



Vientos de cambio

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de febrero de 2012. No, no me atrapó el año bisesto, fueron otros temas, y decidí retrasar esta edición e incluir ese problema en la discusión.

Sólo por este mes, también he invertido la secuencia de contenidos. Está primero el *Programa de Educación Infonomics*. Le he dado importancia este mes porque en marzo voy a estar cubriendo tres ciudades de Australia hablando del gobierno de TI. Espero que los lectores habituales y los nuevos hagan una seria consideración a la pequeña inversión necesaria para participar, y que además les recomienden las sesiones a sus colegas y clientes.

A finales de 2011 he mencionado mi interés en la labor del *Innovation Value Institute*, que tiene su sede en Dublín. Ahora estoy muy contento de anunciar, que Infonomics tiene [Una Nueva Asociación](#) y se ha inscrito como un miembro contribuyente de IVI, y que voy a participar en sus esfuerzos para desarrollar la orientación pragmática y útil sobre gobierno de TI.

El gobierno de TI es una cuestión importante para los directores de la compañía. El uso eficiente, eficaz y apropiado de TI es fundamental para el desempeño actual y futuro de los negocios - mucho más hoy en día que cuando asumí por primera vez el rol de representar a los directores de empresas de Australia en los comités de Normas ISO que se desarrollaron por primera vez como AS 8015 y ISO 38500. Como TI se ha vuelto más profundamente arraigada como una herramienta operativa de los negocios, y como se ha hecho más significativa en la formulación de la estrategia de negocio, ha quedado cada vez más claro que los cuerpos que desarrollan orientación sobre el gobierno de TI, deben tener un equilibrio eficaz entre la oferta y la demanda de TI. Recientemente, Standards Australia ha actuado para revisar la constitución de su comité primario en el campo, y el Instituto Australiano de Directores de Compañías ha vuelto a confirmar su intención de tener una voz fuerte en dicho comité. [Los Directores de Compañías Participan en el Gobierno de TI](#), proporciona algunos antecedentes, y explica por qué el gobierno de TI debe ser visto, hoy en día, como una disciplina de liderazgo empresarial, más que como una disciplina de entrega de TI.

El buen gobierno de TI debe, entre otras cosas, garantizar que las empresas no experimentan grandes problemas de TI ligados a su funcionamiento. [Los Reguladores Intervienen en los Problemas de TI](#), mira lo que sucede cuando las disposiciones de gobierno no están funcionando lo suficientemente bien, lo que resulta en la interrupción del negocio y los inconvenientes del cliente. El debate está impulsado por el hecho que los reguladores australianos están, ahora mismo, empezando a intervenir en los problemas con los sistemas bancarios.

Mark Toomey, 1 de marzo de 2012

Programa de Educación Infonomics

El programa de Infonomics de entregar educación en un lenguaje sencillo para los líderes empresariales sobre el gobierno de TI continúa en marzo con cuatro eventos:

[“Delivering Business Value through IT Governance”](#): una conferencia de medio día organizada por el Grupo Intec, el 20 de marzo, en Adelaida. Entre los expositores confirmados son están Jane Treadwell, Koronias Andy, Ingerson Phil y Mark Toomey.

[“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. Los seminarios están organizados por el Grupo de Industria de Australia y desarrollados e impartidos por Mark Toomey. Las fechas clave son:

- 28 de marzo: Adelaida
- 29 de marzo: en Melbourne
- 30 de marzo en Sydney

[\[top\]](#)

Una Nueva Asociación

Estoy muy contento de anunciar a los lectores que Infonomics se ha convertido recientemente en un miembro contribuyente de Innovation Value Institute (IVI). [IVI](#) fue co-fundada en 2006 por la Universidad Nacional de Irlanda (NUI) Maynooth, Intel y The Boston Consulting Group, y está formado por un consorcio de líderes de la industria y el mundo académico. La misión de IVI es crear el estándar mundial para realizar el valor de negocio de las inversiones en TI.

