

## Mirando a ambos lados

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de enero de 2012.

Mirar hacia atrás con respecto a la edición correspondiente a 2011, podría causar que uno se pregunte si hemos hecho algún progreso en los últimos 12 meses. De hecho, mirando a través de todo el conjunto de las ediciones de 2011, podemos ver muchos más ejemplos de casos de lecciones proporcionadas por el fracaso de las operaciones de TI interrumpiendo negocios, y por el fracaso de los cambios en el negocio posibilitados por TI que malgasta la inversión y niega el acceso a los beneficios potencialmente importantes.

La historia actual - que es demasiado nueva para ser aún descartada como la locura del pasado, continúa diciéndonos que tenemos que aprender a hacer mejor cuando se trata de maximizar el valor de negocio actual y futuro de nuestras inversiones en tecnología de la información, tanto en los sectores público como privado.

Una persona que sabe muy bien que tenemos que aprender de la historia actual y adoptar mejores prácticas es el Auditor General de Victoria, Des Pearson. Des ha sido un campeón de largo plazo en la mejora del gobierno en el uso de la tecnología de la información por el estado. A finales de 2011, él y el Defensor del Pueblo de Victoria, George Brower, fueron co-autores de un importante informe sobre el desempeño de Victoria en la entrega de valor de las inversiones en TI que fue menos que satisfactorio. Ese informe fue el punto focal para la discusión en la edición de noviembre 2011, bajo el título "El Estado de las fallas de TI". Es para mí un gran placer dar la bienvenida ahora Des Pearson como contribuyente a Infonomics Letter. Su artículo, **Un desafío del Sector Público de Victoria: Entrega y realización de valor de las TIC**, añade mayor profundidad y orientación para los líderes del gobierno, en particular, e incluye una guía útil para todos los líderes de negocios y tecnología.

Varios otros acontecimientos a través de finales de 2011 y en en este año, darán la confianza de que ahora se le da más atención al aprendizaje de las lecciones. En "**Caminado hacia adelante con valentía**" miro a través de una serie de avances de un importante periódico de negocios muy agresivo en la discusión el valor del gasto en TI, a dos universidades que invierten mucho en investigación y nuevos comportamientos emergentes en los gobiernos estatales de Australia.

Por último, quisiera compartir un pequeño ejemplo de cómo podemos aprender de la experiencia. Hoy estoy en un apartamento con servicio en Brisbane. El apartamento dispone de un servicio de Internet de banda ancha. La recepción está situada cerca de la puerta, pero el punto de acceso a Internet está en la pared más lejana al frente

dejando un hueco de unos cuatro metros. ¿Cómo se responde a la intención del principio de desempeño de ISO 38500, cumplir con las necesidades de negocio?

Mark Toomey, 31 de enero 2012

## Un desafío del Sector Público de Victoria: Entrega y realización de valor de las TIC

por Des Pearson, Auditor General Victoria

La tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Sector Público de Victoria se caracteriza por ser un arma de doble filo. Uno de los lados de la espada promete un enorme potencial para un uso más estratégico de las TIC para lograr cambios radicales y positivos en la productividad del sector público, el aumento de la eficiencia en la prestación de servicios y una mayor eficacia de la aplicación de políticas. Sin embargo, en el otro lado de la espada hay cuentos de dolor de los sueños incumplidos y las carreras tecnológicas de las TIC, y millones en fondos públicos transferidos a los contratistas, consultores y proveedores de multinacionales, sin beneficios proporcionales para la inversión pública.

Algunos argumentan que estos problemas de las TIC que enfrenta el sector público, no son únicos y que niveles similares bajo rendimiento y fracaso de las TIC también se producen en el sector privado, pero simplemente son divulgados e informados con menos frecuencia. Esto puede ser así, pero hay una diferencia fundamental entre el sector público y las inversiones del sector privado.

