

## Más Liderazgo Digital

Hola y bienvenidos a Infonomics sobre Liderazgo Digital y Gobierno de TI para febrero de 2013.

Somos tan dependientes de la tecnología hoy en día, ¿no? Qítela aunque sea por unos momentos, y muchas veces somos impotentes. Tuvimos una de esas experiencias en Infonomics el 28 de febrero - el día que debería haber enviado por correo esta carta. El árbol no era tan viejo, en realidad - tal vez 25 años. Era alto y saludable. Había sobrevivido a la sequía severa, y nuestra reciente sequía. Pero esta semana, llovió - largos períodos de lluvia constante, que cambió el suelo de dureza como concreto a algo muy distinto - algo que ofreció poca resistencia a cualquier fuerza. Luego vino el viento sur - no es fuerte, pero persistente. Puede que haya habido una ráfaga. Ese árbol magnífico graciosamente se derrumbó sobre las líneas de alta tensión adyacentes, y al mismo tiempo a los residentes de la zona se les recordó una vez más que la naturaleza tiene una manera de prevalecer. La jornada de trabajo cesó inmediatamente, y la producción de Infonomics fue aplazada hasta la restauración del suministro de electricidad.

El mes pasado, he abierto un nuevo tema para Infonomics Letter, y un campo nuevo para mi trabajo - con un mayor enfoque en el liderazgo Digital. Es cada vez más evidente para mí que las organizaciones que están ganando en la transición a la era digital son los que tienen un equipo de que entiende el liderazgo Digital y no dependen totalmente de la idea innovadora de su máximo responsable especialista en TI. [En Liderazgo Digital y el CIO](#), le sugiero que muchos comentaristas de la industria de TI están ladrando al árbol equivocado cuando argumentan que el CIO es el principal motor para la transformación digital.

Uno de nuestros lectores pidió un poco de ayuda este mes. Ella está frente a una situación donde la persona de TI de su cliente puede llevarlos a un peligroso viaje, y un liderazgo digitalmente consciente no puede ver los signos de peligro. En [No se necesitan pruebas](#) se analiza la situación.

John Beachboard y Aytes Kregg están haciendo su parte para ayudar a construir líderes de negocios digitales inteligentes para el futuro cercano y distante. En [Pelando la cebolla](#), comparto mis pensamientos de su libro del mismo nombre.

Tras el aplazamiento de la Educación ACS, es bueno ser capaz de anunciar una nueva clase de Fundamentos de la norma ISO 38500 para los miembros de ACS Victoria y amigos. [Desarrollo de Liderazgo y Habilidades de Gobierno Digital](#) anuncia también un compromiso para hablar sobre el liderazgo Digital en la Conferencia de ISACA en el sur de África a finales de agosto.

Hasta finales de marzo - ¡Disfruta!

Mark Toomey, 1 de marzo 2013

## Liderazgo Digital y el CIO.

Un importante artículo del mes pasado de liderazgo digital incluía una serie de datos sobre el rol del CIO. Esto provocó bastante discusión, y es evidente que es un tema que merece una mayor exploración.

Hay un tema fuerte en gran parte de la literatura contemporánea de la industria de TI que sugiere que el CIO debe ser el punto focal para la definición de la estrategia de la organización en el uso de TI. El mes pasado, me dije tengo un problema con esa idea, y lo sigo haciendo. Echemos un vistazo a algunos artículos recientes sobre el tema antes de llegar a una visión alternativa.

### CIOs, liderar el cambio

En CIOs emergen como navegantes digitales (Ry Crozier, iNews, 7 de febrero), se observa que "los directores de información se han señalado como los más altos ejecutivos que puedan guiar a sus organizaciones a un estado futuro posibilitado digitalmente". Bueno, esa es una tarea difícil: para guiar a la organización hacia un futuro posibilitado digitalmente, el pobre CIO va a tener que saber una gran cantidad acerca de los negocios - Los mercados, los productos, la regulación, los clientes, los proveedores, etc - por lo menos tanto como todos los otros ejecutivos combinados, y algo más. OK - los buenos CIOs bien saben estas cosas por lo menos a un nivel de trabajo - pero seguramente no lo suficiente como para convertirse en el líder de un cambio distinto a los que ha pasado antes - a partir de un contexto de negocios pre-digital para lo que venga. Piensa por un momento acerca de las pocas organizaciones que tienen un CIO con tal amplitud y profundidad de experiencia en los negocios: ¿Qué harán los otros ejecutivos? Por supuesto, los idealistas esperan que todos ellos caigan en filas ordenadas que respaldan al CIO, marchando al ritmo fijado por los especialistas en TI. Eso suena bien, pero ¿hemos visto alguna vez que eso suceda? Como he visto organizaciones durante mi carrera de 35 años, me ha parecido que los altos ejecutivos de línea tienden a ser impulsado no tanto por los objetivos corporativos como por sus propios objetivos - y que un gran rendimiento proviene de una cuidadosa atención a la alineación de los objetivos personales y corporativos. ¿Estamos viendo una sugerencia de que el CIO establece los objetivos de la empresa, y que todos los otros ejecutivos caerán en la línea? Sinceramente, no veo que eso suceda tampoco. ¿Y alguien puede preguntar por el CEO? Si el CIO tiene ahora un firme control del volante, el acelerador y el freno, ¿qué hace el CEO? Estar tranquilo en el asiento del copiloto y reunir a las tropas detrás del CIO? ¡Perdóneme! No le pagamos al CEO para proporcionar el liderazgo, así como generar la cohesión? Si el CEO tiene que pasar su trabajo al CIO, entonces no debemos simplemente hacer que el CIO sea el alto ejecutivo? ¿Pero no sería esto hacer que el CIO en realidad sea el CEO?

