



## ¡Hito importante!

Saludos y bienvenidos a la Carta de Infonomics sobre Liderazgo Digital y Gobernanza de la TI para marzo de 2013

Hace cinco años que se concluyó ISO 38500, para su publicación como norma internacional, y ocho años desde la publicación de la original AS 8015.

Vimos a Sir Peter Gershon referirse a AS 8015 en su revisión del uso de la TI por el Gobierno y pensamos que señalaría su primera gran adopción, pero aún seguimos esperando.

Varios países han adoptado ISO 38500 como una norma nacional. En todo el mundo ha aumentado el interés por la guía que ofrece, pero no ha habido ningún paso importante para su adopción. Sabemos que hay organizaciones (ayudamos a algunas de ellas) que usan la norma para guiar sus propias actividades, pero ninguna lo contará, porque les da una ventaja competitiva. Hace un tiempo encontré una pequeña consultora que ha construido su propia metodología a partir de ISO 38500 y de mi libro *Bailando el Vals con el Elefante*, para ayudar a sus clientes. Uno de ellos me recomendó en LinkedIn.

Y entonces, el Gobierno de Victoria decidió una nueva estrategia sobre TIC que exige la gobernanza de TI como buena práctica y cita ISO 38500 en la misma frase.

Puede ser un indicio para la adopción generalizada de la norma en Australia. ¡Pero ahora hemos visto que Sudáfrica lleva varios meses e delantera a Victoria!

En lo que creo que es un importante logro, el Gobierno de Sudáfrica ha adoptado e implantará, en todo el gobierno, un nuevo modelo de gobernanza de la TI que tiene ISO 38500 como núcleo. Hay una extensa revisión del material publicado en Instrucción Clara y Concreta.

Habilidades del Consejo cuenta una petición de ayuda de un investigador académico. Un vistazo al potencial impacto negativo de las recomendaciones malas y anticuadas sobre cómo los directores pueden gobernar el uso de la TI.

Estrategia del Estado de Australia Meridional anuncia la oportunidad de comentar un nuevo borrador de estrategia de TI para este estado.

Llegamos más Lejos anuncia que nuestro Cuestionario para Directores está volviendo a publicarse por una publicación internacional muy prestigiosa.

¿Recuerda el desastre de la Nómina de la Sanidad de Queensland? La Comisión de Investigación está en marcha

No se pierda la oportunidad de Desarrollar las Habilidades de Liderazgo Digital y Gobernanza.

Mis mejores deseos para quienes celebren la Semana Santa y la Pascua. Hasta finales de abril: ¡Que lo pasen bien!

Mark Toomey

28 Marzo 2013

## Instrucción Clara y Concreta

El gobierno de Sudáfrica, bajo la autoridad del Gabinete, y por medio del Departamento de Servicio Público y Administración, ha emitido una directiva exigiendo "La implantación del Marco de Referencia de la Política sobre la Gobernanza Corporativa de la Tecnología de la Información y la Comunicación, en el Servicio Público de Sudáfrica.

Este anuncio es un hito importante para quienes abogan por ISO 38500. La directiva no sólo exige explícitamente que todas las agencias adopten ISO 38500, sino que también sitúa exactamente la norma en el contexto de la gobernanza corporativa y del marco de referencia de los procesos de Gestión de la TI, COBIT.

La directiva, y los tres documentos que lo apoyan están accesibles en el sitio web de DPSA. Reflejan un conjunto racional y profundamente meditado de instrucciones para el liderazgo político y ejecutivo del gobierno de Sudáfrica, punto culminante de un camino que comenzó en 1998, cuando la Comisión de Revisión Presidencial identificó "*una mala cultura de gobernanza, la ausencia de liderazgo estratégico y político de la TIC, que no se consideraba la TIC con la misma importancia estratégica que otros recursos...*".

Está claro que las acciones correctivas de esta revisión y la instrucción concreta que se dieron en la Comunicación del Gabinete, en el año 2000, fueron ineficaces. Informes del Auditor General de Sudáfrica, desde 2008, resaltan "*Una significativa debilidad en la gobernanza de la tecnología de la información en el servicio público*". En 2011, sólo el 21% de los departamentos tenía mecanismos para la Gobernanza de la TIC, y estos no eran sostenibles y no tenían el compromiso de los gestores senior. La directiva aborda un punto débil claramente identificado: "*el valor de la TIC como un posibilitador de la entrega de servicio, no se conseguirá sin incorporar la Gobernanza de la TIC en el régimen de gobernanza corporativa de un departamento*".

