

Temas para el Debate

Hola y bienvenidos a la Carta de abril de 2013 de Infonomics sobre Liderazgo Digital y Gobernanza de la TI.

Se dice que una de las causas por las que tenemos dificultades con la tecnología de la información es su relativa juventud. No hemos tenido tiempo para aprender cómo usar y gestionar la tecnología de la información. Por el contrario, en los sectores de finanzas y recursos humanos, ha habido mucho tiempo para aprender y desarrollar los roles y conductas que se necesitan por toda la organización. El debate es una herramienta esencial para aprender. En él exploramos las cuestiones desde varios puntos de vista. Teniendo en cuenta la realidad de que la tecnología de la información es, ahora y en el futuro, un recurso crítico para negocios, gobiernos y la sociedad, es importante que busquemos ese debate sobre un amplio abanico de asuntos que parecen no resueltos del modo que planeamos, construimos y ejecutamos organizaciones capacitadas por la TI.

Esta Carta de Infonomics aborda tres áreas de debate.

¿Son lo mismo la TI y la Información? reproduce una conversación entre Mark Smiley y yo, en la cual observamos cómo encaja la información en la guía de Gobernanza de ISO 38500.

Malas Costumbres trata sobre una exposición en la cual Mike Rollings, de Gartner, buscaba identificar los factores que han ocasionado la escasez de talento de TI en Australia.

Desde África reproduce parte del debate derivado después de que yo enviara noticias sobre los objetivos del Gobierno de Sudáfrica en un foro de debate de LinkedIn.

Parece que la Comisión de Investigación del Gobierno de Queensland sobre la Nómina de Sanidad estará progresando aún por cierto tiempo. Pero la falta de hallazgos formales hasta ahora no nos impide pasarnos por algunos de los comportamientos que se están descubriendo. Tampoco está evitando que algunos comentaristas obtengan deducciones posiblemente útiles, mostrando cómo la excesiva confianza en la mano de obra de un contratista puede ocasionar el deterioro del proceso esencial de gestión y los controles.

Llevo un mes con los comentarios sobre la Estrategia de la TIC en Australia Meridional. Este tiempo me permitirá comentar también la estrategia de Nueva Gales del Sur.

Realizamos una Clase sobre los Fundamentos de ISO 38500 en Melbourne, durante abril. El próximo evento confirmado en la agenda de los Eventos Futuros para

el desarrollo de los Conocimientos y Habilidades del Liderazgo Digital y la Gobernanza, será a finales de agosto, cuando impartiré tres sesiones en la Conferencia Anual de ISACA Sudáfrica, en Johannesburg.

Les deseo que disfruten examinando los debates de este mes.

Mark Toomey

30 abril 2013

¿Son lo mismo la TI y la Información?

Mark Smalley es un reputado defensor de las buenas prácticas en la planificación, construcción y ejecución de empresas modernas capacitadas por la TI. Recientemente pidió, a mí y a otras personas, sugerencias sobre las cuestiones que podría plantear a los especialistas en Gestión del Servicio de TI, como parte de un *webinar* en el cual participó como orador.

Esta petición culminó en un interesante debate por correo electrónico entre Mark y yo, sobre si la norma internacional para la gobernanza de la TI se aplica a la información o sólo a su tecnología.

El Debate:

Smalley: Creo en el poder del marco de referencia, por lo que quiero estar seguro de usarlo correctamente, y pienso que tal vez esté interpretando correctamente la letra de 38500, pero no su propósito:

- 1. Comienza con la premisa de que la información es un recurso (o activo del negocio) que la empresa usa y que la TI posibilita o da soporte al uso de la información. Por lo tanto, la información y la TI son dos entidades distintas íntimamente relacionadas, pero que necesitan ser gobernadas y gestionadas por separado.*
- 2. 38500 menciona la TI como un "recurso necesario para adquirir, procesar, almacenar y diseminar la información" pero, aparte de una referencia a la integridad de la información, "sólo" trata de la TI y parece, por lo tanto, excluir la gobernanza de la información.*
- 3. COBIT 5 habla de la información y de la tecnología aneja, por lo que reconoce que hay dos entidades que deben ser gestionadas y gobernadas, por lo tanto con un alcance más amplio, al menos en lo que a esto se refiere.*

Arriesgándome a ser excomulgado por hereje o por ignorante supino, ¿qué opinas sobre esto?