Los ingresos públicos planteados por los impuestos y gravámenes sobre los ciudadanos nunca serán suficientes para satisfacer todas las necesidades identificadas. Los fondos disponibles son "racionalizados" a las zonas de más alta prioridad en el interés público.

En términos simples, esto significa que un dólar gastado en una iniciativa TIC o, si se gasta en forma sub-óptima, en el sector público, es un dólar que no se puede utilizar para construir una nueva escuela, comprar un nuevo tren, arreglar un bache en un camino rural, el cuidado de un niño maltratado, o formar un nuevo paramédico o agente de policía.

En el sector privado, si se pierde un dólar o se malgasta en una inversión en las TIC, podría reducir las ganancias, que a su vez puede tener un impacto sobre los bonos de ejecutivos, y los dividendos sobre el capital de riesgo de los accionistas. El mercado tiende a corregir estos problemas de bajo rendimiento mediante la eliminación de la gestión, la reestructuración de la empresa, o de una fusión o adquisición de empresas más débiles.



En el sistema democrático de Westminster que disfrutamos en Victoria, los ciudadanos evalúan el bajo rendimiento de la prestación de servicios del sector público a través de las urnas, lo cual podría resultar en un cambio de gobierno. Muchos comentaristas de prensa vincularon la percepción pública del proyecto de transporte Myki como un importante contribuyente a la caída del anterior gobierno laborista en las últimas elecciones.

Las TIC son por lo tanto, un juego de alto riesgo para el sector público, como el destino de un gobierno podría plausiblemente depender en la reacción del público a una falla de alto perfil de un proyecto de TIC, puede ser visto como un indicador general de despilfarro e incompetencia en otras áreas de la administración pública.

***El aumento de la visibilidad de los riesgos de las TIC en el sector público de Victoria.***

La visibilidad de los riesgos relacionados con las TIC del sector público ha aumentado en la última década, debida principalmente a una mayor atención por la revisión y las agencias de la integridad como mi oficina. Desde el año 2003, mi Oficina ha publicado una docena de informes de auditoría que se centraron en los cambios posibilitados por las TIC en el sector público. Algunos ejemplos notables de estos informes se incluyen:

<b>Report title</b>	<b>Date Tabled</b>
Victorian Life Sciences Computation Initiative	June 2011
Security of Infrastructure Control Systems for Water and Transport	October 2010
Towards a 'smart grid'—the roll-out of Advanced Metering Infrastructure	November 2009
Connecting Courts—the Integrated Courts Management System	June 2009
Implementation of the Criminal Justice Enhancement Program	June 2008
Delivering HealthSMART—Victoria's whole-of-health ICT strategy	April 2008
Report on Public Sector Agencies, <u>Implementation of RMIT University's Academic Management System</u> , pp. 58–88.	February 2003

En junio de 2008, complementamos este trabajo de revisión mediante la publicación de una guía práctica (escrito en estrecha consulta con el equipo de enlace de enlace del Departamento de Hacienda y Finanzas) para tratar de ayudar a las organizaciones del sector público a administrar mejor los riesgos estratégicos y operativos relacionados con la inversión en TIC.