Hay otro problema con la proposición de Ry Crozier: muchas organizaciones no tienen un CIO. Si bien el rol del CIO es común en las grandes organizaciones y el gobierno, no es universal. En las organizaciones medianas y pequeñas, los roles formales del CIO son relativamente raros - y tiende a prevalecer el rol de director de TI. Incluso en una parte importante de las organizaciones más importantes, el CIO está muy alejado de la dirección de nivel superior, y el CIO juega un papel relativamente discreto. Sobre todo, los responsables de TI tienen una amplitud mucho menor y la profundidad de la experiencia - son especialistas en tecnología y dependen del CEO y otros ejecutivos para la cobertura de las cuestiones no relacionadas con TI. Poner un Gerente de TI a cargo de la formulación de la estrategia de negocios probablemente no va a funcionar - a menos que haya una gran cantidad de ayuda del resto de los líderes de negocios... lo que sin duda significa que el administrador de TI no es tanto que lidera el esfuerzo de planificación como la contribución a la misma.

El Artículo de Crozier justifica su título con citas de consultores de primera línea de las empresas más importantes. Cita a un socio principal de Deloitte Consulting que posiciona el CIO como una especie de "catalizador post-digital" más que tal vez algún ejecutivo de negocios. El hombre de Deloitte aparentemente se refiere a la innovación digital como la combinación de nube, móvil, social, analítica y elementos de seguridad, lo que requiere una persona con conocimiento del dominio suficiente para amarrar las piezas para obtener un beneficio comercial correspondiente. Bueno, eso es interesante - estos temas de la tecnología son ciertamente parte de lo que estaría pensando en colocar en el futuro digital - pero están lejos de ser los únicos elementos en el juego. ¿Qué pasa con los fundamentos de la empresa - clientes, el modelo de negocio, la propuesta de valor, la ventaja competitiva? ¿Qué pasa con las finanzas, la gente y los recursos no tecnológicos? ¿Qué pasa con el comportamiento competitivo y las tendencias de los consumidores? Claro - La tecnología ahora puede ser un factor clave para el futuro - pero no es la única consideración. Sería bueno tener a alguien que traiga las tecnologías digitales de la era a la mesa de planificación de negocios, pero no creo por un minuto que el experto en tecnología se encuentre en una posición para pintar el escenario futuro entero, por lo menos en la mayoría de los casos.

## Mercado impulsado por el Cambio

Otro punto de vista proviene de Julian Bajkowski en Los CIO se hacen cargo de C-suite (Australian Financial Review, 19 de febrero). Él sugiere que "el manto de líder tecnológico está de nuevo en la encrucijada, gracias a la subida brutal del comercio en línea, la computación en la nube y las redes sociales". Bajkowski nos dice que los CIOs fueron dejados de lado, pero todavía se necesitan para guiar el resto del equipo ejecutivo de "guía de compras de sistemas y reparaciones", la "interrupción masiva causada por los clientes y empleados con sus teléfonos inteligentes

casi en todas partes" ahora significa que el CIO es una parte vital de la dirección ejecutiva. Informa sobre los consejos dados a los CEO por la firma de búsqueda Egon Zehnder International: "tienen que proporcionar el ambiente adecuado para que el talento en tecnología prospere si quieren sobrevivir en la nueva economía", con "una verdadera oportunidad de tener éxito, un mandato claro para el cambio, apoyo organizacional, un presupuesto suficiente y un plan de carrera".

Leyendo un poco más en el artículo de Bajkowski, se hace evidente que Egon Zehnder no necesariamente ve el funcionamiento del CIO en soledad, o incluso en el rol principal. Colocan el liderazgo crítico como un triángulo, que comprende el CEO, CIO y un nuevo rol - el "jefe digital", cuyo trabajo es por lo general para desarrollar la estrategia en línea y la visión. Hmmm - un equipo de liderazgo para la era digital que comprende, tal vez bajo la dirección general de, el CEO, junto con un especialista en tecnología y un especialista en negocios en línea. Eso quizás suene un poco más como él - presumiendo por supuesto que el "jefe digital (CDO)" no es más que otro tecnólogo estrechamente enfocado, pero en realidad es un líder de negocios inteligente que sólo pasa a entender correctamente como esta evolucionando el funcionamiento del mercado y la forma en que el uso innovador de facilitadores digitales pueden crear nuevas oportunidades.

