

## Nuevos Horizontes

Hola y bienvenidos a Infonomics Letter de diciembre de 2012. Algunas personas pensaban que el mundo terminaría hoy, pero tal vez en su lugar nos encontramos en el umbral de un cambio trascendental en muchos niveles. Creo que 2013 va a ser un año muy importante ya que el mundo continúa adaptándose a los cambios producidos por la tecnología, y las nuevas fuerzas que comienzan a aparecer.

Las redes sociales ya han causado grandes cambios, pero muchas organizaciones todavía están luchando para llegar a un acuerdo con ellas. Recientemente, un miembro del Instituto Australiano de Directores de Empresa preguntó en Linked In "¿Deben los directivos ser entrenados en la gestión de los riesgos de los medios sociales y el gobierno"? [Medios Sociales: Oportunidad de Gobierno](#) ofrece algunas ideas.

Gran parte del impacto de los medios sociales proviene del empoderamiento de las masas a través de la conectividad ubicua, movilidad y accesibilidad de las herramientas que permiten la interacción sin precedentes de igual a igual. Esto está dando lugar a otro fenómeno - el rechazo masivo de la tecnología inaceptable. Echamos un vistazo breve en [Yo No](#)

Los lectores habituales recordarán cómo Infonomics repitió las fallas de gobernabilidad documentadas en la revisión de la Oficina de Auditoría de Queensland del proyecto de Nómina de Queensland Health. La preocupación por el sistema, que sigue sin funcionar correctamente, y el proceso que lo creó sigue llevado al nuevo Gobierno de Queensland a constituir una Comisión de Investigación. Ver más en [Investigación profunda](#).

Una vez más en 2013, será un placer para mí trabajar con la Australian Computer Society en su programa de educación a través de la Nación (EdXN). Ver [Oportunidades de Aprendizaje](#) para horarios y otros detalles.

La [venta doble del Elefante](#) continúa - no te pierdas la oportunidad de comprar dos copias de Bailando el Vals con el elefante en Inglés o Español, por el precio de uno. Dé uno a su jefe, su CEO, CIO, CFO o incluso a uno de sus Directores de la Junta.

Una cosa más: @LeadandGovernIT está llegando poco a poco a la vida en Twitter.

Estoy con ganas de un breve descanso desde ahora hasta el 7 de enero. Estaré a disposición para compras del elefante, pero por lo demás me centraré en el hogar, el jardín y descanso. Les deseo a todos mis lectores en más de 55 naciones la paz, la esperanza, la alegría y la prosperidad para la temporada de Navidad y el nuevo año, les

encomiendo tener un pensamiento también por las inocentes vidas perdidas debido a la violencia en todo el mundo y, especialmente, veinte niños y sus maestros en la Escuela Primaria Sandy Hook.

¡Por favor disfruten!

Mark Toomey, 21 de diciembre 2012

## Venta Doble del Elefante

Es casi Navidad, y ha llegado el tiempo para agradecer a todos los que han apoyado a Infonomics lo largo del año.

Para el mes de diciembre, todos los PDF (Inglés o Español) de Bailando el Vals con el Elefante se venden a través de la [nueva tienda Infonomics](#) y vendrá con una licencia libre adicional. Esto es, dos copias por el precio de uno.

Los compradores sólo proporcionan dos nombres para cada compra, y los libros serán inscritos con la licencia para cada persona nombrada. Tal vez el CIO puede comprar una copia para el CEO, y mantener uno para uso personal. Tal vez el CEO va a comprar uno, y dar la segunda a la presidencia de la junta o al comité de auditoría de riesgos. El consultor puede comprar uno, y dar la segunda a su cliente. Las únicas restricciones son que se aplica sólo a las compras individuales, y no a las órdenes de volumen (a menos que exista un acuerdo especial - para discutir, por favor póngase en contacto con Infonomics).

Para obtener más información, visite la [tienda de Infonomics](#).

## Medios Sociales: Oportunidad de Gobierno

¿Deben los directores ser capacitados en la gestión y gobierno de los medios de comunicación social? Esa es la pregunta planteada en el foro de LinkedIn del Instituto Australiano de Directores de la Empresa. Quizás sorprendentemente, no ha generado muchas respuestas, sin embargo, se desprende de la experiencia reciente que los medios sociales pueden tener un impacto significativo en una organización.

Cuando se trata de algo nuevo, hay una fuerte tentación de construir compromiso a través de la familiaridad. Si tuviéramos que seguir esta línea en el papel del directorio con las redes sociales, tal vez sería el primer intento de dotar a los directivos con los conocimientos y las habilidades para usar los medios sociales en sí mismos. Creo que este camino sería doloroso y una pérdida de tiempo - los directores no tienen que saber todos los detalles para llevar a cabo su función. Más bien, tenemos que dar a los directores el marco de referencia a través del cual se puede dirigir y controlar la forma en que sus organizaciones responden al fenómeno de los medios

sociales y dar a los directores la confianza de que sus equipos de gestión están en la cima de los temas. La orientación en la norma ISO 38500 para el gobierno de TI es un ajuste perfecto para este requisito.