Toomey: Has señalado uno de los aspectos de 38500 que esperaba mejorar antes de mi inesperado cese como editor del proyecto. Es una insensatez hablar de gobernar la tecnología de la información si no se gobierna la información: sería igual que regular la aprobación de los coches y no regular la circulación.

Por el contrario, los que adoran la información hasta el punto de excluir la tecnología pierden las oportunidades, inherentes a la evolución de la tecnología, de hacer nuevas cosas con la información, incluso aumentar la escala del recurso y explotarlo de modos diferentes.

Tal como está escrita, 38500 incluye la información dentro de la tecnología de la información. Hay partes de la guía que pertenecen, claramente, a la información por sí misma, en vez de a la tecnología, pero hace falta una definición más amplia, y una exposición que deje claro que ISO 38500 se aplica a todos los aspectos de la información y de la tecnología. Es un reto, en tal definición, conseguir que se exprese de modo conciso, al tiempo que elimine la posibilidad de que los que prestan demasiada atención a la letra interpreten la redacción de modo miope y encuentren exclusiones accidentales del alcance que se propone.

Un posible modo de fortalecer 38500 es tomar la perspectiva más amplia del concepto de recurso. ¿Podría pensarse que un recurso esencial para conseguir, procesar, almacenar y diseminar la información no exige un profundo conocimiento de la información en sí? Y no sólo debe comprenderse la información, sino también el contexto de la tecnología de información, sobre todo para la identificación de nuevas oportunidades en las cuales la tecnología posibilita adquirir, procesar, almacenar y diseminar nuevas formas de información. Hay reciente un ejemplo interesante: un oleoducto que transporta combustible de aviación desde una refinería a un aeropuerto cercano. Como parte del régimen esencial de seguridad y de servicio, los segmentos no enterrados del oleoducto se revisaban diariamente por un par de ingenieros, que recorrían caminando el oleoducto y los inspeccionaban visualmente. Este trabajo se hace ahora por un helicóptero *dron* que graba el oleoducto, y software que compara las imágenes más recientes con imágenes de referencia, para resaltar los cambios. Entonces pueden analizarse los cambios comparando las imágenes correspondientes de grabaciones sucesivas. ¿Cómo se clasifican los recursos en este caso? Personalmente comenzaría por un recurso muy escaso: la capacidad de imaginar un modo mejorado de hacer los negocios...

En [Bailando el Vals con el Elefante](#), digo (en la página 17, inmediatamente detrás de la Figura 1): "Planear casi todos los negocios en el siglo XXI exige comprender cómo la tecnología de la información (entre otras) puede influir y posibilitar el negocio. Cualquier organización que no tenga en cuenta la tecnología de la información como parte de su planificación estratégica y operacional, muy posiblemente perderá oportunidades y podrá ser vencida por sus competidores."

La comprensión de la influencia de la TI y su capacidad posibilitadora de los negocios exige la

comprensión de la información por medio de la cual el negocio funciona: cualquier otra aseveración es una insensatez.

Smalley: Tu análisis de "recurso" me ha dado una nueva perspectiva sobre un asunto que he estado impulsando recientemente: la necesidad de usar eficaz y eficientemente los sistemas de información. Trata, en parte, de la comprensión de la información (y su tecnología) para su correcta interpretación. Creo que muchas cosas funcionan mal por la mala interpretación. Por ello, esta nueva perspectiva me dice que debería prestar más atención a la importancia de los metadatos y, por ello, su uso, gestión y gobernanza.

Suelo pensar usando sustantivos y verbos, objetos y acciones. ¿Qué estamos usando, gestionando y gobernando? Si trato de descomponer el recurso "información y su tecnología aneja", obtengo:

- las necesidades de información que tiene el negocio
- la información (con sus metadatos)
- los beneficios de la tecnología (oportunidades, etc. en tus dos últimos párrafos)
- la tecnología
- los usos de la información en el negocio
- los usos de la tecnología en el negocio.

Cada uno de estos elementos, por separado, debe ser gestionado y gobernado, y creo que sería mejor asignar responsabilidades RACI a cada uno de ellos.