Bajkowski pone gran énfasis en el cliente frente a los aspectos de la revolución digital y la proposición de Egon Zehnder para un CDO parece bien adaptada a este contexto. Sin embargo, el espacio del cliente no es la única transformación digital que está sucediendo. En realidad, las organizaciones innovadoras de todo tipo están aprovechando la tecnología digital para permitir muchos más tipos de cambio. Los militares utilizan las aeronaves operadas por pilotos remotos, las empresas mineras utilizan tecnologías similares para operar trenes de mineral desde las oficinas al otro lado del continente. Newshounds utiliza básicamente la misma tecnología para espiar en los patios, y los operadores de infraestructura pueden inspeccionar instalaciones remotas exactamente de la misma manera, el empleo de tecnologías masivas de comparación de datos a diferencias puntuales con una precisión mucho mayor que la del ojo humano. En otro espacio, hemos visto fábricas que alguna vez fueron reinventadas para usar robots en lugar de personas en tareas repetitivas y ahora se enfrenta a la posibilidad de que otra reinención como la impresión 3D se vuelva más sofisticada y viable. En la banca, la tecnología permitió el liderazgo no simplemente por una cuestión de la interfaz de cliente de primera línea, sino de los motores que se sientan detrás para gestionar las cuentas de clientes. En Australia, el Commonwealth Bank ha pulverizado a sus principales competidores no sólo porque tiene al cliente frente a aplicaciones como Kaching, sino porque ha invertido mucho en el back office, construir e implementar en tiempo real el núcleo pesado sistema bancario que opera su "fábrica de los servicios financieros".

Estos ejemplos pretenden demostrar que no es sólo la primera línea que es importante. Las organizaciones que ganan en la era digital están planificando y entregando tecnologías que posibilitan a través de sus modelos de negocio, y están reinventando sus negocios sobre la marcha. Un CDO puede ser una buena idea, pero tal vez el manto de liderazgo digital debe ser más amplio a través del poder ejecutivo.

## Prioridades del CIO

Otro ángulo sobre este tema proviene de la charla de los CIOs sobre sus prioridades para 2013 (Rebecca Merrett, CIO, 20 de febrero). Ella dice que Michael Harte del Commonwealth Bank se centra en la ampliación de la capacidad de innovación y cultura del banco, en la que "los equipos colaboran regularmente y las ideas se circulan constantemente". El artículo deja bien claro que la cultura de la innovación que se construyó se extiende a todo el personal e incluso algunos de fuera, y no está ciertamente enfocada dentro de la función de TI. Suena muy parecido, el Commonwealth Bank está trabajando para extender el liderazgo digital no sólo a través de sus filas ejecutivas, sino a lo largo de todo el banco.

EL CO del tesoro Australiano, Peter Alexander, se presenta como ilustración de los CIOs que buscan oportunidades para hacer crecer el negocio. El énfasis está en la recolección y análisis de "grandes datos" en un esfuerzo por descubrir las oportunidades de la tesorería como fuente de entrada de las condiciones económicas y cosas por el estilo de los medios de comunicación social, así como, o en lugar de, las fuentes tradicionales. Eso suena bien, pero hay un aspecto que me preocupa un poco - la forma en que está escrito el relato no me da ninguna razón para creer que Alexander tiene el interés, quedo solo y no con la participación activa de sus colegas ejecutivos y el resto de la organización en este trabajo. ¿Podría llegar a increíbles posibilidades que languidecen porque no encajan en la agenda de otros ejecutivos más tradicionales?

El artículo de Merrett va a hablar acerca de los programas y actividades de las tres CIO prominentes. Si bien cada uno de ellos es claramente competente en su rol, no me parece que alguno de ellos este tomando la iniciativa en la transformación del negocio. Sus actividades van desde la entrega de tecnología, que responda a las necesidades rutinarias de la organización, para centrarse en los resultados del negocio en lugar de meros resultados de la tecnología, y la recuperación de años de abandono. Las actividades de estos CIOs son tareas importantes: pero sólo uno de los cinco - Michael Harte de Commonwealth Bank - viene a través de un artículo como está verdaderamente comprometido con un negocio que persigue el liderazgo digital y la innovación en todos los sectores de la organización. Peter Alexander está claramente en la investigación de oportunidad digital, pero no hay nada en el artículo que da confianza sobre cualquier entusiasta participación de sus colegas ejecutivos. Tal vez ellos son entusiastas y participan, pero si así fuera, yo esperararía que el artículo haga una gran cosa

sobre el esfuerzo alineado que va a impulsar un cambio importante. Tal como está redactado el artículo parece pintar un panorama más como un pequeño grupo de intrépidos exploradores en busca de El Dorado. Los otros tres están haciendo lo que uno esperararía de un CIO competente - pero no parece que están impulsando la agenda digital hasta el punto de entrega de la transformación significativa del negocio.