## Responsabilidad Explícita

La directiva es maravillosamente clara y concreta. Empieza confirmando la responsabilidad sobre la TIC, por medio de un lenguaje que deriva directamente de los mensajes esenciales de ISO 38500:

*"Es la responsabilidad del máximo responsable del departamento que la adquisición, gestión y uso de la tecnología de la información por el departamento, mejore:*

(a) la entrega directa o indirecta de servicios al público, incluido, entre otros, el acceso del público, en iguales condiciones, a los servicios entregados por el departamento;

(b) la productividad del departamento; y

(c) la eficiencia en costes del departamento”.

Imagínese esto: el máximo responsable del departamento es el responsable de la adquisición, gestión y uso de la TIC. En el mundo de los negocios, ese puesto es el CEO. No hay ninguna ambigüedad. Y, por si no les gusta la idea a los máximos responsables de los departamentos, la directiva continúa con una exigencia de rendición de cuentas; “los departamentos deben rendirlas anualmente al Departamento de Servicio Público y Administración” usando una norma predefinida de evaluación. La falta de conformidad se sanciona con claridad: la directiva termina con una referencia a la Sección 16ª del Acta de Servicio Público (no, aún no la he leído, pero si se tiene en cuenta el estilo directo del resto del documento, no es difícil imaginar qué dice).

## Marco de Referencia de Gobernanza

Al tiempo que la directiva, las agencias del Servicio Público de Sudáfrica han recibido un marco de referencia para la Gobernanza Corporativa de la TIC, desarrollado por DPSA. Este documento, de 37 páginas, está escrito de modo muy claro, preciso y concreto, que parece dirigido para su uso por el Máximo responsable del departamento, así como por las personas que trabajen en niveles inferiores.

Contiene el resultado de lo que debe haber sido un esfuerzo sustancial para comprender apropiadamente no sólo ISO 38500, sino la interacción entre los tres documentos guía esenciales: El King III para la Gobernanza Corporativa en Sudáfrica, ISO 38500 y COBIT 5. Vale la pena leerlo, pero para lo que no tengan tiempo suficiente, lo he resumido, del mismo modo que está estructurado.

## Contexto de la Gobernanza

La legislación da al Ministerio del Servicio Público y Administración, la responsabilidad final de la gobernanza y la gestión de la TIC en Sudáfrica. Las reglas exigen que quienes estén al frente de cada departamento preparen y sean responsables de los planes. Los problemas identificados con la TIC muestran, sin embargo, una falta de implicación de la alta dirección.

La adecuada Gobernanza Corporativa de la TIC exige que todas las decisiones importantes “deberían llegar de los más altos líderes políticos y administradores, y no deberían delegarse a los directivos de TIC”, posibilitando así el alineamiento entre los servicios de TIC y la estrategia del departamento. “La Gobernanza Corporativa de la TIC es una función continuada que debería estar imbricada en todas las operaciones de un departamento, desde la Autoridad Ejecutiva y los

directivos ejecutivos hasta el negocio y el nivel de servicio de la TIC”.

Esta es una maravillosa puesta en escena que prepara al lector para el mensaje que llega en las páginas siguientes: que la Gobernanza de la TIC es un sistema que involucra a toda la organización.

## Propósito, contexto legal, alcance y audiencia

Sudáfrica tiene un marco de referencia útil para gestionar su maquinaria gubernamental, El Acta de Servicio Público, de 1994, otorga poderes para que el Ministerio para el Servicio Público y la Administración dicte normas uniformes para el gobierno electrónico. Tras haber observado intentos para centralizar el control de la TIC gubernamental en Australia y otras naciones, uno podría esperar que el DPSA de Sudáfrica podría haber intentado llegar a ser la autoridad de control de la TIC para todas las agencias, dictando y controlando el uso y la entrega de la TIC. Sin embargo no es éste el caso, ni nunca lo ha sido. En vez de dictar soluciones que pueden funcionar o no, el DPSA se sitúa en su directiva para exigir la gobernanza efectiva por medio de la cual todos los departamentos tomarán decisiones fundadas en su propio nombre. Es un modelo muy sensato: en vez de intentar hervir el océano, el plan consiste en tener muchas ollas bien gestionadas, cada una de las cuales hierve sólo lo que necesite en su propio entorno (agua, aceite o cualquier otra cosa).