Toomey: Yo también resalto mucho el USO. El USO de la TI define la demanda, que se satisface por medio de los contratos de oferta o servicio. Gran parte del material disponible bajo el tema "Gobernanza de la TI" se centra en la oferta, y los que se atreve a cruzar la frontera, suelen quedarse en "medir la demanda", que es, en realidad, la entrada esencial para la oferta o servicio.

Suelo sostener que, aunque la información es muy importante, no es la cuestión central. La información no evoluciona. Sí lo hace la tecnología, y con ella, la capacidad que tenemos para capturar, procesar, almacenar y diseminar la información. El sonido es información y, no hace mucho de un siglo, no había medios para capturar, procesar, almacenar o diseminar el sonido.

Lo más próximo que había era escribir lo que se escuchaba: palabras y partitura. Entonces saltó la chispa sobre cómo registrar y reproducir el sonido, y comenzó el gran viaje.

¿Hay algo que no podamos hacer ahora con el sonido? ¿Cuáles de las cosas que podemos hacer no lo son gracias a la tecnología? ¿Qué habría ocurrido con el desarrollo de la tecnología si alguien no se hubiera dicho: ¿Sería posible...?? Del mismo modo, todo lo que vemos es información. No hace mucho, la única forma de capturar esa información era pintar un cuadro o escribir una descripción narrativa (ambos métodos imperfectos y grandes consumidores de

trabajo). Entonces apareció la fotografía, que evolucionó rápidamente hasta ahora, cuando podemos capturar lo que vemos, y usarlo con alto grado de detalle, en segundos.

La información existe. En la realización de los negocios, manipulamos y usamos información. A medida que evoluciona la tecnología para capturar, almacenar, procesar y diseminar la información, tenemos mayor capacidad para capturar y usar información cuyo uso o captura podría no haber sido accesible o factible en el pasado. Toma el ejemplo del oleoducto. Los hombres que lo revisaban paseando podrían haber grabado su paseo, pero el uso de esa información grabada habría sido secundario: sólo como registro en caso de haberse encontrado algún fallo. Con la llegada de almacenamiento y procesamientos masivos y baratos, ya es posible usar las imágenes como fuente primaria para la detección de fallos, comparando las imágenes logradas a lo largo del tiempo. La información no ha cambiado, pero lo ha hecho la tecnología y así ha cambiado también el modo de ejecutar el proceso de negocio.

Cuestiones para los especialistas en ITSM

Es interesante ver que, a veces, el debate en vivo puede evolucionar de modo que impida que se presente la información preparada.

El [webinar BrightTalk sobre el futuro de la gestión del servicio de TI](#), para el cual Mark Smalley buscó cuestiones apenas tratadas sobre puntos que él había investigado. Sin embargo, Mark consiguió la sabiduría conjunta de expertos de todo el mundo, así como mis propias cuestiones, y las envió a en el documento. [2013-04 Libro Blanco "Quiero preguntas, no respuestas" M Smalley.](#)

¿Cómo podría usted responder a las preguntas que formulé para este trabajo?:

- ¿Funciona usted con los antiguos estilos en los cuales los especialistas en TI dirigen la agenda y los del negocio la siguen, o con los de nueva era, en los cuales son los líderes del negocio, que tienen destreza con la TI los que definen la agenda, con apoyo activo de los especialistas en TI?
- ¿Tienen sus líderes del negocio la suficiente destreza con la TI y la ayuda de los especialistas en TI, para fijar una agenda para el negocio, que reconozca que la TI se usa actualmente para cambiar y crear mercados, y son clientes, proveedores y reguladores quienes imponen la agenda para el uso de la TI?

