

Recomendación al Gobierno

El gobierno es un gran consumidor de tecnología de la información, y muchos gobiernos de todo el mundo han experimentado grandes dificultades con la entrega de nuevas soluciones para los requerimientos del negocio. Algunos también experimentan niveles inaceptables de interrupción operativa de sistemas informáticos no confiables e inadecuados.

Sin embargo, no hay mal que por bien no venga, y en el caso de las fallas de TI en el gobierno, el valor viene de la realidad que en la mayoría de las naciones, el gobierno está abierto a un intenso y continuo control. La prensa tiene poca piedad con los fracasos de TI en el gobierno ya que se percibe el mal gasto del dinero y se compara con los resultados de bienestar social que podría haber comprado, como camas de hospital y educación. Pero mucho mayor rigor en el análisis de las desventuras de TI en el gobierno proviene de los encargados de la responsabilidad de hacer preguntas difíciles - los auditores gubernamentales, consultores contratados para encontrar respuestas y, a veces, las investigaciones de alto nivel encabezados por personalidades como miembros activos o recientemente retirados del poder judicial.

Si bien toda investigación tiene sus propias historias fascinantes de quién hizo qué y cómo las cosas fueron mal, es importante tener en cuenta las lecciones generales que provienen de la agregación de los resultados de una serie de investigaciones. Puede ver la revisión de [Gershon](#) en el 2008 en el uso de TI del Gobierno de Australia y el seguimiento de la revisión de [Reineke del 2011](#), y compararlos con el informe del [Auditor General y el Defensor del Pueblo del Gobierno de Victoria](#). Añadir en múltiples capas la investigación de la debacle del sistema de nómina experimentada [por Queensland Health](#), y el fracaso en paralelo de la nómina del [Ministerio de Educación](#) en Nueva Zelanda. El esfuerzo de la [Aduana de Australia](#) en el cierre de la cadena de suministro nacional en octubre de 2005 produjo una comprensión sustancial, al igual que uno de los fracasos de perfil más alto del mundo y más cara falla informática - el [Programa de Servicio de Salud Nacional en UK](#). Sudáfrica tiene sus casos (como se ilustra en su [plan de gobierno de TI](#)) y sin duda lo hacen muchas otras naciones.

Las pautas son claras. Cuando la agenda de TI está controlada por los especialistas, y las personas que dirigen los organismos gubernamentales no están comprometidos, muchas veces las cosas van mal - a veces horriblemente. Ninguna de las investigaciones que he visto, describen una falla de TI importante derivada de una situación en la que los líderes de negocios están firmemente en control de la agenda de TI. Eso no debería ser un resultado sorprendente. TI es fundamentalmente una herramienta de negocios. Una solución de TI por sí sola no proporciona valor o cualquier otro resultado. Los resultados llegan cuando la nueva o modificada capacidad de TI se complementa con el cambio en el sistema general de la empresa - su diseño, sus procesos y su gente. Y eso no es ciencia ficción - la base de conocimientos para el cambio de negocios se estableció en la década de 1960 por [HJ Leavitt](#). Los cambios con éxito en el negocio provienen de un enfoque integral de negocio, ino de uno fragmentado!

Gobierno de TI es el sistema por el cual dirigimos y controlamos el uso de TI. Lo que deberíamos haber aprendido de Leavitt en 1964, y lo que se ha reforzado una y otra vez a través de las principales fallas de TI en el gobierno, es que tenemos que dirigir y controlar el uso de TI desde una perspectiva empresarial - no una perspectiva de TI. Y eso no significa que los especialistas de TI se tiren en una capa que de alguna manera los dota de mejores habilidades de negocios. Esto significa que los principales líderes empresariales deben llegar a términos con los que pueden lograr, mediante el aprovechamiento de la capacidad de TI, centrarse en la entrega de los resultados valiosos.

Muchos dicen que los líderes empresariales no pueden gobernar TI, ya que no tienen habilidades tecnológicas. Francamente, iese es basura! Tomamos decisiones todo el tiempo sin el conocimiento técnico de los elementos clave en estas decisiones. Cuando nos vestimos para el día, no dejamos esa tarea a un sastre, porque sólo los sastres saben acerca de la ropa. Cuando nos dirigimos a la estación, o en la oficina, no esperamos al fabricante de automóviles para organizar este viaje por nosotros, ya que sólo ellos saben cómo diseñar y construir coches. Déjeme ser absolutamente claro: no necesitamos saber mucho en absoluto sobre cómo diseñar, construir y operar la tecnología de la información a fin de comprender la capacidad que la informática aporta, o para planificar una nueva y mejorada capacidad empresarial posibilitada por una tecnología más inteligente, efectiva e innovadora.