A través de esta membresía como colaborador, voy a añadir mi experiencia en el desarrollo, promoción e implantación de la norma internacional ISO 38500 para las obras complementarias del IVI, ya que también comienza a entender los problemas en, y elaborar directrices sobre el gobierno de TI. Voy a enfatizar mi punto de vista desde hace mucho tiempo que el gobierno de TI es, ante todo, una cuestión de liderazgo empresarial y un tema de gobierno a nivel del Consejo. Durante demasiado tiempo, los que usan TI y los que abastecen a TI, han considerado al gobierno de TI como un problema de los proveedores, y muchos en el lado de la oferta han estado demasiado dispuestos a reforzar esta falsa idea.

ISO 38500 fue un serio intento de restablecer el equilibrio, y sigue siendo una excelente guía para aquellos que eligen pensar profundamente y aplicar sus mensajes centrales. Sin embargo, la norma ISO 38500 no ha

alcanzado una masa crítica en casi cuatro años desde su lanzamiento, en gran parte porque, en mi opinión, carece de la potencia subyacente de profesionales, servicios de consultoría, y las organizaciones que la adoptaron tempranamente para transmitir sus mensajes a los líderes empresariales y de TI.

Con las principales empresas internacionales, tanto de la oferta y la demanda de TI entre el universo de sus patrocinadores, colaboradores y asociados, creo que IVI cuenta con los medios y la oportunidad para desarrollar y ofrecer una orientación práctica, pragmática y efectiva que será utilizada y probada por sus miembros y luego explotados por organizaciones de todo el mundo. Debido a que entre sus miembros se incluyen las empresas que operan a escala global, el IVI cuenta con la potencia necesaria para romper las limitaciones que tiene la adopción de la norma ISO 38500, y para desarrollar una orientación coherente sobre el gobierno de TI para todas las organizaciones del mundo.

Mientras promocionó el valor de la norma ISO 38500, es mi intención destacar también la evolución del rol del liderazgo empresarial en la gestión de TI, que se deriva de la realidad observable que el valor de TI hoy en día no está en la automatización de los negocios, sino en la transformación y creación de nuevas oportunidades de negocio. El énfasis se ha desplazado de la eficiencia y la eficacia en el suministro de servicios de TI, a la visión y la innovación en el uso de TI como una herramienta de transformación de negocio.

En este contexto, el gobierno de TI debe abordar no sólo la planificación y prestación de la entrega de IT, sino también la planificación y ejecución de los cambios en la organización y el negocio.

El trabajo que voy a hacer con el IVI no disminuye mi compromiso con el continuo desarrollo de la norma ISO 38500 y la guía para los líderes empresariales relacionados con el gobierno de TI. Por el contrario, espero que al contribuir a los dos conjuntos de actividades, se avance en la causa general de mejorar la forma en que las organizaciones de todas partes rigen su uso individual de TI, con una mejor planificación y control de los riesgos que conducen a un mayor valor de la inversión en TI y menos interrupción por la falta de servicios operativos informáticos. [\[top\]](#)

Los Directores de Compañías Participan en el Gobierno de TI

Standards Australia ha revisado la constitución del comité IT-030, que creó en el mundo la primera guía estandarizada para los directores y ejecutivos sobre el gobierno de TI, cuando se publicó como AS 8015 en enero de 2005.