Sobre Mark Smalley

[Mark Smalley](#) es un Embajador-en-Jefe de la organización sin ánimo de lucro e independiente de los vendedores del sector, [ASL BiSL Foundation](#). Es un profesional independiente que trabaja en Consultoría sobre la gestión de la TI. Está especializado en la Gestión del Ciclo de Vida de las

Aplicaciones y en la Gobernanza de la TI. Es un conferenciante habitual en eventos internacionales. Siga y contacte con Mark en Twitter [@marksmalley](#) Correo e-: mark.smalley@aslbiislfoundation.org. El artículo que estaba desarrollando en paralelo con el debate antes mostrado puede encontrarse en el [blog](#) de Forrester y es uno de los muchos artículos y presentaciones que ha hecho accesibles por medio de [Smalley.IT](#). Una versión ligeramente más extensa del artículo está en [2013-04 White Paper 'How about I&T' M Smalley.](#)

Malas Costumbres

En Australia hemos visto una permanente escasez de talentos de TI. Las universidades están luchando para llenar los cursos previstos, hasta el punto de que se están derribando partes de lo que debería ser, a todas luces, un áreas de aprendizaje con demanda mayor que la oferta. Recientemente, Mike Rollings, de Gartner, mostró sus puntos de vista en [Las malas costumbres detrás de la falta de talentos en TI.](#)

Rollings dice que el problema se produce por la mala descripción de los puestos de trabajo, que ocasiona que, en las contrataciones se busquen, de modo miope, por ejemplo, habilidades técnicas en vez de competencias más amplias. Dice que "si valorásemos las competencias más que las habilidades (por ejemplo, entender el desarrollo de las aplicaciones, no la simple escritura de programas en un lenguaje concreto), si se valorasen las habilidades no técnicas más que las técnicas y si se valorase el desarrollo de las personas, en vez de contratar un recurso, se tendría un mayor grupo de candidatos para cualquier puesto de trabajo".

Creo que Rollings tiene algunos puntos correctos que necesitan desarrollarse más. Son parte de un mayor grupo de problemas que estoy examinando, y que muestra que las organizaciones australianas se están polarizando alrededor de un gran cambio de paradigma que es característico del último giro de la revolución tecnológica. Unos ven la tecnología de la información como la clave del futuro. Otros, tal vez muchos, todavía consideran la TI como un lastre y una maldición, que deben reducirse lo antes posible.

La descripción de Rollings es similar a lo que yo había llamado antes "El Síndrome de la Salchicha de Barbacoa". Muchas personas pueden cocinar una salchicha en la barbacoa y producir un resultado comestible. Esta clase de habilidades no significa que la misma persona pueda elaborar un menú de *gourmet* para unas cuantas personas, ni menos aún para una sala de banquetes con el aforo completo. Sin embargo, un buen chef podría haber empezado igual que la otra persona: haciendo salchichas en una barbacoa. La similitud en el mundo de la TI es la inclinación que tienen algunos directivos del negocio de contratar a unos cuantos novatos que tienen habilidades básicas con un ordenador personal y los

empujan a tareas que son mucho más complejas que lo que su experiencia les permite comprender.

Los directivos agravan el problema usando a estos novatos por medio de un contrato, con el cual se separan de la importante tarea de desarrollar las capacidades integrales de las personas. Usando las palabras de Rollings, las organizaciones que proporcionan TI equivalente a un suntuoso banquete tienden a especificar como requisito esencial "conocimientos básicos para cocinar una salchicha en una barbacoa".

En resumen, las organizaciones no han desarrollado o han perdido la capacidad de identificar la totalidad de las habilidades y capacidades necesarias para planear, construir y hacer funcionar los negocios posibilitados por la TI.

Las organizaciones que ven la TI como esencial para su futuro, como el Commonwealth Bank, han dicho claramente que valoran el personal de TI y que consideran que una TI robusta y progresando es una columna sobre la cual hacen crecer sus negocios. No hay que buscar mucho para comprender también que el valor que estas organizaciones asignan a su TI concuerda con la participación de los líderes del negocio en la planificación, construcción y el funcionamiento de la empresa, posibilitada por la TI. Parece muy claro cuando se observan de cerca las actividades y los hechos sobre cómo ocurren las cosas en el Commonwealth Bank que su habilidad para imaginar y producir nuevas capacidades posibilitadas por la TI se debe, sobre todo, a la capacidad de la organización para reconocer, especificar y situar adecuadamente una combinación de capacidades y conocimientos necesarios para que las cosas puedan suceder.