## El CIO sin miedo

El CIO de ING Direct, Andrew Henderson, es citado en "Fearless CIOs get the funding" (Brett Winterford, iTWire, 28 de febrero) como diciendo "los CIOs Asutralianos no deben tener miedo si desean que sus programas de innovación sean patrocinados".

Henderson está probablemente en lo cierto si tenemos en cuenta las condiciones actuales. ¿Pero son esas las condiciones correctas? ¿Por qué un CIO debe tener miedo? ¿De qué tienen que tener miedo un CIO - especialmente cuando tiene una propuesta para algún uso innovador de TI? ¿Podría ser que el temor se refiere a que la propuesta no será aceptada por un equipo de liderazgo y un órgano de gobierno que no entiende, y no se involucra en el liderazgo digital? ¿El CIO tiene ningún motivo para tener miedo si la misma proposición es entregada por el CEO, con el rotundo respaldo del resto del equipo ejecutivo? Francamente, si yo fuera un CIO que en el extremo va a proponer algo que no tiene apoyo entre pares ejecutivos, estaría en busca de un nuevo empleo. Independientemente de lo buena que la propuesta podrá ser de la organización, el hecho es que la transformación digital implica mucho más que la tecnología, y una iniciativa que no tiene el apoyo del liderazgo sustancial, va en el mejor de los casos a luchar cuando toca las responsabilidades de los ejecutivos que no están comprometidos.

## Líderes del Mañana Digital

Los Directores de información tienen un rol importante que desempeñar en el futuro de sus organizaciones. Podría decirse que se trata de un rol más importante que el juego actual, aunque sólo sea porque sus organizaciones tienen una dependencia mucho mayor de la información digital y la tecnología de la comunicación como nunca antes, y que la dependencia sólo puede aumentar. Pero esperar que el CIO sea el líder y principal impulsor de la transformación digital es, en mi no tan humilde opinión, absurdo. Y esperar que cada organización tenga un CIO - bueno, eso es también demasiado.

Veamos de nuevo el ejemplo del Commonwealth Bank. Michael Harte bien podría ser uno de los directores de TI más respetados y capaces en Australia en el momento presente - pero él no es el líder de la transformación digital de Commonwealth Bank. Ese título recae directamente sobre los hombros del ahora retirado CEO Ralph Norris y

su actual sucesor, Ian Narev. Ambos hombres son extremadamente inteligentes en lo digital y tienen un firme entendimiento de cómo el núcleo de la sala de máquinas de fabricación de los sistemas del banco son tan importantes como el cliente frente a los sistemas. Bajo su liderazgo, Commonwealth Bank se ha transformado - no sólo en la tecnología, sino en casi todos los demás aspectos de sus operaciones comerciales. La transformación es palpable, y lo demuestra a través de muchos clientes y competidores y más puntos de contacto que solo su primera línea y sistemas centrales. Aunque no sabemos el enfoque preciso que se utilizó, que es una apuesta bastante segura que la visión de años atrás, que es la realidad de hoy era más que una visión solo del CIO. Hubiera sido una visión del conjunto del ejecutivo, alimentado por un CEO conocedor de la tecnología y visionario, argumentada ampliamente y aprobado por una junta directiva que habría entendido ampliamente el alcance del cambio y el riesgo asociado.

Algunos dirán que el Commonwealth Bank tenía una ventaja única - que el CEO era también un CIO. Y es verdad - Ralph Norris fue una vez (de acuerdo con Julian Bajkowski) un "cortador de código", y un CIO exitoso. Pero Ralph Norris era mucho más que un CIO. Él era un CEO cuyo desarrollo profesional ha incluido un tiempo considerable tratando la comprensión de la tecnología de la información, así como el tiempo necesario con la mirada de otras disciplinas que un CEO debe entender para poder proporcionar un buen liderazgo. Norris no habría adivinado por su CIO - pero seguramente habría asegurado que su equipo ejecutivo ha trabajado de una manera coherente para entender el futuro digital del banco y entregar la transformación necesaria de toda la organización para ofrecer y construir sobre los cimientos digitales.

Casos como este han sido citados el pasado mes de organizaciones que han tropezado en la transición a la era digital y muestran signos fuertes de altos ejecutivos y juntas que no sólo no entendían, pero que se negaban a colaborar con los conceptos del futuro digital. Y si bien hay un montón de ejemplos negativos, también hay muchos casos positivos de organizaciones que prosperan en la era digital. Mirando hacia aquellas organizaciones muestra una línea de continuidad: sus equipos de liderazgo tienen experiencia digital, pero casi siempre son también líderes de negocios consumados, muy versados en todas las disciplinas críticas requeridas para generar y ejecutar una empresa exitosa. Además, el liderazgo Digital no se limita a los equipos directivos: la oportunidad de innovar es impulsada en toda la organización. Vemos una ilustración útil en *NYPD, Microsoft create crime-fighting tech system* (Colleen Long, The Age, 22 February 22). El artículo habla del Sistema Conciencia del Dominio, que ha sido construido en un esfuerzo de colaboración entre el Departamento de Policía de Nueva York de policía y Microsoft, y señala que se ha "creado por policías para policías". Según un analista citado en el artículo, "Este es el tipo de cosas que solía ver en las películas. Conseguir que funcione de una manera que los departamentos de policía