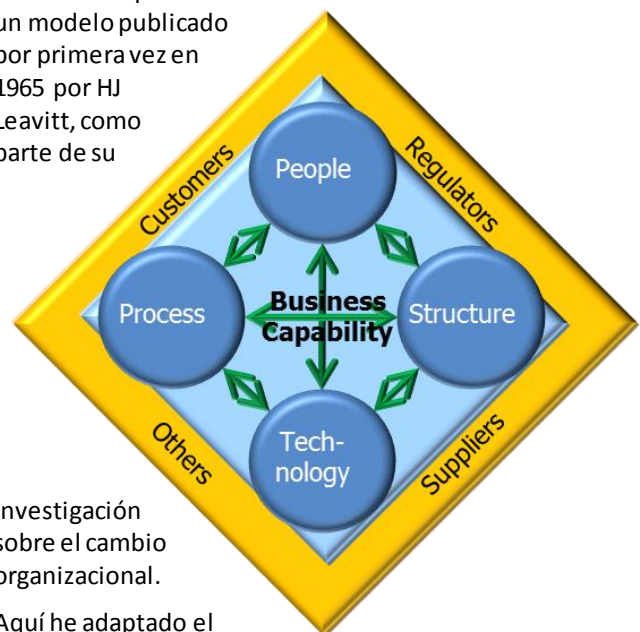
La nueva composición está sustancialmente ampliada e incluye varios nuevos delegados que representan a las organizaciones empresariales y agencias gubernamentales. El Instituto Australiano de Directores de Compañías seguirá participando y está llevando a cabo una

iniciativa para seleccionar y nombrar al delegado principal más apropiado para el comité.

Algunos se preguntarán ¿por qué una organización que representa a los líderes empresariales de las organizaciones y el gobierno se vio envuelta en un tema como el gobierno de TI? Creo que es una cuestión de perspectiva.

En toda la discusión de TI, hay un riesgo persistente de que la conversación esté dominada por los expertos de la oferta que tienden a centrarse en la capacidad y el funcionamiento de la tecnología. Sin embargo, el rol de TI en los negocios es ser una herramienta que utilizamos para mantener y hacer crecer el desempeño de la organización. Es vital que las conversaciones sobre la gobernabilidad y la gestión de TI estén en equilibrio, para abordar tanto la oferta de TI, y su uso por todo tipo de organizaciones.

Considere la posibilidad de un modelo publicado por primera vez en 1965 por HJ Leavitt, como parte de su



investigación sobre el cambio organizacional.

Aquí he adaptado el diamante de Leavitt para colocar el rol de la tecnología de la información en los negocios de hoy en día. Las diferentes capacidades que conforman nuestro desempeño general de la empresa se estableció como una combinación de cuatro elementos principales - las personas que operan el negocio, los procesos que se ejecutan, la estructura y las reglas dentro de las cuales operan, y la tecnología que permite que se realice el trabajo. Donde una vez más la tecnología fue predominantemente pasiva, simplemente la automatización de los procesos, el desarrollo incesante de la tecnología significa que ahora crea nuevas oportunidades de negocio por derecho propio. Para los líderes del mercado, una inversión en TI ya no es sólo replicar y refinar existente. Más bien es crear algo que no ha existido nunca, porque nunca antes ha sido posible.

Como resultado, las conversaciones acerca de TI ya no pueden ser sólo las conversaciones sobre el costo y la eficiencia. Por supuesto, estas cuestiones siguen siendo importantes, pero la punta de los negocios ahora incluye la comprensión de cómo las capacidades cambiantes de TI

están cambiando las reglas y oportunidades en el mercado. Hemos tenido conversaciones acerca de esto en las últimas ediciones Infonomics, como en el artículo de Enero del 2011 titulado "[Qué deben saber los líderes empresariales de TI](#)". Las conversaciones sobre TI ahora deben incluir la forma que la competencia la está utilizando para crear una ventaja para ellos mismos, y la forma en que su propia organización puede hacer cosas que nunca antes habían sido contempladas, la creación de su propio beneficio. Pero el punto crítico para darse cuenta en estas conversaciones, es que no son realmente conversaciones sobre tecnología de la información. Más bien, son conversaciones acerca de los negocios que están siendo impulsados por la capacidad de innovación de TI. En consecuencia, la conversación de la Junta Directiva ya no puede ser sólo de presupuestos, plazos y ciclos de vida de los activos. Hoy en día la conversación de la junta debe incluir la presión competitiva y las oportunidades, así como el desempeño operativo de riesgos y aspectos de cumplimiento que rara vez se les prestó atención en el pasado.