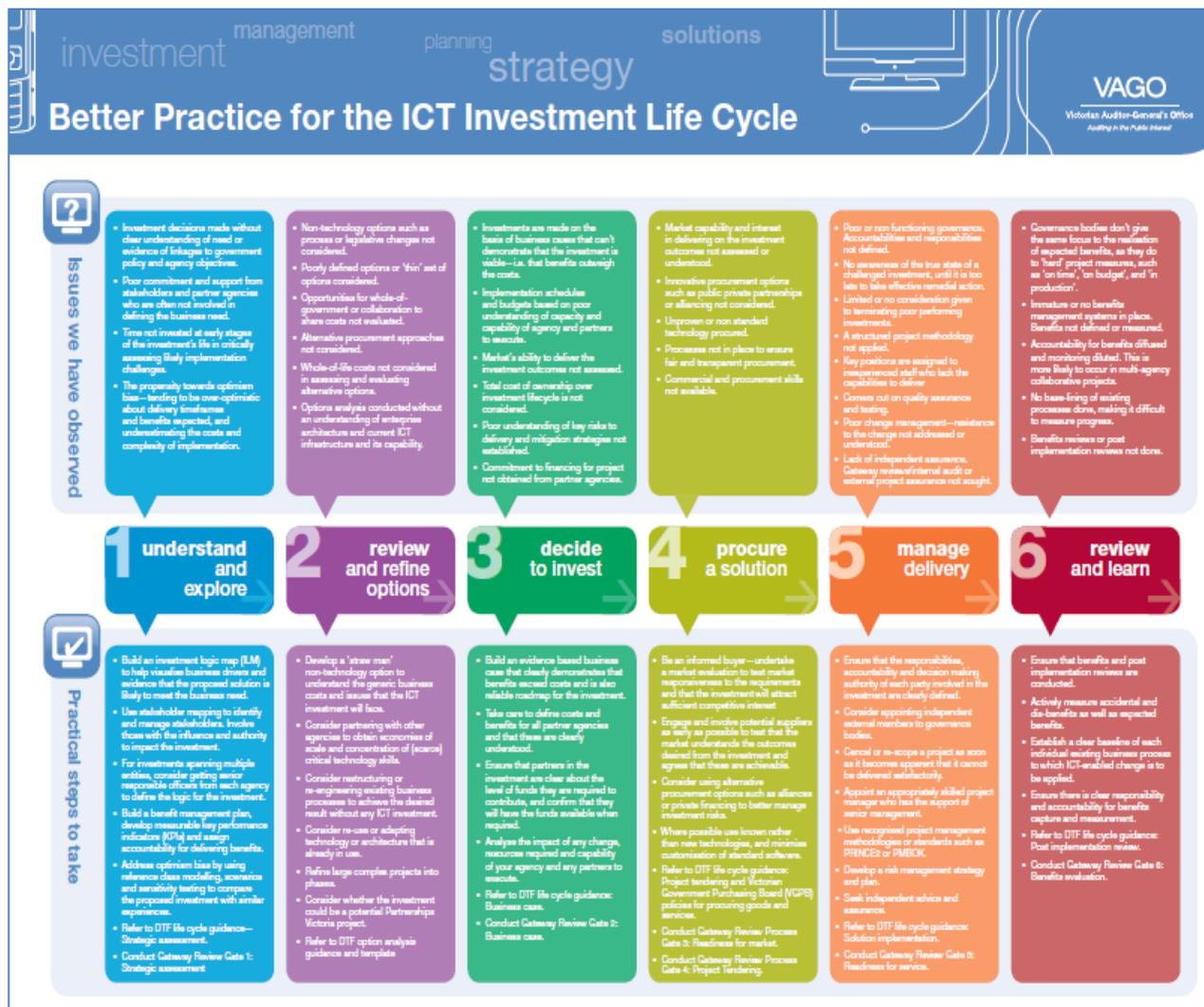


Figure 1: The ICT BPG's three-page fold-out, showing the generic investment life cycle steps Fuente: [http://download.audit.vic.gov.au/files/ICT\\_Key\\_Principles.pdf](http://download.audit.vic.gov.au/files/ICT_Key_Principles.pdf)

Esta [guía](#), *Investing Smarter in Public Sector ICT: Turning Principles into Practice* ha sido bien recibida por muchos organismos del sector público como un resumen útil de los pasos clave para pensar una inversión en TIC. Aboga por un enfoque de ciclo de vida de seis pasos para las inversiones en TIC.