utilizar en tiempo real es enorme". De hecho, es difícil imaginar que tal sistema podría haber sido concebido y prestado de una manera que funcione tan bien, a menos que hubiese una participación considerable de todos los niveles de la organización. Tal vez sea también interesante que el artículo no haga ninguna mención del CIO de la policía de Nueva York o las funciones internas de TI en absoluto. Me pregunto ¿Es NYPD un ejemplo de una organización en la que el liderazgo Digital sucede sin que el CIO sea frontal y central?

La transformación digital continuará a un ritmo vertiginoso durante muchos años por venir - no sólo porque las organizaciones están muy lejos de su potencial con respecto a la tecnología ya disponible, sino porque el implacable ritmo de la evolución tecnológica y el desarrollo está abriendo las puertas de la oportunidad más rápido de lo que muchas organizaciones pueden adaptarse y cambiar. Las organizaciones para ganar en este entorno, no serán las que tienen los técnicos individuales más destacados, sino los conocedores digitales más efectivos y equipos de liderazgo. Estos serán los equipos que pueden identificar con precisión la oportunidad de la era digital y ofrecer la oportunidad de negocio que corresponde más rápido, más barato y más eficaz que sus competidores. A lo mejor los conocedores de negocios necesitan tecnólogos - pero será mucho más dependiente de líderes de negocios inteligentes en tecnología!

Nuestro reto en los albores de la era digital es fácil de expresar, y desafiante para entregar: entender y desarrollar líderes en tecnología con conocimientos de negocios que a su vez permitan a los empresarios conocedores de tecnología como parte de un equipo de liderazgo cohesivo que pueda sostener la organización a medida que asciende el acantilado digital.

## Preguntas para Directores

¿Su organización cuenta con el equipo de negocio con la comprensión y el liderazgo de la tecnología que se necesita para guiar de manera segura y rentable en el futuro digital? Si no es así, ¿están preparados para cumplir con un destino similar al de HMV, tal como se describe el mes pasado?

## No se necesitan pruebas

Un lector de largo plazo de Infonomics ha detectado un problema. Para proteger el anonimato, llamaremos a este lector Jane. Esto es lo que Jane escribió:

*¿En qué parte de la norma (ISO 38500) habla de paralelos y la reconciliación entre los sistemas como de mitigación para el riesgo de cambiar de un sistema a otro?*

*Se me ha pedido gestionar un proyecto. El director de TI insiste en que una ejecución en paralelo es innecesaria y que también es innecesaria una auditoría de los datos y la conciliación entre los dos sistemas. Yo caminaba fuera del proyecto pero han sido buenos clientes desde hace casi*

*veinte años y las bofetadas de un sistema no probado podrían destruir su negocio.*

La respuesta corta para Jane es que ISO 38500 está en un nivel mucho más alto. No menciona las pruebas, que corren solo en paralelo. Sin embargo, sí proporciona el contexto para hacer frente a todo lo que le preocupa, y he tratado todo esto en mi libro, Bailando el vals con el elefante.

ISO 38500 se ha diseñado intencionadamente de manera que no se puede usar como un "libro de cocina". Más bien, debe ser utilizado como un "pensamiento estimulante". Cuando las guías de TI se presentan como una fórmula detallada, puede ser demasiado fácil seguir ciegamente los procedimientos paso a paso y olvidarse de los otros factores que podrían entrar en juego. Las condiciones locales, la experiencia y el comportamiento de las personas, cuánto tiempo ha pasado desde que la organización llevó a cabo una tarea similar, aunque el impacto de los requisitos regulatorios puede influir en cómo las organizaciones de TI hacen frente a cualquier tarea dada. De hecho, incluso puede ser legítimo considerar que algunos aspectos de las pruebas se an "opcional" - pero solo cuando las consecuencias son bien conocidas y cuando existan medidas apropiadas de contingencia.

Mi consejo inicial para Jane mira a las pruebas en el contexto de cuatro de los seis principios de la ISO 38500.