Sin duda, años de mirar la tecnología de manera incorrecta - centrado en la tecnología en lugar de su uso - han permitido el desarrollo de una cultura en el gobierno y muy probablemente en otros campos de la actividad, donde los empresarios se resisten a la idea de que deben estar involucrados en el liderazgo de la agenda de TI. Esta cultura está claramente patente en muchos de los comentarios de las fallas de TI en los gobiernos. Los líderes empresariales del gobierno han encontrado muchas maneras de ausentarse y excusarse de lo que

debería ser su responsabilidad fundamental - impulsar la agenda para el desempeño del negocio y la capacidad a través del uso eficaz e integrado de todos los recursos disponibles, incluyendo la tecnología.

La Norma Internacional de Gobierno Corporativo de Tecnología de la Información (ISO / IEC 38500) fue desarrollada por expertos del gobierno y la industria que entienden en un nivel profundamente intuitivo la importancia fundamental de restablecer el enfoque del gobierno de TI en temas de negocios, sin perder de vista la cuestiones de la tecnología. Aunque no lo dice explícitamente, la consideración cuidadosa de las indicaciones de la norma conduce a una ineludible conclusión de tres partes, los líderes empresariales deben: asumir la responsabilidad primaria de establecer el orden del día para el uso de TI como un aspecto integral de la estrategia empresarial, asumir la responsabilidad principal para la ejecución satisfactoria de las inversiones en la capacidad empresarial posibilitada por TI, y asumir la responsabilidad principal para el uso operacional exitoso de la informática en el curso de la actividad comercial habitual.

Para los especialistas en tecnología, no es una conclusión igualmente ineludible. Como los especialistas en finanzas y recursos humanos, su trabajo como administradores de un recurso vital es ayudar a los líderes de negocios a realizar sus funciones de responsabilidad primaria de la manera más eficaz posible, sin exceso de alcanzar y superar su rol. Haciéndolo crea la oportunidad para que los líderes empresariales eviten y abduquen, con la eventual y aparentemente inevitable consecuencia de la falta de armonía, los resultados sub - óptimos y, en el peor de los casos, las principales fallas de TI.

El logro de mejores prácticas de gobierno de TI exige un nuevo trabajo fundamental e integral de la forma de pensar en los círculos de los negocios y la tecnología. Los líderes empresariales deben aprender y entender nuevas responsabilidades y desarrollar la capacidad para desempeñar esas funciones con eficacia. Los líderes tecnológicos deben renunciar a parte de lo que ellos pensaban (y en muchos casos se les enseñó) fue su principal responsabilidad. Ambos, líderes empresariales y tecnológicos, deben construir nuevos modelos de involucración, de modo que puedan trabajar juntos de manera eficaz en beneficio de la organización y sus grupos de interés.

Este cambio requiere tiempo y esfuerzo, y requiere un manejo intensivo desde la parte superior. Informes del Departamento de Administración de Servicios Públicos de Sudáfrica dicen que dos intentos anteriores para reformar el gobierno de TI en el Gobierno de Sudáfrica no pudieron, identificando la causa clara en el fracaso del programa de gestión del cambio. La nueva iniciativa de Sudáfrica para mejorar el gobierno de TI ahora reconoce la importancia de establecer primero los más altos niveles de propiedad empresarial, a nivel ministerial y jefe de departamento. La respuesta de Australia a la revisión Gershon no ha entregado todos los resultados esperados, ya que, según lo identificado por el seguimiento crítico Ian Reineke: el nivel superior a nivel pan-gobierno y agencia se ha dejado a la deriva en una gran medida desconectados de toda la atención - sin el ejercicio administrativo de responsabilidad.

Lo que los gobiernos deben aprender de la experiencia contemporánea es que el cambio transformacional en el gobierno de TI es fundamental para el rendimiento y el éxito de sus inversiones en la capacidad de negocios futuros posibilitadas por TI, y que el cambio transformacional en el gobierno de TI es en sí un gran desafío, exigiendo habilidad importante, significativo tiempo, y un compromiso profundo. Además de centrar sus propias energías, el gobierno también debe enviar un mensaje a los especialistas del sector de consultoría y para la industria de TI en general - que el gobierno necesita un nuevo nivel de ayuda, con una profunda comprensión de las mejores prácticas de gobierno de TI como se define en la norma ISO 38500, si quiere lograr el cambio transformacional que es necesario.

Puedes ayudar a los gobiernos a obtener este mensaje. ¡Envíalo a alguien que puede ayudar a hacer la diferencia!

Mark Toomey, Melbourne, 10 de octubre 2013

[Debate esta Infonomics Letter en LinkedIn.](#)

Para obtener más información acerca de las mejores prácticas de gobierno de las TI y la norma ISO 38500:

- Melbourne, October 15th: [IPAA ICT Communities of Practice Forum](#) - "ICT Game Changers"
- Canberra, October 30th: [ACS Canberra Branch Conference](#) – "Digital Leadership".
- [Waltzing with the Elephant](#): A comprehensive guide to directing and controlling information technology
- www.infonomics.com.au