

## Hablando acerca de Gobierno

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de marzo y abril de 2012. Este es uno de los raros casos en que las circunstancias obligan a una edición combinada.

Hace unos meses, el Instituto Australiano de Directores de compañía (AICD) abrazó el mundo en línea mediante la creación de un grupo en LinkedIn, que ahora cuenta con más de 7.400 miembros. Eso es un porcentaje considerable de membresía en general, y el grupo se involucra en discusiones de amplio alcance y animados. Más recientemente, después de activarse una vigorosa respuesta a una pregunta sobre la participación continua en el desarrollo de estándares para el gobierno y la gestión de las TI, AICD ha creado un subgrupo - "La comunidad de Gobierno de TI de los directores de compañías".

Mi reacción inicial al nuevo subgrupo fue de desesperación - parecía que el tema de TI estaba siendo empujado fuera de la corriente principal de la discusión en la sala de juntas. Sin embargo, el rápido aumento de miembros a 315 me indica que puede haber estado equivocado. Más importante aún, la discusión se ha vuelto vigorosa y se han hecho muchos puntos útiles. El desafío sigue siendo en materia de participación de la comunidad en general de directores, pero esto parece ser un paso muy útil en el camino.

Para ampliar la participación de esas conversaciones, he decidido volver a empaquetar aquí algunos de los mensajes que he construido en el foro de director de compañía durante las últimas semanas. En primer lugar nos fijamos en la distinción entre [gestión y gobierno](#), a continuación, en la forma que lo [discierne el consejo](#), y finalmente en la proposición de que todos los [proyectos de TI son en realidad proyectos empresariales](#).

También se discutió el punto de vista del consejo sobre TI en la edición de abril de 2012 de la revista de AICD. [IT Under the Board's Microscope](#) se ve en el asesoramiento prestado en el artículo del mismo nombre.

Abril también ha visto el surgimiento de una nueva comunidad internacional que se centró en [Estrategia y Arquitectura Empresarial](#). Ver en el interior la descripción de los detalles y su invitación a participar.

La "[Temporada de eventos](#)" se está poniendo seria otra vez. Este mes, puede ver los detalles de mis próximas actividades en Adelaida (ISO 38500 Inmersión), Darwin (Director de la Conferencia de la Empresa), Corea (reunión de la ISO) y México (documento de sesión), con más en camino.

Esta edición incluye una petición de contribuciones a una encuesta internacional de [IT Service Management](#), una actualización sobre cómo estoy participando ahora en el desarrollo continuo de las normas para el gobierno y

gestión de TI, y una breve reseña de cómo y por qué [Infonomics eligió un nuevo proveedor de alojamiento](#).

Por favor, ¡disfrute! Mark Toomey 17 de abril 2012

## Gestión versus Gobierno

La comunidad de Gobierno de TI de los Directores de Empresa ha discutido una [entrada de blog](#) de Lynda Bourne en Mosaic Projects. Aquí están mis pensamientos sobre el tema.

El artículo Lynda Bourne comienza diciendo: "*Algunas de las áreas de negocio parecen estar confundiendo los conceptos de gobierno de la organización y gestión eficaz, en detrimento de ambos procesos*", y así se hace eco de una canción que he estado cantando desde la publicación de la Norma Australiana para la Gobernabilidad de la Información y Comunicación, AS 8015.

Por desgracia, cuando se desarrolló AS 8015 no teníamos una comprensión completa de cuán profundamente están unidas a la industria de TI, en particular, las ideas erróneas, las ideas que se perpetúan hoy por las organizaciones de TI y los marcos como COBIT, ITIL y PRINCE2. Hemos publicado en AS 8015 una nueva y robusta definición para el gobierno de TI, alejándose el concepto que más comúnmente hace referencia a "Gobierno de TI".

Cuando llegó la revisión de la Norma Australiana para crear la versión de la ISO, se reconoció la necesidad de una definición clara y complementaria de gestión. Una cuestión que me sorprendió, como el Editor de Proyectos y artífice de la palabra para el proyecto, fue la falta de definiciones adecuadas de gestión en el mercado. ¡Terminamos sintetizando una!