Por el contrario, hay otras organizaciones que tienen claro que no ven ninguna oportunidad competitiva en la TI. Hace unos pocos meses, el director ejecutivo de los Servicios Financieros de Westpac, Brian Hartzler dijo a los inversores que era muy improbable que la TI crease auténtica ventaja competitiva para los bancos. ¿Qué mensaje se está enviando a los jóvenes actuales? Si la TI no va a estar en la punta del negocio, no deberíamos sorprendernos por ver que las encuestas muestren que los estudiantes de TI no parecen muy inspirados y estén probablemente buscando una carrera más valiosa.

El desgraciado mensaje negativo de Brian Hartzler no es raro, y suele reforzarse con regularidad. Desde hace muchos años, parece que la tendencia en la gestión de la TI es que se externalice, a lugares de trabajo como India o Filipinas.

El sector dice que no es cierto, pero conozco numerosos casos de personas, de muchas profesiones y niveles, que dicen que la TI es una carrera en vía muerta: las personas sólo pueden entrar en ese sector hasta que alcancen experiencia para merecer un salario razonable. A partir de ese momento, su

trabajo se hará por proveedores más baratos. Pero si se analiza más de cerca la externalización, incluso a lugares lejanos, ¿cuáles son las razones para que esto ocurra?

Aunque los costes menores son claramente uno de los resultados buscados, no es la única causa. Muchas organizaciones externalizan con la idea de que obtendrán mejor servicio que el que podría prestarse por sus funciones internas de TI.

Aunque en algunos casos puede ser un factor importante la economía de escala, uno se pregunta si el problema con un servicio inaceptable no tendrá mucho que ver con la incapacidad de la organización para gestionar adecuadamente las relaciones entre los proveedores internos del servicio y los consumidores de ese servicio. ¿No habrán estado luchando con la incapacidad de reconciliar la naturaleza real de las demandas de los negocios con los marcos de referencia de la oferta de TI? ¿Puede estar ocasionada esa incapacidad por la ausencia de personas realmente familiarizadas con la TI en los niveles de liderazgo de la TI?

Además ha llegado la nube y la extraña idea, alentada por algunos, de que la ubicuidad de la comunicación y la computación significa que ya está todo hecho en la innovación de la TI, por lo que ya no hay oportunidades para la gente que quiera desarrollar sus habilidades en la TI. La realidad es la contraria: sólo hemos comenzado a aprovechar los extraordinarios desarrollos posibles cuando se tiene la posibilidad de procesar y comunicar enormes cantidades de información en un parpadeo. El cambio posible en el modo actual de transporte, descrito por Don Peppers en LinkedIn, es un caso cuyas cuestiones no son solamente el diseño y el desarrollo del software para operar un vehículo sin conductor, sino el diseño y el desarrollo de un nuevo modelo integral de negocio para el transporte, y la adaptación de las capacidades esenciales del software para poder funcionar con los nuevos modelos de negocio. Ahora, más que nunca, es necesaria una unión, en la cual las capacidades de los líderes incluyen poder imaginar el posible futuro alcanzable por medio de la aplicación innovadora de la TI, y la capacidad de crear equipos multidisciplinares es un elemento vital para la supervivencia de la organización.

Para mí, los elementos examinados en esta exposición, tal vez algo inconexa, apuntan a una cuestión esencial: el Liderazgo Digital.

El Liderazgo Digital es la capacidad de los líderes del negocio para identificar y materializar oportunidades de mejora del negocio y del valor, por medio del uso eficaz, eficiente y aceptable de la TI. Los Líderes Digitales comprenden que la planificación, construcción y funcionamiento de las organizaciones y de las economías del futuro depende, no de las habilidades técnicas, especificadas de modo miope,

sino de las capacidades de las personas para tratar la tecnología como una parte de su trabajo.

Y aquí debería llegar, en mi opinión, el debate sobre el futuro de la educación en la tecnología de la información y sus capacidades de desarrollo. Necesitamos articular la realidad del futuro, en el cual las habilidades tecnológicas detalladas forman parte de una amplia cartera de capacidades que harán posible que las personas jueguen un papel importante en la creación del futuro.

¿Qué opina usted?