Medios sociales es un término genérico para describir cómo pueden interactuar las personas y las organizaciones a través de la utilización de las modernas tecnologías de la comunicación. Es, por definición, un ejemplo del "uso de TI", que es el punto focal de la norma ISO 38500. Por lo tanto, la norma ISO 38500 es aplicable al gobierno de los medios sociales desde la perspectiva de una organización.

La orientación en la norma ISO 38500 describe tres tareas - Evaluar, Dirigir y Supervisar - y 6 principios - Responsabilidad, Estrategia, Adquisición, Desempeño, Conformidad y Comportamiento Humano - para la gobernabilidad efectiva de (el uso de) IT.

### **Evaluar**

Para gobernar cualquier cosa, primero hay que entender las características de esa cosa. Para gobernar la respuesta de la organización y el uso del fenómeno de los medios sociales, el órgano rector debe comprender por qué son importantes los medios sociales.

Pero no es sólo la junta que tiene que entender. Siempre y cuando la junta proporciona dirección, la gestión ejecutiva y otros miembros de la organización también tendrán que entender. Por lo tanto, debe haber un robusto proceso inicial de descubrimiento a través del cual la organización obtiene una adecuada comprensión del tema.

El órgano rector debe requerir a la gestión investigar, informar y hacer recomendaciones sobre el compromiso de la organización con los medios sociales. Al igual que con cualquier evaluación completa del entorno de una organización, una evaluación de los medios de comunicación social debe tener varias dimensiones - de las cuales la menos importante es como funciona. Lo que es mucho más importante es lo que se está utilizando, y cómo eso puede afectar a la organización. Como mínimo, debe incluir:

- ¿Qué es medios de comunicación social, y que sistemas de los medios de comunicación se están considerando?
- ¿Qué "comunidades de interés" son relevantes para la evaluación los medios de comunicación social?
- ¿Cómo cada comunidad de interés está utilizando los medios sociales, y cómo ese uso puede influir positiva o negativamente en su organización?
- ¿Qué oportunidad estratégica existe para su organización a través del uso eficaz de los medios de comunicación social?

- ¿Qué amenazas enfrenta su organización por el uso propio y de otros de los medios sociales?
- ¿Qué capacidad necesita su organización para aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas, y qué capacidad que se tiene ahora?

Una cosa fundamental para entender acerca de las redes sociales, es que sólo se puede controlar como su propia organización se desempeña en el universo de los medios sociales - no se puede controlar a nadie más, excepto en casos extremos, a través de acciones legales. Y como muchas organizaciones ya han descubierto, es muy limitado el control sobre cómo el personal usa los medios sociales. Por lo tanto, es importante una evaluación global.

Mire atentamente a las "comunidades de interés". Estos son los grupos de personas y organizaciones que tienen un contexto similar y que reflejan los patrones comunes de conducta y agendas. Dependiendo de su organización, es posible que tenga algunas, o muchas. Las comunidades pueden estar geográficamente cerca, o muy dispersas. Ellos pueden estar interesados en lo que haces y cómo te comportas. Pueden ser clientes y proveedores, pero puede que no. Ellos son las personas que pueden influir, como a sus empleados, y muchos más a través de los cuales no tienes ningún control efectivo. Puedes aprender mucho acerca de las comunidades de interés, examinando cómo la organización, sus actividades, su gente, sus productos y servicios se están discutiendo ahora en los medios sociales. Recuerda - no tienes ningún control sobre quién esta hablando, o lo que se habla, pero enterarse de estas cosas pueden ser más que esclarecedor.

Como mínimo, las comunidades de interés debe incluir sus clientes, proveedores, empleados, inversores, medios de comunicación, reguladores y cualquier antagonista que puede ser persistente crítico de su organización.

Ni por un minuto te engañes pensando que las capacidades con respecto a los medios sociales están principalmente vinculadas al departamento de TI o a un proveedor. Si bien una función de TI puede jugar un rol en limitar o facilitar el acceso a los sitios de medios sociales para el personal, no tienen absolutamente ningún control sobre cualquier otro aspecto de la situación social y en realidad pueden ser las personas menos competentes a comprometerse.

Medios de comunicación social abarca muchas disciplinas comerciales - marketing, relaciones públicas, educación, conformidad regulatoria y así sucesivamente (incluso involucrarse en transacciones comerciales), y su capacidad para explotar oportunidades y amenazas de medios sociales y el control es mucho más dependiente de su capacidad en estas áreas. Sólo cuando se han comprendido y establecido estas capacidades, la función de TI puede desempeñar su rol como facilitador.