Para el registro, esto es lo dice que la norma ISO 38500:

### 1.6.3 Gobierno corporativo de TI

*El sistema por el cual se dirige y controla el uso actual y futuro de TI.*

*Gobierno corporativo de TI consiste en evaluar y dirigir el uso de TI para apoyar la organización y seguimiento de este uso para lograr los planes. Incluye la estrategia y las políticas para el uso de TI en una organización.*

### 1.6.9 Gestión

*El sistema de controles y procesos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por el órgano de gobierno de la organización. La administración está sujeta a la orientación política y un conjunto de supervisión a través de la gestión empresarial.*

En la norma ISO 38500 la definición de gobierno de TI se basa directamente en la definición "Cadbury" de gobierno corporativo. Cadbury a su vez se basó en el trabajo innovador realizado por los académicos EE.UU. Berle y Means en 1930 mientras exploraban los factores detrás de

la gran depresión (factores que han sido terriblemente paralelos en los últimos diez años más o menos). Es esencial entender que la palabra clave en la definición es "sistema", donde el "sistema de gobierno" depende de los amplios sistemas de gestión que la administración establezca en la solicitud (implícita o explícita) del consejo.

Curiosamente, nadie se confunde sobre la distinción entre gobierno y gestión en materia de finanzas y recursos humanos – ningún CFO que se respete jamás sugeriría que él o ella hace "gobierno de las finanzas", aunque todos ellos claramente entienden que su trabajo es un posibilitador fundamental para el papel del consejo de gobierno de la situación financiera de la organización y el uso de los recursos financieros.

Cualquier argumento de que "gobierno corporativo" es sólo un tipo de gobierno es un error. La expresión "gobierno corporativo" no es una combinación de adjetivo-sustantivo, sino una contracción de lo más prolijo, pero explícito "gobierno de la corporación". Vale la pena señalar que las luminarias de TI a nivel mundial Weill, Ross y Broadbent han identificado seis clases de activos que abordan las juntas como parte de su trabajo en el gobierno de la corporación - estos son los recursos financieros, recursos humanos, activos físicos, activos de propiedad intelectual, las relaciones y la información (que, como lo describen, incluye la tecnología).

Lynda Bourne se lamenta de la falta de un buen recurso para ayudar a los directores a hacer las preguntas correctas del poder ejecutivo y tener las habilidades suficientes para entender las respuestas. A riesgo de ser visto como que empleo demasiado tiempo en la promoción de mi propio trabajo, esto es lo Julie Garland-McLellan, asesor de alto perfil de consejos, educador y director dijo acerca de mi libro, "Waltzing with the Elephant": "Este libro pone al consejo firmemente en el control de la demanda de la ecuación de TI. El lenguaje es preciso, y por lo tanto bastante denso, pero muy susceptible a la falta de tecno-comprensión de los lectores. Las ideas son oro puro." (Esta y otras críticas están disponibles en

<http://www.infonomics.com.au/wwte.htm>

Yendo más lejos, le sugiero que la clave para entender la gobernabilidad y la gestión de gobierno es verlo como un sistema que incluye la gestión. La gobernabilidad no puede pasar sola, sin la actividad de gestión y la gestión no puede actuar sin la dirección de los que gobiernan.

El órgano de gobierno establece la dirección y políticas que la gestión implanta. La gestión de gobierno controla y supervisa para asegurarse que se siguen correctamente la dirección y las políticas. La Gestión implanta sistemas de gestión con el fin de cumplir su función de manera efectiva, medible y mejorable. El hecho de que estos sistemas de gestión realizan las tareas que se requieren para satisfacer los requerimientos del órgano de gobierno no los hace el gobierno - son gestión.

Tal vez una de las razones por las que ahora estamos acosados por tantos conceptos de "niveles inferiores de

gobierno" es cuando se hizo evidente que los consejos no estaban efectivamente gobernando TI como gobiernan las finanzas y recursos humanos, la brecha se llenó de gente desde el mundo de TI tratando de reproducir lo que hace la Junta en una estructura de nivel inferior. En muchos aspectos, este esfuerzo ha tratado de reproducir la función del órgano de gobierno de TI en el puro contexto. El problema es que no se ha replicado o contratado el órgano de gobierno adecuado, y el gobierno se vuelve ineficaz y mal orientado.

