la aparición de la preocupación y los problemas reales en relación con la seguridad de la información y privacidad - retos donde la sociedad ha encontrado una verdadera necesidad de revisar y actualizar sus libros de normas. Por primera vez, estamos viendo que las organizaciones se ven perjudicadas, perdiendo mercado y dejando de existir porque no pudieron adaptarse a un mercado que está cambiando a través de la disrupción digital.

El examen de un amplio espectro de cuestiones relacionadas con la tecnología de la información revela que, si bien persisten algunos aspectos de la tecnología que aún no son tan estables como sería de desear, la mayor parte de los problemas que surgen se deben a cuestiones que poco tienen que ver con la tecnología en sí. Más bien, los problemas que experimentamos surgen de las expectativas de la tecnología y la insuficiente consideración de la empresa en general y el contexto social en el que la tecnología juega un rol importante, si no definitivo.

Hace apenas diez años, en 2003, Standards Australia comenzó a trabajar en lo que ahora debe ser visto como un proyecto visionario - desarrollar independientemente un estándar de asesoramiento que guiaría a los líderes corporativos en su supervisión de la utilización que hacen sus organizaciones de la tecnología de información. La orientación resultante, con el objetivo de resolver el problema de las interrupciones de la actividad derivada de problemas con la tecnología de la información, se publicó en enero de 2005, como AS 8015:2005. Siguiendo el considerable interés internacional, AS 8015 fue por la vía rápida al estado de estándar internacional y reeditado con una redacción ligeramente revisada como ISO / IEC 38500:2008.

El prefacio de la norma ISO / IEC 38500:2008 establece que: "*La mayoría de las organizaciones utilizan TI como una herramienta fundamental de negocios y pocos pueden funcionar eficazmente sin ella. TI es también un factor importante en los planes futuros de negocio de muchas organizaciones.*

*El gasto en TI puede representar una proporción significativa de los gastos de la organización en recursos financieros y humanos. Sin embargo, un retorno de esta inversión no suele hacerse plena realidad y los efectos adversos en las organizaciones pueden ser significativos.*

*Las principales razones de estos resultados negativos son el énfasis en los aspectos técnicos, financieros y de programación de las actividades de TI, en lugar del énfasis en el contexto global de negocios donde utilizar TI."*

Debe quedar claro desde el prefacio ISO 38500 que para tener éxito con el uso de TI, las organizaciones deben abordarlo desde una perspectiva empresarial. Algunas organizaciones que han adoptado con éxito la norma

ISO / IEC 38500 con frecuencia se niegan a revelar cualquier detalle de la forma en que lo han hecho, ya que les ha dado una ventaja competitiva. En muchas organizaciones que han adoptado con éxito la norma ISO / IEC 38500, hay un tema claro - que la tecnología de la información es considerada como un recurso favorable para la empresa y que la responsabilidad de su uso recae en los gerentes de negocios, no con los especialistas en tecnología.

El mismo tema se está surgiendo en una investigación que explora el comportamiento de las organizaciones que tienen éxito en el establecimiento o el reposicionamiento de sí mismos para lograr el éxito en la era digital. Normalmente salen de empresas de investigación conjunta entre las organizaciones académicas y consultoras líderes, hay un mensaje muy claro de que si bien la tecnología digital (información) está permitiendo un cambio masivo y disruptivo en prácticamente todos los campos de la actividad humana, la responsabilidad primordial de la planificación, construcción y explotación del negocio en la era digital, sigue estando firmemente con los líderes empresariales. Cada vez más, nos estamos refiriendo a estos líderes de negocios como líderes digitales, porque son ellos los que tienen la responsabilidad general para el paso seguro de sus organizaciones a través de su aparición digital y/o la transformación digital.

Por lo tanto, la orientación en la norma ISO / IEC 38500 es totalmente relevante para las organizaciones que están siendo afectadas por, o están involucrados en, el cambio digital y la transformación digital.

ISO / IEC 38500 es extremadamente compacto y abstracto. Se requiere que las personas que lo utilizan piensen mucho y lo aplique a sus circunstancias. No prescribe un modelo de implementación específico, pero sin duda orienta el desarrollo de un modelo en el que las organizaciones hacen uso eficaz de la tecnología de la información.

Existe un tema emergente con la norma ISO / IEC 38500: la lengua y la elaboración de la norma es posiblemente demasiado estrecha para la era digital. Fue diseñado para guiar a los directores en su supervisión de la tecnología de información. Mientras que los pensadores más profundos pueden ampliar la orientación básica para encontrar también una guía importante para los gerentes, ahora existe una clara necesidad de una re-presentación de base más amplia de la norma ISO / IEC 38500 que se ocupa de las necesidades de todos los que están involucrados en la planificación, la construcción y la ejecución del futuro de cualquier empresa - ya sea de larga data o completamente nueva, privada, pública o gubernamental, con ánimo de lucro o no, pequeña, mediana o grande.