Lamentablemente, la respuesta de "bloquear" los

medios de comunicación social que se produce en algunas organizaciones (a menudo con el liderazgo de la dirección de TI) puede limitar a su organización de oportunidades vitales para entender y responder y al servicio del mercado a medida que evoluciona.

¿Quién debe presentar el informe de evaluación de los medios sociales a la junta? La elección de los que en realidad lo presentan debe dar a la junta una gran comprensión de lo bien que la gestión ha intervenido en el tema. Puede parecer atractivo tener un experto en medios sociales que prepara y presenta un informe y recomendaciones, pero entonces surge la pregunta de si el equipo directivo ha entendido correctamente los problemas y oportunidades, y tiene la capacidad de actuar. Puede ser mucho mejor que el informe sea entregado por la gestión - con el CEO explicando una situación general y cada ejecutivo presenta el nivel de detalle que corresponda. Si se tiene un experto en medios sociales a mano, la junta podría recurrir a él para la aprobación y validación de lo que ha presentado la gestión, y para ayudar en la profundidad de la comprensión de la gerencia. El CIO, si existe, en primer lugar debe abordar todas las cuestiones tecnológicas, incluyendo la capacidad de los sistemas de negocios existentes y la tecnología al servicio para cualquier compromiso actual y la propuesta de los medios sociales.

### Dirigir

El conocimiento obtenido de los formularios de evaluación es la base para las decisiones sobre exactamente cómo la organización se comprometerá a explotar y gestionar su perfil de riesgo con respecto a los medios sociales.

Como ocurre con muchas situaciones de negocios similares, la dirección real que se adopte va a depender en gran medida de las recomendaciones preparadas por la dirección como parte del ciclo de evaluación. Sin embargo, corresponde a la junta determinar si acepta o no las recomendaciones de la gestión.

Las recomendaciones de los ejecutivos deberían ser en dos partes - lo que vamos a discutir en los rubros de Política de Medios Sociales y el Plan de Medios de Sociales.

### Política de Medios Sociales

Las políticas guían a la organización, su dirección y el personal en la toma de decisiones y el comportamiento. Un paquete de políticas de medios de comunicación social, debería servir de guía para la toma de decisiones coherentes y adecuadas - en toda la organización - con respecto a la forma en que se relaciona con, usa y administra los medios sociales.

La norma ISO 38500 efectivamente identifica seis áreas para el desarrollo de políticas.

**Responsabilidad:** En primer lugar, debe quedar claro quién es el responsable, y por lo tanto responsable de las decisiones relativas a los medios

sociales. Como se destacó anteriormente, los medios sociales atraviesan muchos aspectos del negocio, y es probable que muchos gerentes de alto nivel tengan responsabilidades sobre los medios de comunicación social que corresponden a sus responsabilidades actuales. La declaración de política debe tomar estas responsabilidades claras, y reducir al mínimo las posibilidades de confusión y evasión.

Debido a que las redes sociales son un fenómeno generalizado y accesible, también impulsa una responsabilidad intrínseca de todo el personal involucrado en la organización. Esta responsabilidad intrínseca se ocupa de cómo los individuos representan la organización en un entorno de medios sociales y cómo responden cuando se encuentran con una discusión de la organización en el uso de los medios sociales. Como muchas organizaciones están aprendiendo de la manera difícil, es importante dar a todo el personal una orientación clara y razonable.

No tiene sentido asignar la responsabilidad a menos que los responsables también tengan la capacidad necesaria. La responsabilidad de la política de medios de comunicación social debe establecer los criterios esenciales para la delegación de la responsabilidad, dirigiendo las habilidades requeridas y otros aspectos de capacidad que son bien comprendidos por las responsabilidades definidas y el mandato de desarrollo de capacidad correspondiente cuando sea necesario.

**Estrategia / Planificación:** Si bien una estrategia inicial de medios sociales y su plan es una parte importante de lo que la gestión debe recomendar a la junta, la evolución rápida y continua del panorama de los medios sociales deja en claro que el plan inicial estará sujeto a revisiones frecuentes. Un rasgo inherente de las redes sociales es su dinámica de cambio, y las organizaciones que tienen éxito en los medios sociales serán los que pueden coincidir con los líderes en la agilidad y eficacia.

Por lo tanto, la estrategia de medios sociales y la política de planificación debe establecer el nivel de agilidad que la organización aspira a mantener, en el espectro de comportamiento que operará - líder, seguidor, inhibidor -, y cómo se va a mantener la capacidad de cumplir esas metas. La política no debería definir el plan de medios de comunicación social, sino más bien cómo se gestiona el plan, y qué planes tienen que estar coordinados para asegurar que son alcanzables. También debe confirmar la responsabilidad de establecer y ejecutar los planes, así como la definición de los intervalos de seguimiento y revisión de los planes.