Debe quedar claro que el consejo es responsable de la gestión global de todo lo relacionado con TI, como lo es para la gobernabilidad de otros recursos. Sin embargo, la junta puede, y en la mayoría de los casos debe, delegar importantes responsabilidades en materia de gestión, proporcionando políticas globales para orientar la gestión, y control para garantizar que la gestión está haciendo el trabajo correctamente. Esto es exactamente lo que sucede en las áreas de recursos a otras personas - finanzas, recursos humanos y así sucesivamente. Los sistemas de gestión deben ser establecidos para implantar los requisitos particulares que el órgano de gobierno ha impuesto en la gestión, sin embargo esos requisitos pueden ser vagos. A través de ciclos progresivos de mejoramiento iterativo, los requisitos del Consejo de Administración deben ser más claros, y los sistemas de gestión más eficaces.

Hay señales tempranas que los consejos son cada vez más inteligentes con respecto a TI, con más comités de TI y un pequeño pero creciente número de directores que tratan de aprender acerca de cómo pueden gobernar TI. Como esta tendencia crece, debemos ver que más consejos orienten más claramente a la gestión en la distinción entre gobierno y gestión de TI, y en el propósito de los sistemas de gestión dentro del sistema global de gobierno de TI.

[\[Top\]](#)

## El discernimiento de las TIC a nivel directivo

Otro de los debates de los Consejeros de Gobierno de TI de la Comunidad ha comenzado con esta declaración:

*Recuerdo hace unos años discutiendo las ventajas de tener un enfoque estratégico de las TIC para agregar a la competencia de un Consejo. El comentario recibido de vuelta era claro. "Podemos externalizar dicho servicio". El punto que faltaba era tener en los miembros del Consejo el discernimiento para saber cuándo una estrategia de TIC se ve bien o no.*

Creo que este es un tema central para la educación de la sala de juntas, en la que debemos centrarnos no tanto en cantar en el coro de los conversos, pero haciendo verdaderos avances en la comprensión del contexto de TI en toda la comunidad del director general.

Para mí, el mensaje tiene un núcleo simple:

- Ahora TI es una herramienta fundamental incrustada en el negocio que conlleva un riesgo inmenso y valor potencial, y como tal debe estar sujeto a la supervisión diligente por la junta;
  - La gran mayoría de los problemas con TI tienen poco que ver con la tecnología, son en su mayoría temas relacionados con la estrategia de negocio y planificación, el comportamiento ejecutivo y el desempeño (al igual que los choques de vehículos son más un producto del comportamiento de los conductores que el diseño del vehículo);
  - En caso necesario, las Juntas pueden y deben contratar a expertos para ayudarles a entender el nuevo contexto para la supervisión de TI por la junta, y para extender su alcance en los misterios técnicos en las pocas ocasiones en que es realmente necesario.

Otro participante en la discusión hizo un muy buen punto con respecto a la posibilidad que las fallas informáticas resulten directamente en importantes pérdidas económicas. Si yo fuera a un director en una conversación con un juez acerca de por qué un fallo informático llevo a la quiebra de la empresa, sin duda quiero ser capaz de demostrar que he aplicado con diligencia la dirección (muy directa) de la norma ISO 38500.

Muchos directores parecen rehuir el concepto de discutir TI en la sala de juntas, porque no tienen las habilidades tecnológicas. Sin embargo, la experiencia muestra que los temas críticos son, por lo general, no de tecnología, sino por el uso comercial de la tecnología. Esto significa que la conversación debería ser exactamente la misma que la conversación sobre la fabricación, logística, marketing, ventas, etc. - no se centra en los detalles, en la gran figura.

Cualquier director que todavía cree que TI no es una cuestión de importancia crítica (con importantes repercusiones financieras), debe ponerse en contacto con John Borghetti, director ejecutivo de Virgin Australia. Como se enteró el 26 de septiembre de 2010, (ver [Infonomics Letter edición de septiembre 2010](#)) que el fracaso de un sistema crítico de TI puede llevar su negocio a ponerse de rodillas, hacer que sus clientes estén muy enojados, que sus competidores se deleiten con una sonrisa, y arruinar su próxima conversación con los accionistas.

[\[Top\]](#)

## No hay tal cosa como un proyecto de TI. Sólo hay iniciativas de cambio de negocio

El tercer debate seleccionado de la Comunidad ha llevado el tema un poco más profundo, con una cita tomada de una conferencia dictada por Jane Treadwell, ex CIO de Centrelink y del Gobierno de Victoria y ahora asesor del Banco Mundial.