Esta necesidad de un asesoramiento experto en las decisiones sobre tecnología de la información, también está siendo amplificada por la tendencia y la rápida expansión de la externalización y los modelos de computación en la nube, donde los proveedores de primera línea dan asesoría tecnológica y experiencia, quienes alguna vez fueron empleados con un gran interés en la organización de su empleador y ahora son agentes externos cuya obediencia primaria es a su propio empleador. Este cambio de relación, si no otra cosa, exige una nueva reflexión sobre cómo la empresa que utiliza TI, se acerca a la tarea de la planificación estratégica de TI y a definir su futuro posibilitado y dependiente de TI, la orquestación de la inversión para construir su capacidad de negocio posibilitada y dependiente de TI, y garantizar que su operación día a día posibilitada y dependiente de TI sea eficaz, efectiva y aceptable.

Muchos directores de empresas en ejercicio saben que, en el mercado y muy a menudo existen puntos de vista muy confusos en la distinción entre gobierno y gestión. Esta confusión es particularmente fuerte en el ámbito de TI, donde el término "gobierno" se ha convertido, para muchos, en el sentido de la toma de decisiones clave en la gestión de las actividades. La confusión se agrava por las organizaciones de la industria de TI y las empresas que los siguen para discutir las actividades de gestión utilizando el término "gobierno o gobernanza". Un riesgo significativo para los directores es que la publicación de las guías - bajo la bandera de forma incorrecta - de las normas que designen las actividades de gestión como gobierno, podría dar lugar a la creación involuntaria de obligaciones onerosas e imposible de cumplir para los directores. También hay un riesgo de que esa orientación pueda tratar de quitar poder a los directores, al ceder demasiada autoridad a los gestores.

Es fundamental para los directores de empresas mantener una voz fuerte en el Comité de Normas de Australia sobre el gobierno de TI, y sus homólogos internacionales. Esa voz

debe tratar de evitar que se establezcan orientaciones y obligaciones erróneas y poco realistas, y debe promover en el comité una comprensión adecuada y coherente de la distinción real entre gobierno y gestión. Como me dijo un presidente de un banco hace unos años, "*una manera simple de comprender la distinción es entender que el gobierno es asegurar que los directivos están haciendo su trabajo correctamente.*"

Era importante que se reconstruya el comité TI-030, ya que tenía poco compromiso empresarial y corría el peligro de ser dominado por los expertos en suministro de TI. Es importante que en la nueva Constitución del TI-030, la voz de los Directores de Compañías siga siendo fuerte y que se empeña en y ayuda a guiar el equilibrio en la conversación.

Los miembros de AICD pueden añadir sus propias ideas a la conversación sobre el Comité de Normas de Australia y el gobierno y la gestión de TI, en el Grupo de discusión en LinkedIn. El tema, lanzado por Joanna Mackie, que se llama: "Representar a sus compañeros: Normas de Gobierno de TI". [\[top\]](#)

Los Reguladores Intervienen en los problemas de TI

Dos reguladores australianos han emitido advertencias contundentes a las instituciones financieras con respecto a la fiabilidad de los negocios posibilitados por sistemas de tecnología de la información.

En los últimos años, ha habido una serie de fallas importantes de los sistemas bancarios - tanto en el procesamiento de transacciones en línea y en los sistemas de back-end (por lo general mucho mayores) que manejan el detalle de las cuentas de los clientes. Hemos visto algunos de ellos en ediciones anteriores de Infonomics. En noviembre / diciembre de 2010, el foco estaba en una crisis en el procesamiento nocturno del National Australia Bank. En enero de 2010, fue el caso de las máquinas de puntos de venta de un banco diferente que pensaron que el día después del 31 de diciembre de 2009 era el 1 de enero 2016!