**Adquisición / Inversión:** Este principio de ISO 38500 puede ser considerado como el principio de "hacer las cosas" - se centra la atención en los objetivos del negocio (razonamiento), costo, valor, capacidad y riesgo. Una declaración de política sobre los medios sociales en este sentido podría afinar el

proceso de aprobación de proyectos para asegurar que se proporciona la agilidad necesaria en las iniciativas de medios sociales. También puede establecer el apetito de riesgo de la organización en el contexto de los medios de comunicación social. Se debe reconocer que algunos aspectos del compromiso de los medios de comunicación social no son controlados por la organización, pero se confía en ella por terceras partes independientes, y que a veces una rápida respuesta es vital.

Para todos los medios de comunicación social, la iniciativa debe tener un objetivo claramente definido y bien entendido - un objetivo de negocio que permita a todos los participantes centrar su energía. La política debe establecer este requisito y establece el estándar para el nivel de especificidad y la precisión requerida.

Y debido a que los medios sociales son nuevos, la política debe tener dos cláusulas de agilidad. En primer lugar, se debe exigir un nivel adecuado de supervisión bien fijados para cada iniciativa. En segundo lugar, deben exigir que los valores reales de la política se revisen periódicamente, para asegurarse de que están posibilitando en lugar de restringir el desempeño.

**Desempeño:** Establecimiento de objetivos y ser capaz de controlar el desempeño son sólo dos aspectos de lo que debe abordarse en el marco del principio de actuación. Una vez más, el principio no debe fijar las metas de desempeño para los medios sociales, pero deben exigir que se establezcan las metas de desempeño, y debe ordenar la naturaleza de los objetivos de desempeño - para que haya un equilibrio de medición comercial y técnica. La política debe definir el alcance de la visibilidad y la transparencia necesaria para la participación de los medios de comunicación social. También se debe reconocer que algunos parámetros importantes de los medios de comunicación social y el desempeño son impulsados desde el exterior, y sólo puede ser influenciado indirectamente por la organización.

Muchas medidas de desempeño en los medios sociales y los objetivos no tienen nada que ver con la tecnología subyacente. Ellos se refieren a la participación comunitaria, la confianza, y otros factores que tal vez nunca se han medido. La política de desempeño de los medios sociales tendrá que lidiar no sólo con el desempeño de las acciones públicas y las iniciativas emprendidas por la organización, sino también cómo las actividades generales de la organización, el comportamiento y el desempeño están afectando y siendo abordados por el accionar de forma independiente las comunidades de medios sociales.

El desempeño de los medios sociales para muchas organizaciones es probable que sea muy variable, por lo menos en las primeras etapas. Puede tomar algún tiempo para identificar y establecer las medidas adecuadas, y para aprender cómo responder a los

cambiantes resultados de desempeño. Puede ser conveniente insistir en que, además de la vigilancia y la presentación regular de los resultados con los objetivos, hay una revisión periódica del marco de actuación global, asegurando que la organización se mantiene enfocada en lo que es más importante.

**Conformidad:** En muchas organizaciones la primera reacción a los medios sociales fue la prohibición. Abordaron el riesgo y cerraron la oportunidad de simplemente descartar que al personal no se le permita utilizar los medios sociales en el trabajo, y no se les permita discutir de la organización cuando no están en servicio. Estas normas torpes hacen la vida difícil para el personal y han tenido el indeseable efecto secundario de generar comentarios negativos en los medios sociales. La historia ha demostrado que este enfoque es ineficaz e incluso perjudicial, y la información que se presenta a partir de la evaluación debe dejar esto bien claro.

Es evidente que en el establecimiento de normas adecuadas para los medios de comunicación social, el compromiso es una disciplina que se encuentra todavía en sus etapas formativas. El conjunto de seis políticas que estamos discutiendo aquí debe ser considerado como el núcleo, y el propósito principal de la política de conformidad de los medios de comunicación social debe ser no solo establecer reglas fijas, sino asegurarse de que existe un régimen adecuado de orientación, educación, apoyo y, donde sea necesario, las consecuencias, que maximizan el desempeño y limitan el potencial de los resultados negativos.