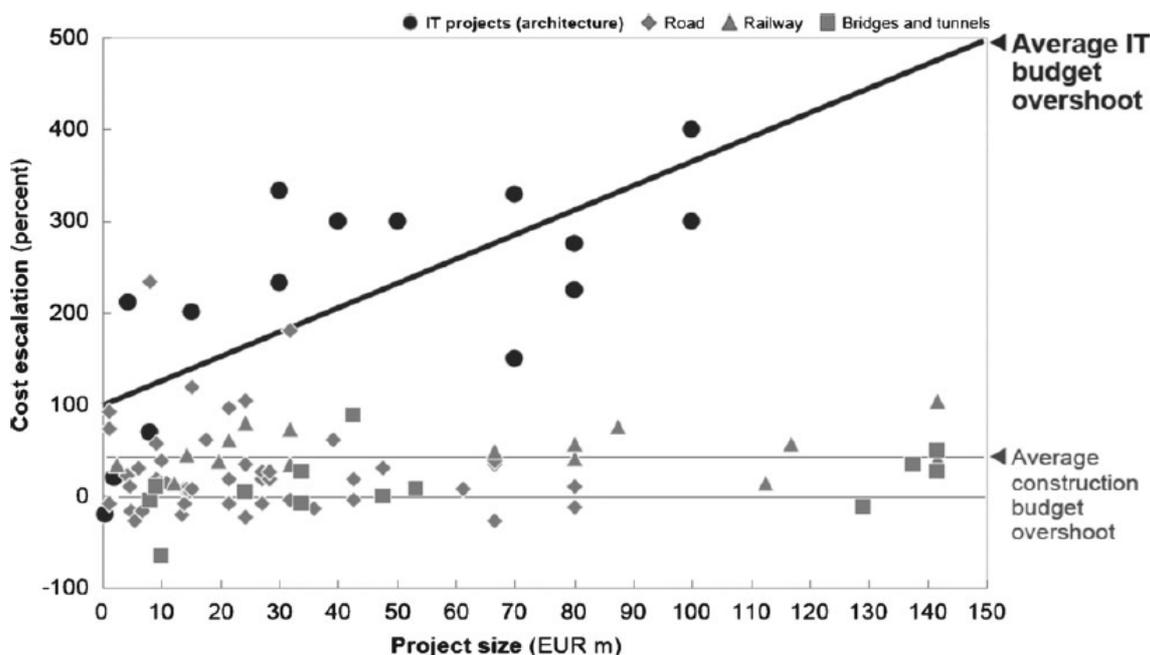
Más recientemente, [un informe](#) del Defensor del Pueblo de Victoria (producido en consulta con la Fiscalía) y presentado en noviembre de 2011 se ha centrado en una serie de cuestiones importantes que surgen en el sector público de Victoria de las inversiones en TIC. El informe refleja que muchas de mis conclusiones anteriores sobre proyectos específicos, y nuestras notas de prólogo conjuntas en un lenguaje muy franco:

*"La evidencia hasta la fecha es que el sector público no está gestionando los proyectos de cambios posibilitados por las TIC de manera eficaz, como lo demuestran las dificultades actuales que enfrenta Victoria en esta materia y los comentarios del público cada vez más adverso sobre los principales proyectos basados en las TIC. [...] La investigación [...] determinó que a pesar de la amplia orientación y la literatura disponible, las agencias están cometiendo los mismos errores en materia de planificación, administración, gestión de proyectos y adquisiciones que nuestras oficinas han observado e informado durante algunos años. Esto incluye la falta de rendición de cuentas de los responsables de estos fracasos de los proyectos."*

**¿Limpieza primero, segundo estrategia?**

En términos de la revisión de la comunidad internacional y la evidencia empírica para el costo y el tiempo de rebasamiento de los proyectos de TIC, un estudio realizado por el profesor Flyvbjerg de la Universidad de Oxford Bent, indica que los proyectos de TIC tienen un costo probable de sobre duración de un **350 por ciento** para proyectos por valor de € 100 millones.

Figure 2: Cost overrun in construction projects and IT projects compared



Source: Diagram from p363 of Flyvbjerg, B. (2009). "[Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built — and what we can do about it.](#)" *Oxford Review of Economic Policy* 25(3): 344-367.