La variabilidad que puede haber en el propósito, en la escala o en otras características, entre varios departamentos se trata esperando que cada departamento “desarrollará su propio sistema para la Gobernanza Corporativa de la TIC, adoptando los principios y prácticas expresados en este Marco de Referencia de la Política”. Esto es importante. El marco de referencia impone algunos aspectos del sistema –sobre todo los elementos esenciales para que funcione– pero deja gran parte de los detalles para que los propios departamentos puedan implantar mecanismos que funcionen en ellos

## Factores Esenciales

Sudáfrica ha emitido una orden política para su uso de la TIC. Esta orden está basada en 12 resultados (en realidad, metas para la nación) y en el modelo *ICT House of Values* (una tabla en el documento muestra cómo se relaciona *el ICT House of Values* con los 12 resultados).

A partir de estas bases complementarias, los líderes políticos y ejecutivos identifican órdenes estratégicas y metas que introducen en los mecanismos de Gobernanza de la TIC de cada departamento individual. Fundamentalmente, esto resalta un punto esencial de ISO 38500, que la Gobernanza de la TIC incluye la definición de una estrategia para el uso de la TIC. El documento Marco de Referencia de la Política hace hincapié, en esta etapa y en más

ocasiones posteriores, en que: *"Todas las decisiones importantes sobre la TIC deberían venir de los directivos políticos y ejecutivos, y no deberían delegarse a los especialistas en la tecnología, del mismo modo que se hace con las áreas relativas a personas, finanzas y materiales, en el servicio público"*. Sin embargo, también reconoce que, a pesar de que estos principios están establecidos desde hace más de diez años, no se han desarrollado como estaba pensado. Como parte de una investigación, Sudáfrica ha encontrado que la creación de un Responsable del Gobierno para la Tecnología de la Información (GITO) no ha sido eficaz, y que muchos GITOs *"no están funcionando como directivos estratégicos, sobre todo porque las estructuras de rendición de cuentas son inadecuadas"*.

### Fundamentos para la Gobernanza de la TIC

El Marco de referencia de la Política identifica la TIC como "un posibilitador de la prestación del servicio público" y dice: *"Las direcciones políticas y ejecutivas de los departamentos necesitan extender la Gobernanza Corporativa y la práctica de la buena gestión, a la TIC. Esto debería hacerse evaluando las actuales metas estratégicas del negocio y el uso futuro de la TIC, dirigiendo la preparación e implantación de planes para asegurar que el uso de la TIC satisface las necesidades del negocio. Una vez implantados, debe monitorizarse su desempeño y conformidad para asegurar que las metas estratégicas del departamento se han alcanzado"*.

Este párrafo es significativo porque contiene el núcleo de ISO 38500 y sitúa con precisión las tres tareas de la Gobernanza de la TIC –Evaluar, Monitorizar y Dirigir– definidas en la norma. La instrucción contenida en el marco de referencia insiste en que: "Los altos directivos y gestores deberían comprender la importancia estratégica de la TIC, deberían asumir la responsabilidad de la Gobernanza Corporativa de la TIC y colocar la TIC en la agenda estratégica". Entonces identifica...

### Los Beneficios de la Gobernanza

No tiene sentido hacer algo que no produzca, directa o indirectamente, un resultado beneficioso. ISO 38500 identifica una variedad de beneficios potenciales derivados de la Gobernanza de la TIC, y el Marco de Referencia de la Política hace algo sobre esta lista.

Entre los 18 beneficios posibles, cita:

- Mejor entrega de los 12 resultados estratégicos;
- logro mejorado de las metas estratégicas;
- prestación más eficaz de los servicios públicos;
- mejor uso de la TIC como posibilitador del negocio;
- Mejor rentabilidad de la inversión en TIC;
- mejor gestión de los proyectos de TIC relacionados con el negocio;
- mejor gestión y uso de la información.