El objetivo de Digital Leadership Manifesto es llevar la norma ISO / IEC 38500 a la vida para todos los implicados en el gobierno y gestión de las organizaciones en la era digital, y al hacerlo, proporcionar una guía que le ayudará a hacer frente a la tensión entre las tareas de la construcción de un negocio de la era digital y la gestión de la tecnología de la era digital.

Aquellos que están familiarizados con la norma ISO / IEC 38500 verán inmediatamente que este libro sigue la forma de la norma original. Lleva los mismos mensajes fundamentales, pero ahora precisa con mayor claridad en el contexto de la transformación digital y el liderazgo digital. Proporciona un contexto más amplio, centrándose en lo que debería estar haciendo los líderes de la organización, y no sólo sobre el rol del órgano rector. Por último, se extiende el modelo de gobierno de TI mediante la conexión más explícita al contexto empresarial y el paisaje en el que se lleva a cabo la transformación digital por individuos, organizaciones, mercados y economías enteras.

### **Más información sobre digital Liderazgo Manifiesto**

Haga clic [para más información](#) y para aprovechar el [precio especial de pre-lanzamiento](#) de Digital Leadership Manifiesto.

### **El programa de Educación con la Sociedad Australiana de computadoras en 1Q14**

EdXN es el programa de educación [a través de la Nación](#) de la Sociedad Australiana de Computadoras. Después de haber sido presentador en 2009, estoy encantado de volver a EdXN en el primer trimestre de 2014, con un programa ampliado sobre Liderazgo y gobierno de TI Digital.

El elemento principal de este programa EdXN, es una reunión informativa para los miembros de ACS e invitados sobre los temas de gran actualidad en el liderazgo Digital y Transformación Digital. La reunión tendrá una duración de una hora, seguido de un tiempo para preguntas, y se complementa con las oportunidades de creación de redes.

Para aquellos que buscan una visión más profunda de los problemas y cómo lidiar con ellos, el briefing EdXN se apoya en una clase de dos días de Liderazgo Digital y de Gobierno de TI utilizando la norma ISO 38500. En base a la clase de Fundamentos de Infonomics, establecida y probada sobre la norma ISO 38500, este evento actualizado añade una nueva perspectiva enfocada en lo que está sucediendo hoy, y lo que va a pasar en los tiempos que vienen, y como las organizaciones - y economías enteras - sufren una transformación digital.

Tanto la sesión informativa y la clase actualizada se basan en Digital Leadership Manifesto - mi nuevo libro programado para su publicación a finales de enero de 2014.

La logística de viajes en Australia dictan que en algunas ciudades, la clase se presentará antes de la sesión de información - pero esto no resta la oportunidad para que los profesionales de TI y sus colegas de liderazgo empresarial puedan aumentar los conocimientos de lo que está sucediendo y cómo gestionar la creciente y rápida transformación digital del mundo .

El programa está establecido y las ramas de ACS en todo el país, poco después de su reapertura para el nuevo año, comenzará la promoción y registro para sus eventos locales. El programa completo es:

City	Class	Briefing
Perth (WA)	24 a 25 febrero	25 Febrero
Darwin (NT)	27 a 28 febrero	26 Febrero
Canberra (ACT)	3 a 4 marzo	TBD
Adelaide (SA)	5 marzo	6-7 de marzo
Brisbane (Qld)	10 a 11 marzo	11 de marzo
Toowoomba (Qld)	10 a 11 de marzo	12 de marzo
Hobart (Tas)	20 a 21 de marzo	19 de marzo
Sydney (NSW)	31 marzo-1 abril	31 de marzo
Melbourne (Vict)	3 a 4 de abril	2 de abril

Haga clic a través de las [páginas de Eventos de Infonomics](#) para una descripción detallada de la reunión informativa y de la clase. Estas descripciones también [estarán disponibles en las páginas de eventos](#) de ACS, junto con la inscripción y detalles de precios.

Debo enfatizar que estos eventos no son sólo para los profesionales de las TI. La transformación digital afecta a todos - un hecho quizás mejor ejemplificado por la penetración de los teléfonos inteligentes en la población general y por los disturbios en varios sectores de la economía ya que algunas organizaciones se adaptan, y otros no logran adaptarse a las nuevas realidades de la vida en la era digital. Estos eventos son totalmente relevantes para todos los que trabajan en una organización posibilitada por la tecnología o dependientes de la tecnología, y sé que el ACS dará la bienvenida a la participación de la gente de muchas ocupaciones.