**Responsabilidad:** Jane no mencionó el tipo de sistema, pero creo que estoy en un lugar seguro al asumir que se trata de un sistema de negocio importante. Debe pues, existir un dueño de negocio claramente identificado. Si no es así, ahora es el momento de poner la titularidad en su lugar. Debe ser bastante fácil - que ejecutivo va a sufrir si el proyecto sale mal? Esa persona debe tener la última palabra, no sólo en el funcionamiento en paralelo, sino en realidad cuando el sistema entre en funcionamiento. También puede haber un comité directivo, y si lo hay, el presidente del comité debe ser el dueño del negocio mismo. El comité debe contar con un reglamento que defina claramente su función y autoridad, así como su composición. Ni el director del proyecto, ni el gerente de TI, deben ser miembros de ese comité directivo -, pero ambos deben estar presentes y aportar. El director del proyecto debe informar al comité de dirección y tomar la dirección de la misma. El administrador de TI debe proporcionar asesoramiento y validación de aspectos de TI de lo que el presidente está diciendo, pero no debe ser un activo que toma decisiones. El comité directivo y el negocio deben determinar, basándose en el asesoramiento de expertos y su propia evaluación de la situación, hasta qué punto las pruebas deben llevarse a cabo, y cuando los resultados de la prueba implican un nivel aceptable de fiabilidad, precisión y rendimiento para justificar una decisión de seguir.

**Adquisición:** Todo proyecto de inversión en el cambio de negocio posibilitado por TI debe abordar más que el componente tecnológico. El trabajo por hacer para implementar casi siempre incluye importantes aspectos no

tecnológicos - como cambios en los procedimientos, a los papeles de trabajo, a las políticas, a las estructuras de la organización y las habilidades de las personas. La prueba adecuada de un sistema nuevo no solo debe probar la tecnología, sino la tecnología en su contexto de negocios previsto - para establecer si el cambio completo funciona como está diseñado. El plan de pruebas debe prever estas pruebas integrales de negocio y asegurarse de que hay confianza no sólo en la tecnología, sino en todo el sistema.

**Desempeño:** Asegurarse que el sistema funciona correctamente es fundamental para satisfacer las expectativas de este principio. En realidad, exige un enfoque bastante robusto de prueba, validación y cierre de sesión. ¿Cuáles son los criterios de aceptación y entrada en funcionamiento del nuevo sistema, y quien tiene el visto bueno? Si el visto bueno no es controlado por el propietario, uno tiene que preguntarse por qué - porque cualquier otra opción significa que alguien que no es responsable del resultado puede tomar un riesgo inaceptable.

Como se mencionó anteriormente, Bailando el vals con el elefante explora el significado y la aplicación de los lineamientos de la norma ISO 38500. Se analiza una amplia gama de temas durante todo el ciclo de negocio de TI, e incluye listas de verificación que muchos propietarios de negocios y de funciones de supervisión pueden utilizar para comprender lo que debería ocurrir y comprobar si se presta la debida atención a las tareas importantes. Una de las discusiones del libro sobre las pruebas (página 197) dice:

*"La implementación apresurada de los nuevos sistemas y de los cambios a los sistemas es una de las causas principales por las que la tecnología de la información pierde integridad. La presión de los plazos, la falta de herramientas y recursos apropiados, y sobre confianza, son la combinación fatal que generalmente conduce a un negocio a funcionar con sistemas que no tienen integridad. Mientras que el diseño cuidadoso y la construcción son las raíces de un sistema que funciona correctamente, sólo hay un camino para probar el desempeño, una prueba - completa, amplia rigurosa y relevante.*

*Hay muchos estudios de casos registrados de nuevos sistemas que no funcionaron correctamente después de la instalación inicial, donde la revisión posterior ha descubierto que bajo la presión presupuestaria y el calendario, el director del proyecto, el comité de dirección y tal vez otros, habían determinado ya sea directamente o por implicación de una decisión relacionada, reducir el alcance de las pruebas.*

*Ninguno de nosotros podría volar como pasajero en un avión jet nuevo que no se ha sometido a rigurosas pruebas e inspecciones sobre el terreno y en el aire, y que no tienen la aprobación aplicable y el certificado de aeronavegabilidad. Tampoco a sabiendas participar en el viaje*

*inaugural de un nuevo barco de cruceros si ese barco ha llegado directamente desde el muelle de la construcción al muelle de pasajeros sin intervenir extensas pruebas de mar. Entonces, ¿por qué tenemos confianza en instalar software complejo que ven pocos ojos sin ver en realidad un esfuerzo decidido para probar que funcione como fue diseñado, produciendo resultados correctos en todo momento, incluso cuando se opere bajo estrés? "*

**Conformidad:** Idealmente, la organización cliente de Jane debe contar con políticas generales que definen lo que debe suceder con respecto a las pruebas. Si existen, ¿qué dicen? ¿Alientan la toma de riesgos inapropiados? Si no existe, ¿cuál es la regla no escrita? ¿Hay una falta de claridad que da lugar a la asunción de riesgos inapropiados? Seguro que no es una expectativa razonable que una organización tenga un conjunto básico de normas para cubrir esto - después de todo, la decisión de desplegar cambios posibilitados por TI puede tener un impacto significativo, y hay un extenso cuerpo de evidencia basada en la experiencia que nos habla de las posibles consecuencias negativas de poner los sistemas probados y mal probados en funcionamiento.