Una de las premisas fundamentales de la norma ISO 38500 sobre el gobierno de TI es que no hay proyectos de TI - sólo proyectos empresariales que dependen de TI como un posibilitador. La norma se centra en el uso de TI, no en la oferta de TI. En su orientación, la norma deja claro que los líderes empresariales deben ser considerados responsables de la entrega de los resultados de los proyectos.

Tiene sentido que debemos ver los llamados proyectos de TI como proyectos empresariales. Habría que preguntarse por qué se invertiría en TI en absoluto, si no fuera por un resultado de negocio. Sin embargo, no es sólo una cuestión de la finalidad de la inversión - es cómo vamos a entregar el resultado. En la gran mayoría de los casos, un resultado comercial no se entrega simplemente por la creación de la tecnología. Por el contrario, un resultado de negocio requiere (a menudo de manera sustancial) los esfuerzos para preparar la utilización comercial de la tecnología - el desarrollo de la organización empresarial y de los modelos de procesos, la definición de las autoridades y la rendición de cuentas, la configuración de estructuras de gestión y de supervisión; la adquisición y mejora de las personas y sus habilidades. Este esfuerzo puede ser tan grande, si no más grande que el componente actual de la tecnología.

Un modelo muy útil para posicionar el concepto de un proyecto empresarial que depende de TI proviene de un documento de 1965 por Harold Leavitt (*Leavitt, HJ Cambio Organizacional aplicado en la industria: Enfoques estructural, tecnológico y humanístico. Chicago: Rand McNally, 1965*). Leavitt en esencia muestra que el cambio de negocio requiere una presión equilibrada en las personas, tarea (proceso), estructura (organización y normas) y la tecnología. ¡Mira la historia de fracaso de TI para saber que tenía toda la razón!

Sorprendentemente, a pesar de que el aspecto comercial debería ser obvio, ¡muchas organizaciones demuestran que simplemente no lo entienden!

KPMG publicó su "Encuesta Global de Gestión de Proyectos TI" en el año 2005. Una de sus estadísticas sorprendentes fue que sólo el 7% de todos los proyectos examinados podían probar que habían entregado los supuestos beneficios aprobados en el caso de negocio. Pero quizás lo más sorprendente fue que un tercio de los proyectos objeto de estudio, no habían intentado siquiera definir los resultados de negocio previstos - y mucho menos identificar el esfuerzo empresarial necesario para obtener ese resultado.

Incluso las actualizaciones de infraestructura son proyectos empresariales - tienen el propósito de mantener el negocio funcionando. Hay un montón de casos en los que han ocurrido mejoras de infraestructura que no eran necesarias - ya que la demanda de las empresas se estaba evaporando, y actualizaciones de tecnología han congelado las mejoras del negocio conduciendo a la degradación del desempeño del negocio. He tenido la oportunidad de clasificar una enorme cantidad para una sala de juntas en una empresa importante en relación con este último. Los llamados proyectos "puros" de tecnología no deberían ocurrir nunca, porque el gasto debe estar siempre indisolublemente ligado a un resultado de negocio - incluso si el resultado no es el cambio de negocio. En muchos casos, las mejoras de infraestructura abren nuevas oportunidades para el negocio, aunque (o deberían si están bien pensado) y por lo tanto deben ser gobernados tan diligentemente como cambios en el negocio principal.

Los llamados sistemas administrativos básicos, tales como los ERP y nómina, no necesariamente pueden proporcionar una ventaja competitiva, pero la historia muestra que muchos ofrecen una seria desventaja competitiva cuando no está bajo la supervisión adecuada. He visto varios de ellos seguir adelante sin la debida atención a la maximización de valor para el negocio de los que puedo contar - y he visto por lo menos uno de los principales, el proyecto TLA (acrónimo de tres letras) donde se aprobó un caso de negocio que evitó toda responsabilidad por el cambio de negocio, a pesar de que afirmó que todos los beneficios que se derivarían de cambios en el negocio.