### **Nueva guía sobre las competencias para el gobierno de TI para directores de empresa**

Ha sido un gran placer trabajar hasta el 2013 con los investigadores académicos de todo el mundo a medida que buscan una nueva comprensión de la forma de gobernar y gestionar eficazmente la Tecnología.

[Elizabeth Valentine](#) es uno de esos investigadores. Un director de empresa con experiencia y director general, la [búsqueda de Elizabeth](#) es entender y proporcionar orientación sobre cómo los directores de empresa pueden cumplir mejor con sus obligaciones en materia de gobierno de TI.

El 6 de diciembre, Elizabeth con el apoyo del supervisor de su tesis doctoral, el profesor Glenn Stewart, presentó un trabajo sustancial en las [competencias de la Junta para la gestión eficaz de la tecnología de la empresa](#) - un nuevo conjunto de competencias. El documento completo también se puede [acceder aquí](#).

Elizabeth identifica tres grandes competencias que los directores deben desarrollar y exhibir:

- Competencia 1: Gobierno de tecnología para obtener una ventaja competitiva y el desempeño del negocio.
- Competencia 2: Emitir juicios y decisiones de calidad en relación con la tecnología de negocios y el uso de datos y supervisar el riesgo tecnológico.
- Competencia 3: Supervisar el uso de la tecnología para lograr rendimientos y demostrar valor.

En el artículo de la web y en el documento formal, Elizabeth va a explicar estas competencias en términos de una definición, una declaración de la capacidad organizativa y un conjunto de descriptores.

Un elemento importante de la guía de Elizabeth es que ella se centra en el uso de la tecnología para crear valor y ventaja. De acuerdo con mi propio consejo de tiempo atrás, quien rige la tecnología no requiere ningún conocimiento específico de cómo funciona la tecnología - y no se requiere la capacidad de entender y concebir cómo se puede utilizar la tecnología. También requiere la comprensión de cómo se implementa y gestiona la tecnología.

El sitio web de Elizabeth incluye un recurso de retroalimentación. Las competencias también se han planteado en varios grupos de LinkedIn donde también se fomenta la discusión.

### **Una nueva investigación y un curso universitario sobre la gobierno de TI en Uruguay**

Como una persona que está empujando el pensamiento acerca de los temas en que el enfoque de la corriente principal está en la mejora incremental, siempre es alentador descubrir que el trabajo de uno está siendo recogido y utilizado por los jugadores serios en el mercado.

En la actualidad existe una cohorte sólida de consultores independientes - personas que no estén vinculadas a un estándar corporativo - que están usando *Waltzing with the Elephant* para ayudar a formular consejos y soluciones para sus clientes.

Ahora esos consultores están siendo acompañados por destacados académicos de todo el mundo.

Hace apenas unos días, yo estaba encantado de saber que la Universidad ORT de Montevideo, Uruguay, en 2014 se ofrecen como parte de su "[Licenciatura en Sistemas](#)" (enlace en español) una clase diseñada para dar a los estudiantes una comprensión del gobierno de TI centrado en la norma ISO / IEC 38500 y los marcos de la industria como COBIT y riesgos de TI. El punto importante es que la universidad va a utilizar "**Bailando con el elefante**", como el libro de texto para el curso.

La persona detrás de esta iniciativa es [Helena Garbarino](#), que también está realizando una investigación sobre el gobierno de TI en el ámbito de las PYME. Su trabajo de doctorado es el resultado de una encuesta realizada a las PYMES uruguayas con especial atención en la madurez de Gobierno de TI y de las mejores prácticas de uso. Estos resultados y la revisión sistemática de la literatura, muestran la necesidad de un marco específico. La encuesta analiza casi 400 pymes uruguayas y los resultados se utilizan como insumo para el desarrollo del marco de trabajo. Las principales razones porque las pequeñas y medianas empresas no adopten marcos y conjuntos de buenas prácticas son la estructura de la empresa y el tamaño de la empresa, seguido por la falta de formación y el conocimiento en relación con este tema.

Basándose en la investigación, Helena ha propuesto un marco para el gobierno de TI en las pymes, complementado por un modelo de madurez y una guía de implementación. El marco se llevó a cabo en un laboratorio farmacéutico en Uruguay. Algunos resultados se han publicado muy recientemente en la [Revista Internacional de Capital Humano y Tecnología de la Información](#) (IJHCITP). El artículo específico escrito por Helena es [Gobierno de TI y Gestión de Recursos Humanos: un marco para las PYME](#).