[Comienzo](#)

Investigación sobre la Sanidad de Queensland

El mes pasado cité la investigación. Está en marcha, y las cosas que aparecen no me parecen ni más ni menos sorprendentes que las que imaginé. Hasta ahora, la investigación sólo ha revisado el proceso de adjudicación a proveedores: no ha entrado en el proyecto real, o en la estrategia más amplia (y completamente errónea) que originó la situación actual. Pueden pasar semanas antes de que veamos algo parecido a una lista de hallazgos. Pero ya hay puntos que emergen y que hacen pensar: por ejemplo, cómo una persona ha alcanzado, ella sola, un extraordinario poder y capacidad de influir; cómo se saltaron los procedimientos gubernamentales de adquisición, establecidos y comprobados, o cómo el intento de gestionar un contrato mal definido, con alcance y productos resultantes difusos, puede crear una situación inmanejable.

Un [comentarista](#) hace una observación interesante, que podría ser importante para muchas organizaciones. Trata sobre la tendencia de muchas organizaciones, gubernamentales o de otras clases, a asignar los roles esenciales a personas de los contratistas, en vez de a personas empleadas en la propia organización. Se sugiere que se llega a la ausencia de lo que yo denominaría "perspectiva comprometida del propietario". En esa situación, el contratista no ejecuta su trabajo con la perspectiva, supervisión, diligencia y sentido de la propiedad que un empleado tendría. Si se une esta situación a la tendencia que tienen las organizaciones de no desarrollar ni integrar en el proyecto las personas de los contratistas, se promoverá que los contratistas no entiendan el trabajo que hacen o que no tengan la capacidad de hacer adecuadamente ese trabajo. Como resultado habrá un trabajo hecho, pero que no produce los resultados correctos y, posiblemente, por la combinación de equivocaciones se creará una situación complicada.

He visto situaciones como ésta en mi carrera como consultor, y he estado preocupado por la tendencia que tienen las organizaciones de tratar la TI como un servicio de bajo nivel. Creo que, en los últimos tiempos, es otro aspecto del fallo de la capacidad de liderazgo, que vimos en Malas Costumbres: las

organizaciones y sus líderes no perciben cuáles son las capacidades necesarias para gestionar eficazmente el negocio y su uso de la TI, y sustituyen esa capacidad con contratos externos mal especificados.

[Comienzo](#)

Desde África

Poco después de publicar la Carta de marzo de Infonomics, envié un comentario al foro LinkedIn [IT Governance International](#) sobre la adopción de ISO 38500 en Sudáfrica.

ISO 38500 y COBIT 5

Uno de los participantes en el foro me pidió "describir cómo pienso que ISACA sitúa ISO 38500 y COBIT".

Bueno, en vez de hablar sobre esto, voy a citar la fuente, porque uno podría esperar que ISACA tenga claramente definida la posición de COBIT respecto a ISO 38500. ¡Pero la fuente es difícil de encontrar! La página principal de [COBIT](#) no cita ISO 38500, sino "normas relacionadas". Escarbando un poco aparece [COBIT 5 Introduction](#), pero tampoco ayuda mucho: sólo hay se cita ISO 38500 en la página 22, cuyo Principio 3 dice que "COBIT 5 se alinea con las demás normas recientes relevantes" e incluye ISO 38500 en la lista, pero no explica cómo se consigue ese alineamiento.

Tras buscar mis propios archivos, encuentro algo interesante: El Apéndice E de "Un Marco de Referencia del negocio para la Gobernanza y la Gestión de la TI de la Empresa". Compré una copia de este artículo el 11 de abril del 2012. Es realmente un material muy útil, y confirma la idea que tengo desde hace mucho tiempo: COBIT proporciona un marco de referencia muy útil sobre el proceso y la estructura para guiar la implantación de los elementos del sistema de gestión esenciales para un sistema general de gobernanza. No debería sorprendernos que éste sea exactamente el enfoque de Sudáfrica, con una diferencia crítica: ISO 38500 trata fundamentalmente del comportamiento. Si la conducta correcta no se inculca desde el principio, cualquier implantación de proceso y estructura corre un grave riesgo de fracasar por comportamientos inadecuados. Sudáfrica se está centrando en conseguir el comportamiento adecuado desde el principio, y eso creará las condiciones para una mayor probabilidad de éxito y más valor de la posterior inversión en COBIT 5.