### Directrices Fundamentales

Cuando Sudáfrica intentó inicialmente establecer la Gobernanza de la TIC, en 2000, había pocas guías oficiales. Ahora, el Marco de Referencia de la Política se complementa con otros tres trabajos: El Código King III, ISO 38500 y COBIT. El documento define las relaciones entre ellos, resaltando que King III contiene una exposición explícita sobre cómo y por qué los órganos de gobierno deberían prestar atención a la TIC. Dice que King III e ISO 38500, conjuntamente, suministran guías pertinentes para los directivos políticos y ejecutivos de cada departamento y sitúa COBIT como un marco de referencia del proceso.

Es curioso que distingue entre dos conceptos relacionados: "Gobernanza Corporativa de la TIC" y "Gobernanza de la TIC". Al leerlo, queda claro que la "Gobernanza Corporativa de la TIC" está en el máximo nivel –el liderazgo político y ejecutivo– mientras que la "Gobernanza de la TIC" ocurre en niveles más abajo, los de la gestión y está sujeta a supervisión por la Gobernanza Corporativa de la TIC.

Es sorprendente que el marco de referencia no se refiera a este último nivel como "el nivel de la gestión", como debería hacerse para ser preciso. En realidad, en una frase, dice que la Gobernanza de la TIC es *"La gestión eficaz y eficiente de la prestación o entrega del servicio de TIC"*. Sin embargo, debe reconocerse que el marco de referencia también menciona un nivel de "gestión operativa", que está guiado por lo que denomina "marcos de referencia operacionales", como ITIL (gestión del servicio) e ISO 27000 (seguridad de la información). Parece que considera el nivel más elevado de gestión (la toma de decisiones) como gobernanza, lo cual es consistente con las perspectivas de muchos fans de COBIT, pero que puede llevar a confusión a personas no especialistas en TI, porque ningún otro tipo de gestión del negocio usa la misma distinción.

### Niveles y Modelo de la Gobernanza

La sección 11 del Marco de Referencia revisa brevemente la Gobernanza Corporativa en el servicio público, diciendo que es la clave para crear valor para todos los interesados de cada departamento. Es digno de mención que dice que la Gobernanza Corporativa es un sistema que incluye todos los medios y mecanismos para permitir que la autoridad ejecutiva del departamento, el máximo responsable de cada departamento y los directivos responsables de la gestión tengan una opinión estructurada para evaluar los elementos que conducen a la identificación de las metas y medidas estratégicas, puedan dirigir las acciones para alcanzar las metas estratégicas para materializar el valor y monitorizar el logro de esas metas. Debe hacerse notar que, aunque la exposición trata sobre la Gobernanza Corporativa más general, como se vería en las salas de los consejos de administración de cualquier empresa importante, sus

tres tareas se identifican usando las palabras clave de ISO 38500 –Evaluar, Dirigir y Monitorizar–.

Queda muy claro que las personas que diseñaron este marco de referencia comprenden realmente la gobernanza corporativa y la postura de ISO 38500.

La exposición de la Gobernanza Corporativa continúa señalando que también está afectada por la imputabilidad y responsabilidad individuales y con la dirección y el control de la organización, la gestión, y las políticas de la organización. Presenta, además, in modelo de Gobernanza Corporativa, notable por su sinergia con el modelo usado en ISO 38500 y en las extensiones a ese modelo que he desarrollado en mi trabajo posterior a la publicación de la norma. Así mismo muestra un elemento que ha sido objeto de debate sobre los documentos relativos a ISO 38500 y que tratan sobre la ubicación de la autoridad y la responsabilidad última de la Gobernanza Corporativa. El marco de referencia sitúa la autoridad y la responsabilidad última en lo que denomina "Autoridad Ejecutiva del Propietario o de la Dirección", siendo la Autoridad Ejecutiva la del Presidente, Ministro, Primer Ministro, Comisario y, en algunos casos, miembros del Concejo (*Council*) Ejecutivo". En términos equivalentes para empresas o corporaciones, encontraríamos a los propietarios, y mientras los detalles específicos están en Actas, en el caso del gobierno, para las corporaciones esos detalles estarían en la constitución de la empresa, artículos sobre la incorporación y otros documentos similares.