En general, veo evidencia considerable para apoyar la tesis de que los proyectos de TI son en realidad proyectos empresariales, y la deriva dolorosamente lenta de las empresas hacia la comprensión de la misma. El mensaje sigue necesitando una sólida promoción, especialmente en la comunidad del director general. Al presionar el mensaje, a menudo se refieren a otras facetas de los negocios en lugar de ir al tema. Por ejemplo, en el extremo, ¿qué clase de proyecto fue el de Qantas cuando se embarcó en comprar el Airbus A380? ¿Fue un proyecto de AT (Tecnología Aeronave) o un proyecto empresarial?

Para reforzar ese cambio que está ocurriendo, es útil tomar nota de un [documento reciente de una conferencia dictada por Andrew Watts](#), CIO del Banco Bendigo, quien explicó que el banco ha eliminado su departamento de desarrollo de TI (de hecho hace dos años) y lo reemplazó con un departamento de cambio de negocio. Las 200 personas en el nuevo departamento provienen de la antigua tienda de desarrollo de TI (140) y los agentes de cambio de negocio (60) que se habían dispersado previamente a través de la organización. Watts acredita la nueva estructura, con un aumento del 50% en la tasa de éxito de los proyectos, y un nivel ya alto de participación del negocio los proyectos.

Para reforzar la importancia de un enfoque de negocio, Watts dijo en la conferencia: "El mayor reto era realmente la gente ... puedo decir con seguridad que esta plataforma era muy, muy bien acogida por nuestro personal, ya que

estaba muy bien dirigida por nuestro negocio. Nuestro personal podía ver el beneficio que proporciona la plataforma en su capacidad para dar servicio a nuestros clientes".

[\[top\]](#)

## TI bajo el microscopio del Consejo

Para afrontar el desafío más amplio de la educación del cuerpo principal de directores de empresa, la Revista de Director de la Compañía organiza periódicamente artículos para lecturas en un contexto de sala de juntas, y he tenido la suerte de ser invitado a participar en varios de ellos. Sin embargo, los demás también contribuyen, y es justo decir que los mensajes resultantes a veces pueden ser inconsistentes.

Vemos esto en la [edición de abril de 2012](#) en un artículo titulado: "TI bajo el microscopio del consejo". Me preocupa que algunos de los consejos en este artículo sean de un nivel relativamente bajo y, en particular, se centran en la oferta. Una respuesta considera que los directores deben "recibir informes mensuales consistentes, por lo que necesitan entender los parámetros de presentación de informes y que se entrega en la información". Mi opinión es que los informes mensuales de desempeño sobre TI y los informes asociados de métricas son temas de negocio y ejecutivos de gestión que los directores rara vez deben, si acaso, ver. Por el contrario, los directores deben ver pruebas de la gestión a través de los datos de desempeño, y que están haciendo lo que se requiere para asegurar que se entrega el desempeño requerido como y cuando sea necesario. Si los directores no reciben nada específico, por supuesto debe ser expresada en términos consistentes de negocios.

Por otro lado, es muy reconfortante ver con otro contribuyente no estábamos en "cantar el himno del mismo libro - estábamos en el mismo versículo de la misma canción, cuando nos dijo que "la mayoría de los proyectos no son en realidad proyectos de TI". Yendo más allá, es importante ver que estos "proyectos de TI son en realidad proyectos empresariales" se caracterizan por la integración de la adopción comercial y el esfuerzo de desarrollo de la tecnología en una iniciativa única y coherente que ofrece resultados de negocio, en lugar de un proceso secuencial - la gente de TI construye algo que la empresa posteriormente no puede explotar. En muchos casos, la Junta haría bien en buscar pruebas de que estas inversiones en TI están realmente integradas, como un fracaso para gestionar el trabajo de una manera tan general, aumenta el riesgo y reduce el valor.

Algunos asesores sugieren que los consejos deben utilizar un enfoque de gestión de cartera y selección de proyectos. En realidad, la selección de proyectos se realiza con poca frecuencia por la Junta. Por el contrario, la selección de proyectos debe ser considerado como una tarea del sistema de gestión (aunque probablemente, la gestión ejecutiva) y la participación de la Junta debe estar

alrededor de la evidencia que se están seleccionando los proyectos adecuados, en lugar de hacer la selección.