El territorio desconocido de los medios sociales puede hacer que las personas caigan fuera de lo legal, la relación contractual y las obligaciones éticas. Dada la omnipresencia de los medios sociales, y la probabilidad de que las empresas necesariamente estar involucradas, en lugar de bloquearlo, será importante que cada organización entienda sus obligaciones propias de conformidad y tomar medidas para equipar a su personal con los conocimientos necesarios para asegurar que no se violan estas obligaciones. Obligaciones relativas a la privacidad y confidencialidad, decisiones de contratos, la difamación y la calumnia, la información sensible al mercado y uso de información privilegiada, el acoso y la discriminación son probablemente sólo el comienzo de una lista que cada organización debe desarrollar y mantener, como base para un programa permanente de desarrollo de conocimientos desarrollo y puesta a punto de la política.

**Comportamiento Humano:** Tal vez lo más maravilloso de los medios de comunicación social es que se trata de un fenómeno de la conducta humana. Mientras que los constructores de las tecnologías que se han convertido en los pilares de las redes sociales puede haber tenido alguna idea de lo que estaban tratando de lograr, se puede argumentar que muchos de ellos no podría haber imaginado el resultado que

podría haber sido. La clave de cómo han evolucionado los medios sociales ha sido, sin lugar a dudas, el comportamiento de las personas, como individuos y en las comunidades de pares, ya que han tomado y explotado las tecnologías.

Si nada antes lo ha hecho, el auge de las redes sociales debe conducir a todas las organizaciones a entender que el comportamiento humano es un tema importante en el uso y desarrollo continuo de la tecnología de la información.

Las organizaciones con un gobierno efectivo de TI ya tienen una política bien desarrollada de comportamiento humano que los lleva a comprender todas las comunidades de interés y cómo se involucran o están afectadas por el uso de TI de la organización. La política de comportamiento humano de medios sociales debe ser una extensión de esta política. Se debe exigir a la organización que comprenda sus comunidades de medios sociales y sus características de comportamiento. Se debe reconocer que la mayoría de estas comunidades se encuentran fuera del mando de la organización y su esfera de control, y sólo se pueden gestionar a través de la influencia - que en gran parte se basa en el comportamiento propio de la organización. En consecuencia, se deben establecer parámetros claros y apropiados para el comportamiento propio de la organización, y la de su personal, en los medios sociales.

Así como se aplica en el caso de las interacciones personales, la política de la conducta humana debe establecer hasta qué punto la organización, y sus representantes, pueden recorrer en términos de compromisos los medios sociales, y en términos de respuesta a las situaciones (especialmente las negativas) que se presentan en los medios sociales.

### **Estrategia de Medios Sociales**

Las políticas mencionadas anteriormente deben ser recomendadas por la gestión y aprobado por la Junta para establecer y guiar el comportamiento real de la organización al involucrarse en el universo de los medios sociales. Sin embargo, las políticas en realidad no entregarán ningún resultado. Para lograr resultados será necesario que se implementen planes para entregar resultados específicos.

Algunos argumentarán que los medios sociales son, o se convertirán en otra parte de la estructura del negocio, y por lo tanto no deben tener una estrategia claramente separados. Probablemente, esto se convertirá en realidad en el futuro, pero por ahora, los medios sociales son nuevos y en rápida evolución, con la mayoría de las organizaciones en una empinada curva de aprendizaje, y eso es una muy buena razón para dar a los medios sociales un plan específico. No obstante, la estrategia de medios sociales debe estar fuertemente vinculada a la estrategia global de la empresa - no tiene sentido invertir fuertemente en las

redes sociales para un aspecto del negocio que está por terminar.

Por lo menos debe haber dos partes en la estrategia de medios sociales. Un lado se ocupa de cómo se presenta la organización, y aprovecha las redes sociales para promover sus propios objetivos. El otro se ocupa de cómo se relaciona la organización y responde a los medios de comunicación social.

La estrategia inicial de medios sociales debe estar ligada fuertemente al análisis que se completó con la evaluación. Debe haber una mezcla de elementos proactivos y reactivos - los proactivos mueven la organización en los medios sociales con el objetivo de lograr un rendimiento empresarial específico, y los reactivos relacionados con el perfil de los medios de comunicación social que ya han sido establecidos. En particular, para cada uno de los ejes estratégicos ya establecidos de la organización, debe haber claridad sobre si y cómo se abordarán los medios sociales.

Las actividades de los medios sociales tendrán impacto en muchas partes de la organización, por lo que el plan probablemente debería asignar responsabilidades para lograr los objetivos de medios sociales ampliamente. Sin embargo, también debe ser un reloj de toda la organización, al menos en los primeros días, para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias, para promover la coherencia y para maximizar el rendimiento general. Puede haber algo de valor al considerar un nuevo papel - algo así como el "Oficial Jefe de Compromiso" - para actuar como facilitador y coach, mientras que se van instalando y estabilizando las bases de la contratación de medios sociales.