Solo durante el presente mes de febrero hemos visto titulares como:

- El Viernes se congelaron los fondos de los NAP;
- Citibank sobre-cobró a algunos clientes del iPad;
- San Jorge, el Banco de Melbourne, sufre dificultades técnicas;
- NAB experimenta crisis bancaria de tecnología;
- Westpac, silencio por la inestabilidad del sitio.

Luego, el 29 de febrero, volvieron a borbotones las fuentes de noticias - esta vez con historias de dos grandes bancos, CBA y NAP, "luchando contra los accidentes".

¿Puede ser una sorpresa que el Banco de la Reserva de Australia (RBA - El banco central de Australia) y el Australian Prudential Regulatory Authority (APRA) tienen ambos contundentes advertencias públicas a los bancos para mejorar su desempeño? De hecho, según los informes

de la prensa, la Dirección Regional dice que va a formalizar el proceso en el que los bancos tienen que reportar "casos importantes" de problemas técnicos.

La RBA también ha anunciado que podría lanzar una investigación sobre la aplicación de "medidas adicionales" para asegurar que en las fusiones bancarias, la tecnología no afecte a las organizaciones al por menor. En este contexto, la Dirección Regional dice que es "posible discutir formas de regular las interrupciones del sistema con el APRA".

El punto de vista de APRA se presentó en una conferencia reciente por su Jefe de Riesgos de TI, David Pegrem. De acuerdo con itnews, Pegrem dijo que habría "tolerancia cero" para las interrupciones del servicio en los bancos de Australia y sociedades de construcción, debido a los olvidados sistemas heredados. Pegrem también advirtió a los bancos a no perder las ganancias en flexibilidad que se habían hecho durante el año 2011, y que los cronogramas agresivos en costo y reemplazos agresivos de sistemas deben ser evitados.

¿Cuántos líderes empresariales darían la bienvenida a la intervención regulatoria en sus asuntos? Lo más probable es que la respuesta sería "muy pocos, si los hubiere". La mayoría vería la intervención reguladora como costosa e intrusiva - un instrumento contundente que se aplica a un problema insoluble. Tal vez los directivos de los bancos y las juntas a las que se reportan ahora deben hacer preguntas como "¿Qué podemos hacer para eliminar esta intervención y la presión que la está impulsando"?

Responder a esta pregunta requiere una comprensión clara del problema. ¿Se trata simplemente de un caso de falla de tecnología, o es algo más profundo y fundamental? ¿Es algo que pueden tratar los ejecutivos y la junta directiva?

Los casos a que se hace referencia anteriormente, y los acontecimientos el 29 de febrero, indican que es casi seguro que es algo más fundamental y que, con conocimiento y orientación apropiadas, puede y debe ser abordado desde la parte superior. El problema con las máquinas de punto de venta saltando seis años en el futuro fue, sin duda, un defecto de software. Pero, todos sabemos que el software es propenso a tener defectos, y es por ello que una parte esencial de todo desarrollo de software son las pruebas. Tampoco es demasiado difícil de entender que la mayoría de los sistemas empresariales se componen de miles de piezas individuales de software que vienen de diferentes fuentes, son de diversa edad, se desarrollan bajo diferentes niveles de disciplina y técnica, de manera tal que garantizar la fiabilidad de todo el sistema depende, en gran medida, de la prueba como un todo. Es como probar un automóvil o un avión - uno tiene que asegurarse de que todos los componentes trabajan de forma individual como deberían, y que todos ellos trabajan juntos como un objeto para proporcionar transporte seguro, fiable y eficiente.