En otro frente, también hay que examinar la conformidad de las obligaciones empresariales que serán atendidas por el nuevo sistema. ¿Alguna de ellas estará en riesgo si el nuevo sistema no funciona, y cuáles son las consecuencias de este fracaso?

**Comportamiento Humano:** Un aspecto de la conducta humana es la disposición a tomar riesgos innecesarios, sobre todo por aquellos que no están en la cadena de rendición de cuentas. Un administrador de TI insistiendo en que una aplicación no es necesario que tenga un paralelo puede que esté tomando un riesgo inaceptable - o no - depende del contexto. ¿Cuál es la ventaja de no hacer un paralelo? ¿Cuál es el riesgo? ¿Qué alternativas existen? Debe haber un caso racional a favor o en contra de esos ensayos, y los verdaderos interesados deben tomar y firmar la decisión. Eso, por supuesto, depende de la identificación - ¿quienes son los actores reales? Se inicia con el dueño del negocio que discutimos anteriormente - pero ¿quién más debe participar? ¿Quién necesita realmente que el sistema funcione correctamente desde el principio?

Para ayudar a Jane a tener un caso para su cliente, también le sugirió que se citan ejemplos de casos que se pueden encontrar en [www.infonomics.com.au](http://www.infonomics.com.au).

**[Servicio de Aduanas de Australia \(una catástrofe en la gobernanza de TIC\)](#):** Los aspectos de tecnología de este sistema funcionaban - no perfectamente, pero si lo suficientemente bien si no se introducían otros problemas. Aduanas lo hizo muy mal en la preparación de los usuarios de negocio del mercado ("clientes" de aduanas) para la introducción del sistema, y se llevó a cabo una "muerte súbita" de todo o nada, corte y cambio que le dejó cero margen para hacer frente a todo lo que salió mal. Mientras Aduana puede muy

bien haber probado el software, y tal vez incluso su proceso de negocio interno, es evidente que no había probado adecuadamente todo el sistema empresarial. Si lo hubieran hecho, habrían tenido evidencia que confirma las cuestiones planteadas por el mercado en las semanas antes de que el sistema se pusiera en marcha.

**[Australian Pharmaceutical Industries](#)** (una lección saludable): El API se puso en marcha sin un paralelo, y no descubrió que la conversión de datos había "perdido" el 50% de las utilidades del año hasta dos meses después del corte y cambio, para entonces ya era demasiado tarde para recuperar. Aunque la investigación nunca encontró una causa, es muy probable que el problema era que algunos de los datos no estaba en el sistema original en absoluto - sino más bien en las hojas de cálculo y otros software "no autorizados" que no se habían identificado y tenido en cuenta al planificar la interrupción. Un paralelo muy probablemente alertaba a la API del problema que con el tiempo dio lugar a la pérdida de trabajo del CEO, CIO, CFI y el Comité de Auditoría y los accionistas perdieron el 40% de su inversión.

**[Queensland Salud](#):** Entre los muchos problemas en este proyecto, fue un fracaso completo la prueba del software y el sistema en general. Si bien el software en este caso tenía problemas graves, el factor agravante fue que los aspectos manuales y de organización de los sistemas de nómina habían sido totalmente cambiados también, pero no había ninguna prueba en absoluto para demostrar que las actividades manuales iban a funcionar como es debido. El sistema no funcionó, y las fallas en el software eran exageradamente masivas como consecuencia de ello.

Y a pesar de la claridad de la experiencia de Queensland Health, ahora somos conscientes de otra nómina gubernamental que funciona mal - esta vez en Nueva Zelanda. Los informes indican que una de las razones por las que el sistema produce resultados incorrectos es que los procesos manuales para recopilar datos de la nómina no están funcionando como se esperaba - algo que debería haber surgido durante la prueba completa del sistema entero de negocio, como se podría haber hecho con una buena corrida de un paralelo.

El reto que enfrenta Jane en relación con este proyecto puede ser indicativo de un problema más profundo. Parece, a partir de la información limitada que se ha presentado, como si hay un problema con la asignación de responsabilidades. Si las decisiones de este proyecto las están tomando las personas equivocadas, ¿qué es lo que sugiere esto acerca de las decisiones que ya se haya hecho en relación no sólo a este proyecto, sino sobre el uso general de TI en la organización? Junto con la mala asignación de responsabilidades, mala práctica y mala conducta que afecta a un proyecto puede ser indicativo de un problema de toda la organización. El incumplimiento de

los principios de ISO 38500 en el contexto de un proyecto, da posibilidades de mejorar si algo funcionaba mal para que la organización pueda mejorar su comportamiento, capacidad y desempeño en todos los aspectos de TI.

El problema clave de Jane no puede ser las preferencias de un aventurado o tal vez poco disciplinado Gestor de TI, pero si la falta de conciencia y comprensión de la tecnología por parte de la dirección general de la organización. En lugar de luchar contra el administrador de TI, creo que un mejor enfoque en esto, y muchos casos similares, es educar al resto del equipo de liderazgo de cómo puede funcionar eficazmente para garantizar que el cambio posibilitado por TI está bien dirigido y entregado efectivamente.