No voy a repetir mis preocupaciones sobre COBIT 5 y su alineamiento con ISO 38500: ya están dichas y documentadas. La conclusión es simple: Para conseguir el mejor sistema para la gobernanza de la TI, las organizaciones deben usar ISO 38500 Y ELEGIR elementos de COBIT 5, según sus circunstancias. COBIT 5 es bueno, pero podría ser mucho mejor. La crítica constructiva y las lecciones que da la experiencia son elementos esenciales para conseguir la mejora que necesita. Por ahora, el

mensaje más importante para el mercado es que las organizaciones (al menos las grandes) lograrán mejores resultados de sus inversiones en gobernanza de la TI si usan CONJUNTAMENTE ISO 38500 y COBIT que si sólo usan COBIT.

Debo añadir algo. Aunque creo que COBIT 5 puede ser muy útil (y el producto final ha mejorado muchísimo desde el borrador que hice trizas en la [edición de julio de 2011 la Carta de Infonomics](#)), no es el único camino existente. Mi experiencia dice que muchas organizaciones pueden establecer un sistema muy eficaz de gobernanza de la TI adoptando ISO 38500 y diseñando luego un marco de referencia muy simple y flexible para los procesos y actividades de toma de decisión esenciales. El buen comportamiento que se deriva de la adopción de ISO 38500 permite un método eficaz para evolucionar hasta el grado de detalle necesario para los sistemas de gestión. Usando este enfoque, una organización puede ahorrarse los impactos negativos de los autodenominados consultores que implantan procesos porque sí o de los auditores que no comprenden el propósito real de la auditoría

Y para que quede constancia y claro: mantengo exactamente el mismo punto de vista respecto a otro marco de referencia bien construido, que compite con COBIT: el Marco de Referencia de Madurez de la Capacidad, desarrollado por el Instituto de la Innovación del Valor, ubicado en Irlanda.

Gobernanza Corporativa

La próxima cuestión que aparece enlaza con un debate en curso sobre la incorporación de la palabra "Corporativa" a la gobernanza de la TI. Cuando escribimos AS 8015, precursor de ISO 38500, elegimos el título "Gobernanza Corporativa de la TIC" por dos razones: para darle la máxima relación posible con los más amplios conceptos y guías de la gobernanza corporativa y para distinguirla claramente de la expresión "Gobernanza de la TI" que parecía significar cualquier cosa que debería hacerse con la gestión y la seguridad, así como alguna vaga idea sobre la supervisión"

Pero entonces llegó el problema. Algunas personas comenzaron a jugar a sustituir otras palabras relativas al alcance, por "Corporativo" y empezamos a encontrar variantes que parecían diseñadas para impedir la aplicabilidad de ISO 38500 y para reorientar la atención a un nivel inferior (más detallado), orientado al cumplimiento. Parecía que alguien quisiera evitar que la atención se centrara en el comportamiento y reemplazarlo con un terreno más familiar: proceso y roles rígidamente definidos. Hubo un considerable debate en el comité de ISO que trata la terminología y el grupo de trabajo eliminó la palabra "Corporativa" del título.

La distinción entre gobernanza y gestión es también objeto de controversia. El hecho fundamental es que no hay una regla inmutable sobre qué es gobernanza

y qué es gestión. Pero el Informe Cadbury tiene una verdadera joya: define la gobernanza corporativa como un sistema. Si se ve de este modo y se emplean aspectos sólidos, usados desde hace tiempos sobre el interés principal de la gobernanza, como las finanzas, es fácil darse cuenta de que el sistema de gobernanza contiene los sistemas de gestión que necesita como soporte, y en este modelo, es muy fácil ajustar las fronteras entre lo que hace el cuerpo de gobierno y lo que hace el nivel de gestión. Esto está de acuerdo con lo que aprendí en el Curso de Directores de Empresa, de AICD: la separación entre Consejo de Administración y responsables de la gestión es muy compleja y variable, y que las delegaciones claras son una parte fundamental de la gobernanza, aunque sólo sea en lo relativo a la entrega de la autoridad desde el Consejo al Consejero Delegado (CEO). No puedo imaginar cómo podría trabajar eficazmente un Consejo con su CEO excepto si existen las delegaciones claras y adecuadas. Conozco, además, casos en los cuales el Consejo ha estado muy interesado, por buenas razones, en cómo el CEO delega la autoridad y la responsabilidad que él mismo ha recibido del Consejo.