La Universidad ORT es la segunda universidad en adoptar independientemente *Waltzing with the elephant* (o más concretamente, la versión española, *Bailando el Vals Con El Elefante*, como un texto básico para la instrucción sería sobre el gobierno de TI. La primera fue la Universidad Politécnica de Madrid o UPM, donde se lanzó la iniciativa en 2011 por el profesor José Carrillo.

Tal vez en 2014 se verán más universidades de todo el mundo que reconocen que gobierno de TI es diferente a la gestión de TI, y explotando así el creciente cuerpo de conocimiento sobre gobierno de TI como se describe en la norma ISO 38500. Ese cuerpo de conocimientos está siendo desarrollado por un grupo cada vez mayor de especialistas entre ellos José Carrillo, Helena Garbarino, Carlos Juiz al UIB en Barcelona, Elizabeth Valentine en QUT y Shafi Mohammed en la Universidad de Griffith, por nombrar sólo unos pocos con quien tengo dialogo actual y permanente.



## **Nuevo estándar en Australia y Nueva Zelanda para el gobierno de proyectos posibilitados por TI**

[AS / NZS 8016:2013](#) fue lanzado para adopción general el 18 de diciembre de 2013. Esto marca es el punto culminante de un duro trabajo que se remonta a 2003, cuando se inició el desarrollo de la EA 8015.

He estado involucrado en el desarrollo de la AS / NZS 8016:2013 desde el principio, y he visto los desafíos de los involucrados por encima de la tentación de escribir aún más sobre orientación en la gestión de proyectos, y se centran en los temas de más alto nivel que pueden permitir una buena gestión de proyectos para tener éxito. Felicito a Max Shanahan, que ha persistido durante más de cuatro años como el principal autor de esta nueva norma. Cuando el documento provisional publicado en 2010 carecía, a mi juicio, de un valor adicional significativo sobre la norma ISO 38500, Max y sus ayudantes han compilado ahora un recurso muy útil que ayuda a las organizaciones a ser más exitosos cuando invierten en cambios posibilitados por TI.

El momento no podría ser mejor. La transformación digital es el nuevo nombre para el cambio posibilitado por TI, y es un tema en la parte delantera de la mente de muchos comentaristas de negocios de hoy. La transformación digital implicará que muchas organizaciones en proceso de cambios posibilitados por TI - a veces en zonas aisladas, y a veces sobre la base de toda la organización.

Sin duda, AS / NZS 8016 será un recurso adicional útil para aquellos que inviertan en mi próximo Digital Leadership Manifesto.

## **Otros Reconocimientos**

A lo largo de esta Carta he mencionado un número de personas que están jugando un rol importante en la construcción de la comprensión global del valor incorporado en la norma ISO 38500, y las técnicas para la obtención de valor a partir de su orientación. Aunque sé que voy a extrañar a muchos otros que han ayudado, quiero reconocer más personas que ayudan. Ellos incluyen:

- [Carlos Francavilla](#) en Buenos Aires, que incansablemente traduce estos tomos al español;
- [Juan Pardo](#), en Madrid, que proporciona copia de seguridad de Carlos y quien, en colaboración con José Carrillo está trabajando en nuevos desarrollos para principios de 2014;
- [Amrik Sohal](#) y [Carla Wilkin](#) de la Universidad de Monash y [Paul Couchman](#) y [Ambika Zutshi](#) de la Universidad de Deakin, que continúan la investigación sobre el gobierno de TI y la adopción de la norma ISO 38500;
- Alistair Urquhart, en [asuntos de Estado](#), que se ha mantenido un partidario incansable durante muchos años y que se esfuerza por difundir el mensaje entre su amplia gama de conexiones políticas, gubernamentales y empresariales;
- [Sofie Sandell](#), que es una nueva conexión y una luminaria de liderazgo en el espacio de Liderazgo Digital, y otra brillante animadora de mi trabajo ;
- La [Sociedad Australiana de Computación](#) por creer en mi trabajo y que me ayudan a tener acceso a las comunidades de liderazgo de TIC en toda la nación;
- [Capítulo Sudáfrica de ISACA](#), que me llevaron a Johannesburgo a finales de agosto, no sólo para explicar las nuevas ideas sobre el liderazgo Digital, sino también para que yo pueda conocer a figuras líderes en la adopción de la norma ISO 38500 del Gobierno de Sudáfrica;
- Y lejos de última o menos , mi amada pareja Leonie, que me permite el espacio para trabajar en mi oficina debajo de la casa y me anima a persistir;
- Hay muchos otros - usted sabe quién es usted, y le doy las gracias.

Y eso es todo por The Infonomics Letter, 20 de diciembre de 2013.

Una vez más, les deseo a todos mis lectores y simpatizantes una Navidad muy feliz y un año nuevo seguro.

Mark Toomey.