En cuanto a la supervisión de la junta de los proyectos, también es decepcionante que los asesores se centren con frecuencia en cuadros de mando y las dimensiones de uso frecuente pero irrelevante de tiempo, costo y alcance. Lo que los directores deben buscar, en cada cambio principal de la empresa posibilitado por TI, es un ejecutivo de negocios claramente responsable que se compromete a entregar el valor, convenciéndolos en cada punto de control principal, que sigue siendo un caso de negocio convincente para continuar. Si el proyecto es el seguimiento a un plan original es en gran medida irrelevante - el único tema importante es si los recursos y el tiempo requerido para el logro del objetivo actual se justifica en términos del valor que ahora se puede realizar.

Desde una perspectiva de futuro, las preguntas clásicas sobre el tiempo, costo y el alcance puede ser reformuladas: financiero - es la financiación necesaria para la terminación disponible y se justifica por el beneficio probable; Tiempo - el proyecto puede conducir a un resultado aceptable en el tiempo requerido para sus objetivos ahora reconocidos y alcance - ¿El objetivo es ahora reconocido y el alcance del proyecto aceptable y coherente con la intención estratégica general de la organización y los planes?. Al centrarse en estos criterios "Estamos llegando", los directores pueden asegurar que la gestión está trabajando para lograr una meta aceptable, en lugar de esforzarse por ocultar los problemas con un caso de negocio original muy ambicioso.

[\[Top\]](#)

## Programa de Eventos Infonomics

El 20 de marzo, Jane Treadwell, Andy Koronias y yo nos unimos a Phil Ingerson y sus colegas de Intec en Adelaide, para hablar de "[entregar valor de negocio a través de Gobierno de TI](#)". La conferencia de medio día atrajo a una audiencia de 40 de los círculos gubernamentales, empresariales y académicos.

El grupo australiano de la Industria de medio día "[Information Technology Governance and Management Seminars](#)" en Adelaide, Melbourne y Sydney atrajo a un pequeño número de ejecutivos de muy alto nivel, incluyendo un director no ejecutivo de una gran compañía. Los participantes aprovecharon la oportunidad para explorar muchos temas, y no dejó ninguna duda de que futuros períodos de tales sesiones para el público deben tener una duración de un día completo.

De cara al futuro, tenemos una gran variedad de actividades previstas:

"**Uso de la norma ISO 38500 en el gobierno de TI**", 7 de mayo, Adelaide. Organizado por el socio de Infonomics, Intec, esta sesión está diseñada para que los líderes de negocios y tecnología a nivel ejecutivo y director, y se basa en la clase de [Inmersión ISO 38500](#) de Infonomics. Para

más detalles, póngase en contacto con [Phil Ingerson](#) en INTEC.

**Conferencia de Directores de Empresa**, 9 a 11 de mayo. Voy a asistir a todas las sesiones de la conferencia y participar en todas las funciones sociales. Tengo muchas ganas de conocer y compartir ideas con los seguidores de Infonomics Letter y otros directores que desean maximizar su eficacia en la supervisión del uso de TI en su organización.

**Reuniones de Normas**, 21 a 25 de mayo, Jeju, Corea. Mientras yo pueda asegurar el financiamiento que me permita estar presente en la reunión de la norma ISO / IEC JTC 1 / WG6, para presentar y desarrollar un proyecto de revisión de la primera norma ISO 38500.

**Asociación de Arquitectos de Empresa**, lanzamiento Capítulo Mexicano, México, DF, 28 de junio. Sujeto a confirmación, el plan a principios de este evento incluye una sesión en la que Carlos Francavilla y yo estableceremos el vínculo entre el gobierno de TI y la arquitectura empresarial.

[\[Top\]](#)

## Encuesta IT Service Management

Un grupo de estudio de la norma ISO está investigando por qué las organizaciones más pequeñas no utilizan determinadas Normas Internacionales tanto como las grandes organizaciones.

[Esta encuesta](#) está dirigida a las organizaciones de gestión de servicios con 25 o menos personas y se centra principalmente en la norma ISO / IEC 20000. También se está recogiendo la visión de las organizaciones más grandes. A continuación podremos ver lo que hace la diferencia de tamaño de la organización.

[La encuesta](#) está siendo dirigida por un experto del Reino Unido basado en la Gestión de Servicios de TI que tiene participación a largo plazo en el desarrollo de la norma ISO 20000. Ella está bajo la protección de datos registrados en el Reino Unido, es la única persona que va a ver las respuestas completas y se eliminarán todos los datos que permitan identificar una respuesta individual (persona u organización).