El modelo de Gobernanza Corporativa usado en el Marco de Referencia de la Política resuelve una debilidad (que expliqué en mi libro "Bailando el Vals con el Elefante") del modelo original de ISO 38500. En este modelo, la supervisión que efectúa la gobernanza se mostraba como aplicada al "proceso del negocio". Esto no es correcto: la supervisión que efectúa la gobernanza se aplica a mucho más que al proceso de negocio: trata también de todos los aspectos de la gestión. En el modelo sudafricano, la supervisión de la gobernanza se aplica a la Ejecución de la gestión del Negocio y a la Cadena de Valor de la Organización y a la Infraestructura. Sorprendentemente, el modelo no identifica expresamente el desarrollo de capacidades de negocio nuevas y mejoradas, que es una de las áreas fundamentales de preocupación de la Gobernanza de la TIC. Sin embargo, sí identifica seis apartados, del espacio de la gestión, sujetos a la supervisión de la gobernanza: estructura organizativa, información, personas, proceso, tecnología y finanzas. Cuatro de estos apartados – estructura, personas, proceso y tecnología- son partes del modelo de cambio organizativo de Leavitt, de 1964.

Su inclusión sugiere que, aunque el diagrama puede tener algunas pequeñas mejoras, los autores comprenden claramente las cuestiones del cambio de negocio posibilitado por la Gobernanza de la TIC.

La sección 12 baja de nivel, para describir la Gobernanza de la TIC en el Servicio Público. Vuelve a formular, con términos clarísimos, la responsabilidad (como debe confirmarse, según el primer principio de ISO 38500) de la Autoridad Ejecutiva (liderazgo político), el máximo responsable de un departamento (liderazgo estratégico y responsabilidad última de la implantación de la Gobernanza Corporativa de la TIC) y directivos ejecutivos (aseguran que la Gobernanza Corporativa de la TIC funciona). La responsabilidad e imputabilidad del máximo responsable del Departamento y del Ejecutivo se detalla más en una lista de 7 puntos que se corresponden en términos generales con las expectativas del modelo y de los principios de ISO 38500.

Aunque el Marco de Referencia de la Política da libertad a los departamentos para el diseño detallado de sus mecanismos para la Gobernanza Corporativa de la TIC, identifica algunos elementos esenciales del sistema. Supone que el sistema estará basado en el marco de referencia, y que contendrá principios, prácticas y políticas para la gobernanza, el patrocinio claro, definiciones claras de los roles y responsabilidades, estructuras para la toma de decisiones, procesos y prácticas. Está claro que cada departamento tendrá trabajo que hacer, no sólo establecer su modelo de gobernanza, sino integrarlo en la producción, en la cultura y en las capacidades del departamento.

### **Objetivos de la Gobernanza Corporativa de la TIC**

La sección 13 es breve. Formula siete objetivos, de los cuales cuatro están centrados en asegurar que hay realmente un sistema para la Gobernanza de la TIC. Esto incluye que el rol del Responsable de la Tecnología de la Información del Gobierno (GITO) forma parte integral de la gestión ejecutiva – como se pretendía cuando se creó el rol, aunque no se consiguió-. También incluye el uso obligatorio de COBIT para el siguiente nivel, al que el Marco de Referencia denomina "Gobernanza de la TIC", pero que es en realidad el nivel superior de la gestión de la toma de decisiones. de gestión. La información muestra que es la tercera vez que Sudáfrica ha intentado introducir COBIT para la gestión de la TIC. La diferencia de esta vez es que la implantación de COBIT viene después de implantar la capa de ISO 38500 para la "Gobernanza Corporativa de la TIC". Significa que habrá un contexto de supervisión para seguir la implantación, y que las conductas esenciales deberían comenzar a inculcarse en el nivel ejecutivo, facilitando la tarea de añadir el rigor y la transparencia del proceso.

Tres de los puntos listados en la sección de Objetivos se refieren a los resultados del negocio. El alineamiento estratégico que condice al valor del negocio está en lo más alto de esta lista, seguido por la provisión de las capacidades de TIC necesarias para entregar lo que se necesite, y una capacidad de

producir, de modo prolongado, conformidad y desempeño.