La naturaleza extremadamente riesgosa de los proyectos TIC para el sector público ha sido reconocida por el Departamento de Hacienda y Finanzas de Victoria a través de su nuevo proceso de selección de proyectos de alto valor/ riesgo y su revisión. Este nuevo proceso tiene como objetivo reforzar los procesos existentes de puerta de enlace, y consiste en consejos del Tesoro más centrados y estructurados sobre los casos de negocios y propuestas, así como la aprobación formal en diferentes puntos clave del ciclo de vida del proyecto por el Tesorero.

Yo entiendo que una docena de proyectos están sujetos a este proceso de mejora, y espero que el nuevo proceso ofrezca casos de negocio más sólidos para la toma de decisiones y una mejor respuesta a las estrategias de adquisición y la participación de mercado a los perfiles de riesgo de las inversiones en TIC.

**El camino a seguir: Liderando y entregando cambios estratégicos posibilitados por TI**

El reto para Victoria es volver a construir la credibilidad de la función válida de las TIC en el sector público. Hay cierto peligro en tirar al bebé al agua del baño, debido a los malos resultados de las inversiones en TIC en el pasado, sin embargo, no hay ninguna razón por la que los resultados no se deben mejorar con una mejor planificación y, muy importante, la supervisión rigurosa de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida completo.

Un punto de partida sería la de volver a centrar el comportamiento del sector público en la inversión en TIC por:

- Medición de "retorno de la inversión" para el público del sector TIC con un mayor enfoque en "valor público"
- Hacer que el servicio al ciudadanos sea un enfoque fundamental y prioritario
- Utilización de la evidencia para apoyar el asesoramiento y la toma de decisiones
- Uso de contratación pública y de gobierno ejemplar y transparente
- Aplicación de metodologías de mejores prácticas para mejorar la estimación y entrega de proyectos.

Otra área de mejora potencial es maximizar el uso eficiente y eficaz de la infraestructura existente de las TIC a través de cambio incremental e iterativo. Este enfoque puede reducir el riesgo, evita que el sector público este continuamente en la 'punta de lanza' de los ciclos de vida de la tecnología, y refuerza la confianza con los propietarios y usuarios de servicios.

También me gustaría reforzar la "vuelta a lo básico" de los [mensajes](#) que surgen a partir de 2008 en la revisión de Sir Peter Gershon del uso del gobierno australiano de la Información y la Comunicación donde identificó la necesidad de crecer en la capacidad técnica en el sector público para que los servidores públicos (en lugar de los contratistas o consultores más caros) puedan pensar, planificar y ejecutar en el ámbito de la tecnología. En términos básicos, su mensaje puede resumirse como "no externalizar su cerebro" y "no ser un comprador tonto".

Para concluir, creo que es útil para volver a mi [discurso](#) pronunciado en el lanzamiento de la guía VAGO de las

mejores prácticas TIC a finales de agosto de 2008, y reflexionar sobre los progresos que, en su caso, se ha logrado desde entonces.

*"Sobre prometer, en alcance y en la entrega no le hace favores a nadie y sólo reduce la confianza de la comunidad en el gobierno. De cara al futuro, la inversión más inteligente en grandes proyectos de TIC requiere abrazar*

## Caminado hacia adelante con valentía

Recientes informes de auditoría en Queensland y Victoria, apuntan a una necesidad cada vez más ineludible para un gobierno eficaz de la tecnología de la información - que se centra en el logro de los objetivos del negocio y resultados. Al mismo tiempo, la prensa económica dominante está tomando un creciente interés en las cuestiones de si la inversión en TI se controla adecuadamente, y la entrega de valor para el dinero. Ya en 2012, el Australian Financial Review, ha planteado una serie de preguntas difíciles para las juntas directivas para hacer a TI - como continuación de una historia (*A quiz for industry super funds*, AFR Chanticleer, 4 January 2012) acerca de un mayor costo incurrido en el nuevo sistema que se está desarrollando por Super-socios. En el último año, compañías como Borders y Harvey Norman han experimentado dolor extremo mientras se adaptan a las realidades de cómo las nuevas capacidades, y el uso de tecnología de la información se deslizó bajo su radar y posibilitó nuevos competidores que les roban cuota de mercado. Otros, como Vodafone, se han criticado por fallas terribles en la seguridad de la información. Ahora una de las grandes marcas, Kodak, ha entrado en el capítulo 11 de protección de bancarrota en una lucha desesperada por salvarse a sí misma, después de que su actividad principal fue superada por su propia invención, en la que ya era demasiado lento para sacar provecho.