[\[Top\]](#)

## Infonomics cambia de alojamiento

Algunos seguidores de Infonomics se dieron cuenta que el sitio se puso en línea a principios de abril. Algunos también han tenido correo electrónico devuelto, o no entregado.

Esto fue causado por un fallo del equipo en el servicio de alojamiento que ha sido el hogar de la presencia digital de Infonomics durante varios años. Se trata de un gráfico, una ilustración de ultra-cerca de su casa y lo que puede suceder cuando se es totalmente dependiente de un

proveedor externo - un escenario que he expuesto en esta carta en varias ocasiones en el pasado.

También muestra cómo muchas veces puede prevalecer la buena fortuna. Los problemas del pasado con este proveedor me habían llevado a la conclusión de que tenía que pasar a un proveedor de mayor escala, con cierta garantía de mejor calidad de servicio. El proceso de transferencia estaba en marcha cuando el sistema del viejo proveedor murió, por lo que la interrupción del servicio de Infonomics fue mucho más corta que para otros que se quedaron a la espera, mientras que sus clientes se fueron a sitios web de la competencia!

Para mí una de las herramientas clave para escapar de la trampa es que mantengo la copia principal de la página web aquí, en la oficina Infonomics. Rápidamente puede volver a cargar el sitio desde mis propias copias de seguridad, y no soy dependiente de otros para mantener el nivel de resguardo. Me pregunto cuántos otros se han protegido de esa manera.

La selección del nuevo proveedor no fue fácil. ¿Cuánto tiempo puede uno gastar en algo que debería ser ubicuo y confiable? Hubiera estado muy contento de utilizar un servicio de comparación independiente, pero no pude encontrar uno que parecía ser verdaderamente independiente y sólido en sus evaluaciones. Yo habría sido feliz de ir con uno que podría demostrar la buena y sólida certificación de las normas internacionales pertinentes (como ISO 20000 e ISO 27000), pero de nuevo, simplemente no estaban allí, en Australia. Yo no estaba preparado para ir fuera del país - no creo que tengamos la suficiente madurez en la privacidad, y los marcos de gestión de servicios para hacerlo aceptable todavía. Al final, me quedé con la preparación y ejecución de un Q & A para los posibles proveedores, algunos de los cuales se extrañaron que quiera ver cosas como si tienen un sistema de alimentación ininterrumpida (UPS) en su centro de datos y si lo prueban con regularidad.

Al final, opté por el de rápido crecimiento en Australia, el ISP número 3 [iiNet](#). Ellos respondieron las preguntas lo suficientemente bien como para satisfacerme. En la fase de transición, proporcionaron un soporte excelente, bien informado y paciente. Hasta el momento, el servicio ha sido estable y mis esperanzas son altas para una relación de primera clase en curso. Por supuesto el tiempo ¡lo dirá!

[\[Top\]](#)

## Compromiso con las Normas

Uno de los mensajes más importante, aunque sutiles, en la norma ISO 38500 es que hay dos lados que rigen el uso de TI - el lado de la demanda, que se centra en el uso real que se hace de TI en la planificación, construcción y funcionamiento de la empresa, y el lado de la oferta, que se ocupa de la forma específica de las capacidades de TI y los recursos que se han previsto, adquirido y desplegado.

Para ser creíble, la orientación por una organización de estándares debe ser desarrollada por las personas que tienen una buena comprensión de todas las facetas del

contexto de los negocios a los que las normas se dirigen. Así, para las normas en materia de gobierno y gestión de TI, es esencial que tanto la demanda como la oferta tengan una fuerte representación en el proceso de elaboración de normas. En la comisión inicial que creó AS 8015, progenitora a la norma ISO 38500, la representación de la demanda incluye a organizaciones como el Instituto Australiano de Directores de Empresas (AICD), el Consejo de Organizaciones de Pequeños Negocios de Australia (COSBOA) y la Federación de Consumidores Australianos.

Durante el año 2011, Standards Australia revisó el comité que se ocupa de las contribuciones de Australia a las normas en materia de gobierno y gestión de TI, y llegó a la conclusión de que el comité debía ser reconstituido. La [AICD entregó esta respuesta a la revisión](#). Posteriormente, en línea con las prácticas de Standards Australia, el comité original se disolvió a finales de 2011 y se formó uno nuevo en 2012.