### **Principios de la Gobernanza Corporativa de la TIC**

Tanto ISO 38500 como el Código King III establecen principios para la gobernanza de la TIC. El Anexo A al Marco de Referencia de la Política muestra las relaciones entre los seis principios de ISO 38500 y los siete principios de King III. Esta correspondencia constituye, evidentemente, la base de los siete principios para la Gobernanza Corporativa de la TIC formulados en la sección 14. Son (no al pie de la letra):

- 1 Mandato Político – Los mecanismos de gobernanza deben cumplir el mandato político del departamento;
- 2 Mandato Estratégico – Los mecanismos de Gobernanza y el Responsable del departamento deben alcanzar la estrategia del Departamento;
- 3 Gobernanza Corporativa de la TIC– El Responsable del Departamento tiene la responsabilidad de habilitar los mecanismos de gobernanza;
- 4 Alineamiento estratégico de la TIC – Exige que los ejecutivos estén alineados y que el negocio tenga en cuenta las capacidades actuales y futuras de la TIC;
- 5 Gasto Importante en TIC – Los ejecutivos deben asegurar que el gasto es válido según las razones del negocio, y deben monitorizar y gestionar los beneficios, las oportunidades, los costes y los riesgos;
- 6 Gestión y Aseguramiento del Riesgo – Los ejecutivos deben asegurar que la auditoría y el riesgo de la TIC están gestionados de modo alineado con las prácticas del departamento;
- 7 Conducta Organizativa – Los ejecutivos deben asegurar que el uso de la TIC demuestra comprensión y respeto de la conducta y la cultura.

En estos principios hay mucha insistencia sobre el papel de los ejecutivos. Dados los fracasos anteriores en los esfuerzos para establecer la gobernanza eficaz de la TIC, parece la principal debilidad ha sido la participación de los ejecutivos, por lo que se presta especial atención para asegurar que los ejecutivos se participen de modo positivo y eficaz.

Hay un riesgo asociado con este enfoque –los principios tal vez no presten la atención debida a otros aspectos de la gobernanza y pueden haber sido demasiado simplificados centrándolos en los ejecutivos. Los principios de ISO 38500 son el resultado de muchas horas de discusión y trabajo que optimizaron su aplicabilidad. Por ejemplo, el Principio 6 de ISO 38500 se centra en el Comportamiento Humano y exige que el uso de la TIC respete el comportamiento de “todas las personas en el proceso”. Hay muchas “personas en el proceso”

además de las de la organización, por lo que el principio 7 de este Marco de Referencia de la Política puede, sin darse cuenta, que no se tengan en cuenta otras comunidades humanas, como los “clientes” del departamento.

No obstante, en el Marco de Referencia de la Política hay elementos importantes de todos los seis principios de ISO 38500, y mejoras posteriores deberían rellenar las lagunas.

Más aún, es completamente factible que, como cada departamento implanta su propio sistema de gobernanza, pueda prestarse más adelante atención para aplicar la potencia total de los principios de ISO 38500 en la política y en la práctica departamentales.

### **Prácticas de la Gobernanza Corporativa de la TIC**

Al hablar de la práctica, el Marco de Referencia de la Política sigue los Principios con un debate sobre las Prácticas para la Gobernanza Corporativa de la TIC.

Primero, ordena que la Autoridad Ejecutiva (recuerde que es un Ministro o equivalente) proporcione liderazgo político y estratégico, con supervisión, asegure que los mecanismos para la Gobernanza Corporativa de la TIC sean efectivos, y ayude al responsable del Departamento con las cuestiones que excedan su control directo.

Después ordena que los departamentos nacionales se aseguren de que existan todos los mecanismos necesarios para la Gobernanza de la TIC, en un contexto multidisciplinar y sectorial. Puede que sea un aspecto del diseño de un sistema superior que requerirá más atención durante la implantación, para asegurar que se identifiquen los posibles solapes y áreas sin cubrir.

La Responsabilidad del responsable del Departamento recibe atención, en la forma de una lista de obligaciones, que incluyen: liderazgo estratégico; alineamiento estratégico de los planes de negocio y de TIC; establecimiento de una eficacia continuada de los mecanismos para la Gobernanza Corporativa de la TIC, incluido el nombramiento de un Campeón de la Gobernanza, perteneciente al equipo Ejecutivo; delegación de la responsabilidad y la autoridad relativa a la TIC en los ejecutivos; materialización del valor de la TIC con la gestión eficaz del riesgo de la TIC; asegurar las capacidades adecuadas de TIC, incluyendo el nombramiento de un GITO, que debe pertenecer al nivel ejecutivo.