Estos eventos apuntan a un proceso de aprendizaje continuo, reforzado por el dolor, en la que los líderes de negocios y de gobierno están descubriendo, por el camino difícil, que un gobierno efectivo de TI tiene que tratar con mucho más que los detalles de bajo nivel de cómo se suministra TI a la organización y de cómo los departamentos de TI gestionan la entrega de soluciones de TI, operaciones de servicios de TI y seguridad de la información. Sin lugar a dudas, estas disciplinas son importantes, y un régimen de gobierno eficaz debe garantizar que todas se están haciendo bien, por las personas adecuadas. Pero cada vez es más claro que el gobierno de TI deben ahora lidiar con cómo es utilizada TI por la organización - la forma en que influye y es explotado en la estrategia de negocio, la forma en que se posiciona como un diferenciador competitivo, y la forma en que se emplea como parte del desarrollo de la organización y la capacidad para generar nuevo valor. Y como la experiencia de Kodak refuerza con tanta intensidad, las organizaciones ahora también deben mirar más allá de su propio uso de la tecnología, para entender cómo los demás están

*un nuevo realismo de los costos y la planificación, y tener la evidencia para persuadir a las partes interesadas y los inversores por igual."*

Gracias a Paul O'Connor y otros colegas en la oficina por su ayuda en la preparación de este artículo. [\[top\]](#)

explotando nuevas oportunidades para perturbar los mercados, des-intermediar jugadores previamente clave en la cadena de suministro, y crear nuevas propuestas de valor atractivas. Ya no es que el gobierno de la tecnología de la información es un tema que puede ser confinado al departamento de TI - es un aspecto crucial de la planificación fundamental, la construcción y el funcionamiento de cualquier organización del siglo 21!

El valor de la historia – y sobre todo la historia actual, son las lecciones que podemos aprender de ella. Si bien sigue habiendo un montón de resultados negativos asociados con el uso de TI, también hay, claramente, esfuerzos realizados para aprender esas lecciones y mejorar el estado de la técnica. Tal vez ahora podemos ver el programa de TI en Salud en el Reino Unido (clausurado después de la quemar £ 12 mil millones como se informó en la edición de octubre 2011) por haber creado valor después de todo, como vemos en una declaración crucial en diciembre de 2011. El anuncio de un nuevo "Enterprise Patient Administration System (EPAS)" para los hospitales públicos de Australia del Sur: *"El EPAS nuevo será diseñado por los clínicos para nuestros médicos. El diseño del nuevo sistema comenzará a principios de 2012, y solicitará la participación activa de cientos de médicos, enfermeras, parteras, farmacéuticos, y el personal administrativo clínico a través de SA de la Salud."*

Se trataba, entre otras cosas, de reconocer el completo fracaso y mucho menos comprometer a los médicos que causaron el problema en el NHS del Reino Unido. Un comportamiento similar - se centra en la especificación de TI en lugar del sistema total del negocio - casi con toda seguridad contribuyó a los problemas en el sistema del Gobierno de Victoria HealthSmart.

Por supuesto, existe el riesgo de ir demasiado lejos en sentido contrario. Me pregunto si este proyecto tiene el buen equilibrio de la unidad de negocio y conocimiento del cambio global necesario para la gente, los procesos, la estructura y la funcionalidad técnica, mientras que expertos en tecnología juegan correctamente su rol de asegurar que el diseño de la tecnología y la ejecución es eficiente y eficaz.