Como todos los buenos planes, la estrategia de medios sociales debe incluir los objetivos de desempeños claros, medibles y alcanzables. Como se señaló anteriormente, algunos aspectos del desempeño de los medios sociales están controlados por externos, aunque la organización puede influir en el desempeño de sus acciones y comportamiento. Por lo tanto, los objetivos de desempeño deben ser identificados y asignados con una comprensión de lo que es posible de controlar e influenciar.

### **Supervisar**

El universo de los medios sociales está cambiando a un ritmo que no hemos visto con otros cambios posibilitados por la tecnología. Una estrategia que se revisa cada año va a estar desactualizada mucho antes de su aniversario. Una iniciativa que es de la máxima prioridad puede llegar a ser redundante durante la noche, de manera que la organización no tiene control. Mantener el buen camino y tener éxito en los medios sociales requiere una vigilancia constante en varios niveles. Las organizaciones deben observar el universo en general de los medios de comunicación social, sus competidores, proveedores, reguladores y clientes (las comunidades de interés), y por supuesto sus propias iniciativas y actividades. La

capacidad para leer el paisaje y responder adecuadamente puede convertirse en una ventaja competitiva.

El seguimiento de la evolución del paisaje y las actividades de la organización es, sin duda, una responsabilidad de la gestión y la asignación de esa responsabilidad debe estar bien establecida como parte de la política de responsabilidad. No obstante, el órgano de gobierno también debe desempeñar un papel aquí - para asegurar que la gestión es eficaz, y que la gestión está respondiendo eficazmente a las circunstancias cambiantes.

Al igual que con la presentación de la evaluación y la estrategia, la junta debe exigir que una parte considerable de informes sobre medios de comunicación social provenga de la gestión operativa. Esto debería maximizar la probabilidad de que los gerentes están en realidad siguiendo y respondiendo al mercado y tomando las decisiones equilibradas al momento de decidir sobre los ajustes, o responder a eventos particulares.

Mientras que el mercado sigue experimentando una rápida evolución, la retroalimentación de la junta en los medios sociales deben abordar tres temas - el propio paisaje (lo que se describió en la evaluación va a cambiar, tal vez mucho, antes de la próxima evaluación), el comportamiento de la organización (comparando lo que ocurre realmente contra la dirección de la política que se creó) y el desempeño de la organización respecto de sus planes para el uso de medios sociales y el compromiso (que debería haber sido establecido en la estrategia, y modificado según cambiaron las circunstancias).

Dependiendo de la naturaleza de la organización, su lugar en el mercado y la dirección de sus planes, puede ser el caso del establecimiento de un "comité de medios de comunicación social". Dicho comité podrá comprender una sección transversal de la gestión, algunos especialistas externos y uno o dos miembros de la junta. Si se establece, el comité de medios de comunicación social, actuará en nombre de la junta directiva para controlar los diversos aspectos de funcionamiento de los medios de comunicación social, y presentar un informe resumen de alto nivel a la junta general.

### En conclusión

Medios sociales son relativamente nuevos, y están revolucionando muchos preceptos establecidos de la conducta y el compromiso de los individuos y las empresas. Es un ejemplo notable de cómo se puede arrebatar el control de las organizaciones y se entregan a las masas, donde los planes son críticamente dependientes de la buena gracia de los que no tienen ninguna lealtad a los creadores del plan, y donde la decisión a largo plazo de las organizaciones pueden dejarlos atrapados rápidamente y hundirlo en los arrecifes de los medios sociales. Los medios sociales están cambiando la

dinámica de los negocios, y porque el cambio que está ocurriendo en el mercado de masas, no podemos controlar ninguno de ellos, ni predecir exactamente lo que sucederá después con certeza. Los directivos de la empresa, si bien pueden encontrar alguna ventaja de la familiaridad con los medios de comunicación social, deben dirigir su atención a garantizar que sus gerentes están en la cima de las cuestiones operativas vinculadas a los medios sociales, y que están respondiendo adecuadamente.

Y hay que reconocer que, si bien los medios sociales es un ejemplo de utilización de TI del siglo 21, los medios sociales no es un problema de la tecnología - es un problema de negocios y oportunidades.

[Top](#)

## Yo No

¿Alguien ha advertido historias de cómo Apple se equivocó con el software de mapas para su iPhone de última generación? En Australia, se ha convertido no sólo una broma - es ahora un problema grave. La policía ha tenido que rescatar a las personas cuya ingenua fe en la infalibilidad de un sistema informático los dejó varados a muchos kilómetros de la civilización, y debido a que ha estado sucediendo una y otra vez, la policía finalmente ha emitido advertencias públicas contra el uso del software. Aunque Apple fue humillado y se disculpó públicamente, los problemas con su software continúan, y lo que parece ser un torpe intento de excluir a un competidor importante (Google) del mercado, ha tenido el efecto contrario, con Google haciendo un esfuerzo heroico para llenar la brecha y tener millones de copias de su aplicación alternativa cargado en apenas unos días después de que fuera liberada.