Se ordena que haya un Comité de Riesgo y Auditoría, y se exige que ayude al Responsable del Departamento en la Gobernanza Corporativa de la TIC.

Esta sección concluye con una larga lista de obligaciones para los ejecutivos de cada departamento. Algunas de ellas están compartidas con el Responsable del Departamento, y pretenden

claramente optimizar la participación de los ejecutivos en la dirección y en el control del uso de la TIC. Estas obligaciones incluyen: alineamiento de la TIC y de las metas estratégicas del negocio, en cascada por todo el departamento; establecimiento e implantación de los mecanismos para la la Gobernanza Corporativa de la TIC, incluyendo la delegación de responsabilidad a los gestores del negocio y de la TIC; planificación exhaustiva y adhesión a los planes; comprensión sólida y compromiso de optimizar la relación entre la TIC y la estrategia del negocio; mantenimiento de la necesaria seguridad de TIC y construcción de una cultura en la cual el uso de la TI respeta el comportamiento organizativo y humano.

Esta sección desarrolla el mensaje visto en las secciones anteriores – que la Gobernanza de la TIC es responsabilidad de quienes están en la cumbre de la organización, y que deben hacer ciertas cosas para asegurar que los mecanismos de gobernanza para la TIC son una parte integral del negocio habitual, en la cumbre de la organización. Sin duda, hay una curva empinada de aprendizaje y hará falta un apoyo considerable y el compromiso de la Autoridad Ejecutiva, el Responsable del Departamento y el Campeón de la Gobernanza.

### **Estructuras de Supervisión y Facilitación**

Sudáfrica ha evitado la tentación de centralizar el control de la TIC, al tiempo que mantiene estructuras que promueven el uso eficaz de la TIC en todo el gobierno. Estas incluyen el rol del Responsable de Tecnología de la Información del Gobierno y el Consejo de GITO, que proporciona un enlace inter-departamental para avanzar en el uso y la compartición de la TIC. La Agencia Estatal de TIC existe para proporcionar la capacidad de integración de los sistemas para los "Sistemas de Información y Comunicación Transversal para el Gobierno", mientras que la Gestión de la TIC del Servicio Público de DPSA tiene la responsabilidad de la mejora, por medio de la TIC, de las prestaciones del Servicio Público.

Para eliminar cualquier transferencia accidental o la evasión de la responsabilidad, el Marco de Referencia de la Política deja meridianamente claro que las estructuras para la facilitación no eliminan la imputabilidad y la responsabilidad de la Autoridad Ejecutiva, del Responsable del Departamento o de los ejecutivos, para evaluar, dirigir y monitorizar el uso de la TIC en sus departamentos.

En la sección 17 se refuerza y aclara la responsabilidad sobre la TIC, con respecto a las estructuras de supervisión. La sección comienza con un recuerdo de que el Marco de Referencia de la Política y sus asignaciones de responsabilidades son una consecuencia directa de haber encontrado, en muchas investigaciones previas, que la TIC no estaba gestionada adecuadamente. Hay un importante diagrama de los mecanismos de supervisión, siendo el Gabinete el máximo nivel de autoridad y supervisión.

Los mecanismos y responsabilidades concretos se describen como:

- Grupo Ministerial para la Gobernanza y la Administración: promueve un enfoque integral de la gobernanza;
- Ministro para el Servicio Público y la Administración: responsabilidad global sobre la TIC en el Servicio Público; puede establecer normas, regulaciones y directrices para mejorar la función de Servicio Público y la prestación de servicios;
- Departamento de Servicio Público y Administración: Soporte y asesoramiento sobre la transformación del Servicio Público, excelencia y gobernanza;
- Oficina de Gestión de la TIC del Servicio Público de DPSA: desarrollo, supervisión y monitorización del cumplimiento de la Gobernanza Corporativa de la TIC;
- Departamento de Desempeño, Monitorización y Evaluación: monitorización y evaluación del desempeño del gobiernos, incluido el desempeño frente a I Marco de Referencia de la Política de la Gobernanza Corporativa de la TIC;;
- Concejo GITO: coordinar, asesorar y facilitar la adopción e implantación de los mecanismos para la Gobernanza Corporativa de la TIC
- Auditor General: auditoría y reporte de la Gobernanza Corporativa de la TIC;
- Departamentos Individuales: Monitorización interna, mejora continua y reporte de la Gobernanza Corporativa de la TIC.