Mirando en el largo plazo el proyecto de Salud de Australia del Sur, también es importante recordar que mientras que el liderazgo clínico es esencial, es sólo un aspecto de la creación y la realización de una exitosa iniciativa de varios años. Es crucial que el diseño del proyecto y los mecanismos de gobierno aseguren una efectiva dirección, control y supervisión durante un período prolongado. Un tema en particular, con proyectos a largo plazo es cómo los

mecanismos de gobierno pueden comenzar con la participación entusiasta, y progresivamente caen a prácticamente nada después de un tiempo, permitiendo los graves problemas para el desarrollo sin control.

En la medida que las organizaciones llegan a comprender que el gobierno de las tecnologías de la información deben lidiar con el ciclo de negocio completo, desde el desarrollo de estrategias hasta las operaciones en curso y en el retiro de la oferta de negocio, es inevitable que la demanda de conocimientos especializados en materia de gobierno de TI se desplazará desde los esfuerzos pasados de mejora la oferta, enmarcados en torno a los marcos establecidos, como los productos de OGC, COBIT e ITIL. Este cambio en la demanda tiene el potencial de causar una interrupción significativa a las empresas de consultoría. En los últimos años, respondiendo a la demanda de COBIT, ITIL, etc., parece que las empresas se han alejado de mantener una interna "cerebros confiables" que crea productos innovadores y capacidad que es atractiva para el mercado. En cambio, muchas empresas han adoptado la propiedad intelectual a disposición del público unido a los marcos establecidos, y se establecen a "administrar el medicamento" de una manera suave y consistente.

A finales de 2011, desarrollé una serie de reuniones de información de ISO 38500 en toda Europa. Fue interesante ver los participantes en estas reuniones, incluidos ejecutivos de muy alto nivel de las principales compañías globales, así como una proporción sustancial de consultores de empresas europeas. En Australia, las conversaciones hasta ahora este año, con los líderes de negocios y tecnología, están apuntando a un interés mucho mayor en los nuevos consejos sobre cómo hacerlo mejor con la tecnología de la información. También hay un nivel sustancialmente mayor de la charla en los foros de debate en Internet sobre la certificación según la norma ISO 38500, lo que indica que las comunidades técnicas y de consultoría están empezando a preguntarse más acerca de cómo tomar ventaja de la orientación de la norma.

Mi punto de vista y mi firme convicción es que la norma ISO 38500 es una base ideal sobre la cual las empresas consultoras pueden crear servicios únicos y atractivos que ayudarán a los usuarios finales de las organizaciones a mejorar su rendimiento, mientras que es una nueva fuente de generación de ingresos para sus desarrolladores. Se trata explícitamente el uso de la empresa, o aspectos de la demanda de TI, sin olvidar el lado de la oferta. Reconoce la importancia y el valor de los actuales marcos de la oferta, pero abre la puerta a mucho más.

[\[top\]](#)

## Programa de Educación Infonomics

La primera Clase de Fundamentos ISO 38500 para el año 2012 ya está completa - fue entregada en Kuala Lumpur, a mediados de enero.

Los Próximos eventos incluyen:

*"Delivering Business Value through IT Governance"*: una conferencia de medio día organizado por el Grupo Intec, el 20 de marzo, en Adelaida. Entre los ponentes confirmados están Jane Treadwell, Koronias Andy, Ingerson Phil y Marcos Toomey. Ver el sitio [Intec](#) para más detalles.

*"Information Technology Governance and Management Seminar"*: una exploración de 5 horas de la orientación en la norma ISO 38500, para líderes empresariales y tecnología, planificadores y gestores. Organizado por el Grupo de Industria de Australia y desarrollado e impartido por Mark Toomey. Las fechas clave son:

28 de marzo: Adelaida

29 de marzo: en Melbourne

30 de marzo: Sydney

Consulte el [folleto](#) para más detalles.

[\[top\]](#)