Entonces, sólo un par de días atrás, vimos el comienzo de un nuevo circo que rodea a Instagram. Esa compañía no modificó su software - sino que cambió sus términos de servicio, y sus clientes reaccionaron con hostilidad intensa. Instagram podrá muy bien hacer implosión, porque el alma misma de los operadores de los medios sociales es la participación positiva de su base de usuarios.

Lo que ocurrió en ambos casos, y lo que ha sucedido en varias ocasiones en el pasado, es que el público consumidor en general ha comenzado a rechazar los aspectos inaceptables de TI. La ironía para Apple e Instagram es que, como factor clave de la revolución de los medios sociales, proporcionan los mismos medios que sus clientes utilizan para levantarse contra su real y percibida mala conducta.

En su libro, *Geekonomics*, David Rice explica una teoría de cómo la presión de los mercados obliga a las empresas a enviar software que todavía no es de la calidad adecuada, y se refiere a la población mundial como "seis mil millones Crash Test Dummies". Ahora parece que las redes sociales han dado a los

maniqués de una voz, y que están diciendo, en voz alta y clara, que la mala calidad no es aceptable.

Hay una lección en esto para todas las organizaciones. No es sólo el software de jugadores importantes como Apple, Microsoft, Facebook, Google, Adobe, etc. que juzgan los consumidores. Los consumidores ahora también juzgan su software - especialmente las partes que son exteriores. Si su software - como su sitio web, sus canales de venta, los sistemas de información de los clientes, y su cumplimiento y los sistemas de apoyo no son de calidad adecuada para sus clientes, bien puede levantarse y decirles que no lo van a tolerar, y van a otro lugar. La única cosa que puede ser peor en ese escenario es que no se moleste diciéndotelo, pero se van de todos modos.

¿Cómo se aseguran que el software y su comportamiento con respecto a cómo usa TI para interactuar con su ecosistema son "socialmente aceptable"?

[Top](#)

## Investigación Profunda

De vez en cuando, Infonomics destaca ejemplos de casos de fracaso de TI, con el fin de extraer y presentar lecciones y así progresivamente mejorando el rendimiento de las organizaciones que utilizan y dependen de TI. El primero de estos estudios fue de más de diez años, cuando nos fijamos en cómo RMIT University terminó en problemas financieros graves, y perdió la mayor parte de su consejo de administración, a causa de un fallido "Sistema de Gestión Académica". Luego, en 2005, hablamos de la debacle de cómo el Servicio Australiano de Aduanas puso en serio peligro la cadena de suministro nacional cuando el nuevo sistema de gestión de las importaciones fracasara en las tres primeras semanas de su vida. En 2010, fue el Gobierno de Queensland que nos dio la lección gráfica de su nómina departamento de salud, que fracasó en los dos criterios de éxito fundamentales para la nómina - que la gente se le pagaba la cantidad correcta, en el momento adecuado.

Una característica común de estos desastres (en realidad la llamada catástrofe de la Aduana algunos argumentaron que se utiliza en exceso un lenguaje fuerte) es que ocurrió en el ámbito del gobierno, y como tal estaban abiertas al escrutinio extensivo e intensivo por la prensa y más tarde por los auditores y otros investigadores. Al comentar sobre el proyecto de Salud de Queensland, que comparó el informe de la Oficina de Auditoría de Queensland a la lectura de una novela de terror de Stephen King - no podía dejar de pasar la página para leer la siguiente cosa increíblemente estúpida que pasó, aunque me ya me había sorprendido por el núcleo de lo que había leído.

Algunos desastres finalmente se asientan. Aduanas logró resolver sus problemas y, finalmente, todo el

mundo estaba feliz. RMIT sufrió durante más tiempo, pero con el tiempo la gente dejó de quejarse del sistema. No es así en la Salud de Queensland. Dos años y medio después, parece que el sistema sigue sin pagar a la gente la cantidad correcta. Por otra parte, el sistema que pretende reducir el número de personas implicadas en la nómina ahora requiere 1.000 personas extras para resolver los problemas, y le está costando mucho más de lo que se prevé ejecutar. El nuevo Gobierno de Queensland no es feliz. Poco después de su elección, el nuevo primer ministro encargado ha recibido un informe independiente sobre el sistema y las opciones para resolver el problema. En pocas palabras, el informe presenta un consejo importante - es una falacia pensar que con los actuales niveles de rendimiento de la tecnología y habilidad, podemos idear un sistema informático único que puede acomodar a todas las variantes imaginables de la complejidad de nómina para una organización con 80.000 de plantilla fuerte y una inmensa diversidad de roles como existe en la Salud de Queensland. El informe del consultor en realidad dice que la salud de Queensland habría sido mejor servido por un conjunto de sistemas pequeños y focalizados, y algunos procesos manuales para llenar los baches dondequiera que ocurran.