Experiencia del Director

Este tema de debate comenzó con una propuesta de que los directores (miembros del Consejo) ya familiarizados con el modelo de Tricker "no necesitarían casi nada de ISO 38500, ya que copia las ideas incorporadas en el Modelo de Tricker". Si fuera así, dada la gran aceptación del trabajo de Tricker, y que se ha enseñado en AICD al menos durante los últimos diez años, las organizaciones australianas deberían haber estado gobernando con gran éxito su TI.

Pero los hechos gritan que no es así y ello fue una de las razones esenciales para desarrollar AS 8015: proporcionar guías claras, concretas y utilizables a los consejeros, sin obligarles a implicarse con los detalles de la gestión.

Una persona escribió en el foro: "Yo usaría COBIT tranquilamente, y respecto a ISO 38500, aparte de asegurarme de que se cumple, no volvería a mencionarla". Dejando aparte el hecho de que ISO 38500 no pretende ser una norma de cumplimiento, me pregunto cómo podría demostrarse su cumplimiento. ISO 38500 se centra en el comportamiento, mientras que COBIT 5 lo hace en la estructura y el proceso. Por desgracia, hay muchos casos de mal comportamiento que pervierte el propósito y los resultados de lo que deberían ser modelos perfectos de proceso. Una historia similar se está examinando, como escribo, en la [Comisión Gubernamental de Investigación de Queensland](#) sobre el desastre de la Nómina de la Sanidad de Queensland.

La misma persona escribía también: "Si estuviera trabajando en una estrategia de TIC o en una hoja

de ruta de la Arquitectura de la Empresa, limitaría partes de ISO 38500 y emplearía un enfoque diferente”.

Me pregunto cómo podría hacerse. Mi visión es radicalmente distinta, como nuestro claramente en [Bailando el vals con el Elefante](#). ISO 38500 es una poderosa ayuda para el desarrollo de la estrategia y la Arquitectura de la Empresa, y tal vez más aún porque no impone ningún método concreto. Permite usar cualquier marco de referencia que sea apropiado, proporciona el contexto que legitima el trabajo y sus principios ayudan a asegurar que las materias importantes se tienen en cuenta cuando se toman las decisiones.

Estrategia de Australia Meridional

Aún no he hecho mucho en mi revisión del [borrador de estrategia para la TIC de Australia Meridional](#), por lo que dejaré mis comentarios para la Carta de Mayo. Cuando esté hecha, debería tener también comentarios sobre la nueva [actualización de la estrategia para Nueva Gales del Sur](#). Como es lógico, me encantaría oír sus comentarios sobre estos documentos antes de publicar los míos.

[Comienzo](#)

Eventos Futuros

La clase sobre Fundamentos de ISO 38500, que tuvo lugar en abril, atrajo a un número más importante de personas con roles senior en TI y en el negocio. Se planificarán más clases en Australia, en la segunda mitad de 2013.

26 – 27 agosto de 2013: Conferencia de ISACA en Sudáfrica, sobre Gobernanza de la TI, Seguridad de la Información, Aseguramiento y Gestión del Riesgo de la TI en el *Emperors Palace de Johannesburg*.

Impartiré tres sesiones:

- La primera trata sobre el Liderazgo Digital. Los líderes digitales están usando la TI no sólo para redefinir su propio negocio, sino también los mercados y escenarios competitivos en los que operan. Además de los **desastres digitales**, ¿qué hace falta para crear líderes digitales?
- La segunda trata de Comportamiento frente a Proceso: el poder fundamental de ISO 38500. veremos ejemplos de cómo un comportamiento inadecuado ha socavado lo que debería haber sido un proceso eficaz, mientras que un comportamiento excelente ha compensado un proceso débil o inexistente. Luego debatiremos sobre el modo de usar los principios de ISO 38500 para encaminar un comportamiento apropiado en cualquier organización.
- La tercera es un taller en el cual los participantes autoevaluarán sus organizaciones frente a ISO 38500, usando un diagnóstico con 30 puntos. El

examen crítico de los patrones de puntuación permite una visión global del desempeño frente al modelo y los principios de ISO 38500, y sugiere áreas cuya mejora podría buscarse.

[Comienzo](#)