La planificación de servicio para cualquier máquina está diseñada para adelantarse a las fallas, a través de la

comprobación periódica de que los componentes son útiles y el reemplazo de aquellos que han llegado al final de su vida. El no completar un buen servicio para comprobar los componentes, es probable que resulte en la rotura prematura. Una vez más, los sistemas informáticos de los que las empresas dependen, también deben estar sujetos a un control de rutina para asegurarse que seguirán trabajando en las condiciones a medida que evoluciona el negocio.

Según los informes, los problemas experimentados por NAB el 29 de febrero fueron específicamente "fallas del año bisesto". El sistema de HICAPS aceptó las transacciones de fecha 28 de febrero, pero se negó a las del 29 de febrero. ¿Qué tan difícil, en retrospectiva, hubiera sido para el NAB configurar y ejecutar pruebas que proporcionaron la confianza basada en la evidencia en los sistemas adelantándose en el tiempo? Tal vez algunos esperan que hayan realizado las pruebas y que se hicieron correctamente, cuando el software fue desarrollado, o cuando fue modificado por última vez - y es una expectativa razonable -, pero deberían haber confirmado que las pruebas son completas y rigurosas, y en realidad ejecutadas.

Sabemos que los sistemas de TI son susceptibles al error, y por lo tanto debemos estar constantemente probándolos para asegurarnos que funcionan correctamente. Me pregunto cuántos bancos tienen un enfoque riguroso de pruebas que les permitan hacer frente a las fallas antes de que sean significativas. Me pregunto cómo muchos consejos preguntan a sus gerentes acerca de si tienen o no la capacidad de dichas pruebas. Me pregunto si, en un esfuerzo por reducir los costos, los bancos han dado de baja la capacidad de esos ensayos, y el aumento de su dependencia de la buena suerte. ¿Los reguladores deben ir tan lejos como para exigir que los bancos establezcan regímenes rigurosos de prueba, y si es así, van a exigir evidencias de que las pruebas se están realizando y que los errores descubiertos por las pruebas se están resolviendo adecuadamente?

La prueba es uno de los varios factores que pueden hacer una diferencia en la percepción de la confiabilidad de los sistemas bancarios. Como se discutió en la historia sobre el fracaso del procesamiento nocturno de NAB, cualquier veterano de los sistemas de gran escala de TI desarrollados en el siglo 20, sabe que hay un riesgo de que se transmitan datos incorrectos de los sistemas que capturan las transacciones de negocios durante la jornada laboral, a los sistemas que procesan las transacciones, en última instancia, durante la noche, cuando la primera línea de atención está inactiva. Cuando estos sistemas son fundamentales para las operaciones comerciales en curso, siempre hubo un sistema de gestión muy amplio y estricto para supervisar el proceso, y para asegurar que los problemas que se plantearan se resuelvan con prontitud, o sean aislados para permitir completar el cuerpo principal del trabajo. El perfil de algunos de los problemas que han sido reportados, incluyendo el problema de procesamiento de NAB en 2010, sugiere que algunos de estos sistemas de gestión se han degradado.

Para los ejecutivos de primer nivel y directores esto significa que sus preguntas no deben centrarse en la tecnología, sino en los sistemas de gestión, para asegurarse de que son capaces de controlar las condiciones normales y anormales.

Para los bancos de Australia, la importancia de los acuerdos eficaces de gobierno están siendo resaltados por los reguladores. Un sistema efectivo de gobierno de TI debería haber dado a cada junta directiva de los bancos una alarma, o la comodidad basada en la evidencia de que los sistemas de TI del banco son fiables y eficaces, y debería haber alertado a la dirección ejecutiva y la junta directiva la debilidad que podría haber dado lugar a interrupciones en el negocio, daños a la marca, pérdida económica y la intrusión no deseada del regulador.

El hecho de que los bancos y otras industrias están teniendo estos problemas, y que los reguladores están interviniendo, parece ser un argumento poderoso para el desarrollo de orientación adicional que ayude a los empresarios a estar al tanto de estas situaciones antes de que se conviertan en problemas. [\[top\]](#)