No es de extrañar entonces que el Gobierno de Queensland ahora quiere llegar al fondo de cómo el Estado terminó de embarcarse en un proyecto que fue casi garantizado al fracaso. La herramienta que se utilizará es una Comisión de Investigación, que se llevará a cabo por un juez jubilado, y que tendrá poderes coercitivos para exigir a los individuos y organizaciones a proporcionar información.

Mientras que muchos fracasos de TI no son evaluados en el ámbito público, y muchos más sólo se evaluarán sobre la base de la información disponible, esta vez la evaluación se va a realizar con lo que puede ser un rigor e intensidad sin precedentes. Y donde muchas evaluaciones de fracasos de TI se convierten en software de estantería polvorienta, hay indicios de que el Gobierno de Queensland tiene toda la intención de conducir las lecciones que provienen de la comisión de investigación sobre la práctica revisada para el estado.

Nuestra esperanza es que la comisión se tomará el tiempo para informarse plenamente de la orientación sobre el gobierno de TI que estaba disponible, pero evidentemente no fue utilizada por el Gobierno de Queensland, en la forma de la norma ISO 38500 y su predecesor, AS 8015.

La Comisión espera comenzar sus trabajos en febrero de 2013 y tiene una meta inicial para informar en abril del mismo año. Vamos a seguir de cerca sus progresos, e informar sobre los aspectos más destacados en las futuras ediciones de Infonomics.

[Top](#)

## Oportunidades de Aprendizaje

Una vez más en 2013, será un placer para mí trabajar con la Australian Computer Society en su programa de educación a través de la Nación (EdXN). El tema establecido para esta serie es "¿Cómo podemos hacer frente al problema cada vez mayor de los datos?"

Los Datos son muy importante - es la base de la información y el conocimiento. Sin datos, no podemos hacer nada - no podemos mirar las fotografías digitales, no podemos llamar a una pantalla de mapa, ni siquiera podemos llamar para decir que estaré en casa pronto. Los datos son esenciales y omnipresentes en la vida cotidiana y en el desarrollo de nuestro negocio.

Por lo tanto, mi tema, para abrir la serie es: "*Los datos: el alma de los negocios - una perspectiva de gobierno*".

El resumen, que pronto aparecerá en las sucursales de ACS, dice lo siguiente: *el implacable avance en la capacidad de la tecnología informática aporta nuevas oportunidades y nuevos riesgos. El crecimiento explosivo de la curva de rendimiento-precio para el almacenamiento combinado con la disponibilidad casi omnipresente de la captura de datos digitales y tecnologías de conversión y de inmensa potencia de procesamiento ha servido para impulsar el nuevo enfoque intensivo en datos y - su captura, retención, protección y uso. Y junto con esa nueva orientación viene nueva jerga - oír más y más acerca de "Big Data" y "Data Governance". ¿Qué quieren decir?*

*El desarrollado australiano del estándar ISO 38500 para el gobierno de TI se ocupa de TI desde una perspectiva global. Los datos son sólo un, aunque importante aspecto del desafío global para el gobierno y la gestión de TI. Por lo tanto, la norma ISO 38500 se puede utilizar para guiar a las organizaciones en el establecimiento de sus mecanismos para el gobierno y la gestión de datos. En esta primera ronda de EdXN para el año 2013, Mark Toomey explica cómo utilizar el modelo ISO 38500 y los principios para conducir una atención adecuada y uso de los datos, independientemente de su escala.*

El horario del programa es el siguiente:

Martes 19 de febrero en Perth

Miércoles 20 de febrero Bunbury

Jueves 21 de febrero Darwin

Lunes 25 de febrero Sydney

Martes 26 de febrero Wollongong

Miércoles 27 de febrero Adelaide

Miércoles 06 de marzo en Melbourne

Jueves 07 de marzo Hobart

Miércoles 13 de marzo Canberra

Jueves 14 de marzo Brisbane

En cada caso, la reunión se llevará a cabo en la tarde - horario vespertino, y tendrá una duración de aproximadamente una hora incluyendo preguntas y formalidades. Al mismo tiempo, vamos a recoger información sobre la demanda de capacitación ISO 38500 y las cualificaciones, con el fin de llevar a cabo una serie de Fundamentos de ISO 38500 y la formación avanzada a finales de año.

Con el reciente anuncio de un Programa de Desarrollo Profesional para miembros del Instituto Australiano de Directores de Empresas, tengo la intención de solicitar la confirmación de la AICD que este evento puede ser considerado como el desarrollo profesional de sus miembros.

[Top](#)