Trabajar como voluntario en los comités de estándares, en especial cuando se está jugando un rol importante en el proceso creativo, puede ser extremadamente consumidor de tiempo. Desde la aprobación inicial de la AS 8015 como ISO 38500 en el año 2007, he trabajado tanto en la norma internacional y diversas actividades relacionadas con el estándar de Australia. Durante el último par de años, he contado con el apoyo de otro miembro de la AICD, Jan Begg (que también ha sido un colaborador invitado para esta Letter), como un segundo delegado de los locales, y más recientemente, las reuniones internacionales.

La llamada de Standards Australia para los nombramientos a la nueva comisión brindó una oportunidad ideal para la AICD para revisar su propia participación y la carga de trabajo asociada. Tras estudiar el interés de los miembros, decidieron nombrar a Jan Begg como su delegado principal. Esto significa que ahora puedo enfocar mis energías en la norma ISO 38500 y el trabajo internacional en la materia, como el Editor de proyectos designados a través de un proceso de la ISO, que es independiente de las normas de Australia. La separación de la responsabilidad es importante no sólo en términos de gestión de carga de trabajo, sino que permite mayor adecuación a la exigencia de la norma ISO que el Editor de Proyectos sea independiente de cualquier posición nacional sobre la norma.

Así, en pocas palabras, sigo profundamente involucrado en el desarrollo de la norma ISO 38500 como su editor de proyectos ISO de oficio, mientras que Jan Begg proporciona el liderazgo de AICD y la entrada en el correspondiente comité de Standards Australia. Por supuesto, conozco bien a Jan, y vamos a seguir colaborando estrechamente en la evolución de las normas.

[\[Top\]](#)

## Sociedad de Estrategia y Arquitectura Empresarial

Lanzada el 10 de abril, la Sociedad de Estrategia y Arquitectura de la Empresa es un nuevo foro, una gestión activa de los profesionales y estudiosos de todo el mundo con una pasión por lo que hacemos. Los miembros se han comprometido a ayudar a otros en el intercambio de conocimientos y experiencia. Los moderadores y los miembros se reúnen en SEAS para colaborar en nuevas ideas y desarrollar una investigación interesante.

La Misión de SEAS, facilitar la construcción de una estrategia abierta y sin prejuicios, y de la comunidad Arquitectura Empresarial para el descubrimiento y el aprendizaje se basa en cuatro valores:

- El conocimiento se desarrolla y se propaga cuando es compartido.
- El crecimiento profesional despegando cuando uno se compromete a sí mismo para ayudar a otros.
- No hay nada como el razonamiento lógico con el apoyo de evidencia práctica y experiencia.
- Experimentar y divertirse en el proceso de enriquecer nuestro intelecto.

La [Sociedad de Estrategia y Arquitectura](#) de la empresa se puede encontrar en LinkedIn, en donde opera como un grupo sólo para miembros. Por favor, solicitar el alta para poder acceder a la amplia gama de discusiones. La Sociedad también tiene un Blog, <http://www.bluelighthouse.org> es el nombre de dominio elegido por los fundadores para representar los valores y el espíritu de la sociedad. El color azul representa la sabiduría y la confianza y los faros representan refugios seguros para los buques perdidos en el mar. Faros de color azul son los moderadores de SEAS y colectivamente proporcionan estos puertos seguros para todos los miembros en busca de guía y dirección.

La Sociedad cuenta con un plan formal de contenidos que serán publicados en los blogs de cada año. Los blogs se están organizando en torno a cuatro temas principales:

- Estrategia e Innovación
- Arquitectura Empresarial
- Gestión del Cambio
- Gobierno Corporativo de TI.

Cada tema tiene un pequeño grupo de asesores especializados que son expertos en su campo, y que contribuyen con regularidad a los nuevos debates.

A los lectores de Infonomics Letter, incluyendo los muchos que no son especialistas, se les anima a considerar unirse a SEAS, y contribuir al desarrollo global independiente y de vanguardia sobre pensar cómo las organizaciones pueden

controlar, planificar, construir y operar el negocio del futuro, que inevitablemente depende de, e idealmente, maximizar el valor que obtiene de su uso de la tecnología de la información.

[\[Top\]](#)