Una forma de introducir sutilmente ISO 38500 es con un chequeo de la salud del proyecto de Infonomics, que utiliza entrevistas estructuradas y revisión de documentos para proporcionar una visión sobre lo que se necesita para asegurar la confianza en una decisión de puesta en funcionamiento.

## Pregunta para los Directores

¿Las políticas que guían las decisiones de gestión sobre las pruebas de los sistemas informáticos en que se apoya el negocio, le dan la confianza de que su organización está, de hecho, a salvo de fracasos inaceptables y evitables de los actuales sistemas de TI como así también de los nuevos?

## Pelando la cebolla

El liderazgo Digital necesita que los líderes empresariales comprendan la tecnología. John Beachboard en Idaho State University y su colega Gregg Aytes en Montana State University están contribuyendo al desarrollo de líderes empresariales expertos en tecnología con su libro recientemente publicado: *Peeling the Onion: IT Governance and Management for Business Managers..*

Fue un placer para mí trabajar con John Beachboard como caja de resonancia y el revisor de esta pieza muy útil de trabajo. Por supuesto, es muy bueno que me hayan citado en el libro. Pero lo que es más importante es que el libro funciona y es una parte importante de la enorme tarea por delante, para retirar las cubiertas del misterio de TI y hacerlo accesible a los líderes empresariales.

Ahora es un placer invitar a los lectores de Infonomics, y todos los que están interesados en la gestión eficaz de TI para añadir el libro a la lista de recursos esenciales. Aquí está mi propuesta:

*"La tecnología de la información es ahora una herramienta indiscutiblemente esencial del negocio. Pero el valor de la herramienta no viene de la forma en que la herramienta se entrega: Más bien es sustancialmente dependiente de cómo se utiliza la herramienta - y la determinación de cómo una herramienta de trabajo se utiliza en su totalidad en el ámbito de la dirección empresarial. Ya no podemos abdicar a los especialistas la tarea de encontrar la*

*óptima utilización de la herramienta informática – el trabajo ahora se encuentra de lleno en la corte de los líderes empresariales. En Pelando la cebolla, Beachboard y Aytes ofrecen a los líderes de negocios una perspectiva nueva y significativa sobre cómo pueden colaborar con TI el régimen actual de suministro de TI, para impulsar la agenda de TI y su enfoque en resultados medibles, el valor de negocios, con un riesgo aceptable. El libro proporciona una perspectiva útil sobre cómo el liderazgo empresarial necesariamente es una parte integral del enfoque de cualquier organización al gobierno de TI. Como tal, también ayuda a las organizaciones a comprender y adoptar la norma internacional para el gobierno de TI, ISO/IEC 38500".*

*Peeling the Onion* es publicado por [Informing Science Press](#) también disponible en [Amazon](#) en format eBook. Hay una revisión en [Bookrenter](#).

## Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Gobernanza Digital

Es bueno poder anunciar una serie de oportunidades para que los lectores Infonomics y sus colegas puedan explorar más a fondo los conocimientos y habilidades necesarias para el liderazgo digital efectivo y Gobierno de TI.

### 18 a 19 abril 2013: ACS Victoria Branch: ISO 38500

**Fundamentos.** La bien conocida clase de fundamento de dos días prepara líderes de negocios y de TI con una visión de los mensajes clave, los principios y las tareas fundamentales que se presentan en la norma. Es libre de jerga y ayuda a construir la claridad en la relación esencial entre la empresa y especialistas en tecnología para las organizaciones que navegan hacia el Futuro Digital. Este evento es especialmente importante para las personas que trabajan en el Gobierno de Victoria, dado que la norma ISO 38500 se identifica explícitamente como una guía de mejores prácticas para la gobernanza de la TI en la estrategia estatal que se anunció recientemente para las TIC. Para más información e inscripciones, por favor [correo electrónico](#) a Daphne Kechagias o por t.e. al +61 3 9690 8000.

**26 hasta 27 ag 2013:** La conferencia de ISACA sobre Gobernabilidad TI, Seguridad de la Información, Aseguramiento de TI y Gestión de Riesgo en Emperors Palace, de Johannesburgo-Sudáfrica. Estoy encantado de haber sido invitado a hablar en este evento. Mi resumen de sesión se leerá: *Los Líderes Digitales están utilizando TI para redefinir no sólo su propio negocio, sino los mercados competitivos en los que operan. Están viendo y aprovechando el potencial de TI para hacer negocios de manera diferente y para crear nuevos negocios a partir de cero. La rápida aparición del mercado digital transforma e impulsa nuevas preguntas: ¿cuáles son las destrezas y capacidades de un líder Digital? ¿Cómo pueden los líderes digitales operar de manera efectiva? ¿Cómo pueden las organizaciones adelantarse y ser líderes digitales, en lugar de Desastres digitales?*