### **Método de Implantación**

Si se quiere que un mensaje arraigue, tal vez necesite repetirse, de modo consistente, para que sea ineludible y persistente. Esto hacen los autores del Marco de Referencia: situar repetidamente la importancia y la responsabilidad en el nivel más alto de la Gobernanza Corporativa de la TIC, y establecer su relación con el siguiente nivel: Gobernanza (Gestión) de la TIC. El método reconoce las circunstancias particulares de cada departamento, y les permite construir su método, dentro de los principios y prácticas definidas en el Marco de Referencia de la Política.

Se indican tres fases de trabajo: la primera es establecer los mecanismos de Gobernanza Corporativa y de Gobernanza (Gestión) de la TIC: la segunda, organizar el alineamiento estratégico; la tercera, la mejora continua.

La fase 1 lleva consigo trabajos importantes, la mayoría de los cuales, continuados. Contiene las estrategias, arquitecturas, planes, marcos de referencia, políticas, estructuras, procesos, procedimientos, mecanismos, controles y cultura ética. El trabajo está guiado por el Marco de Referencia de la Política y por un marco de referencia para la Gobernanza (Gestión) de la TIC, que se preparará por DPSA.

La definición de la estructura y funciones de Gobernanza de la TI para cada departamento aparece como la primera tarea importante de cada departamento. Debe basarse en el análisis de los requisitos del departamento y debería permitir la creación de los mecanismos detallados para la Gobernanza Corporativa de la TIC. Se citan seis áreas, que cubren: alineamiento; entrega de servicio para el valor del negocio; gestión del riesgo; estructuras de facilitación; capacidades; roles esenciales; planes para la implantación y el mantenimiento de los mecanismos para la Gobernanza Corporativa de la TIC.

La exposición de los roles esenciales es particularmente notable, e introduce un importante concepto adicional que no se ha mencionado antes en el marco de referencia: el de Arquitecto de la Empresa. Es *"una persona con conocimiento suficiente del negocio del departamento, que será responsable de la planificación estructurada para articular el negocio y los procesos relacionado del departamento, de forma normalizada e interrelacionada"*.

Imagínelo: se espera que cada departamento tenga un responsable, trabajando a alto nivel, que conoce el modo de funcionamiento del departamento (y por ello cómo usa la TIC) y puede planear el cambio de modo ordenado. ¡Qué excelente idea!

El rol de Campeón de la Gobernanza se vuelve a citar en esta sección. Debe asignarse a una persona del nivel ejecutivo o que reporte directamente al nivel ejecutivo, con la orden de tomar decisiones y efectuar una escalada selectiva de los asuntos. El Campeón debe comprender el departamento, tiene un papel esencial en el diseño, implantación y comportamiento habitual de los mecanismos de la Gobernanza Corporativa de la TIC, y está apoyado por un equipo multidisciplinario con representación del negocio y de la TIC.

También se dispone un rol de GITO con mayor poder, firmemente ubicado en el nivel de Gestión Ejecutiva. La responsabilidad esencial de este rol es el alineamiento. No incluye la gestión operativa de la TIC, que está asignada a un directivo de TIC.

El establecimiento de la Gobernanza eficaz de la TIC exige también que haya marcos de referencia que la posibiliten. La lista de diez elementos contiene: Arquitectura Departamental de Empresa; Arquitectura de la TIC; Gestión del Riesgo; Auditoría Interna; Gestión de la TIC; gestión de la Cartera de TIC; Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.

La imposición del rol de Arquitecto de la Empresa, que es un desarrollo positivo, y la exigencia de la Arquitectura Departamental de la Empresa y de la TIC serán importantes herramientas para la gestión del desarrollo habitual y la mejora de los negocios y la capacidad de TIC en cada departamento.

Aunque el Marco de Referencia dice que la Arquitectura de la Empresa es necesaria para articular las necesidades del negocio y de los interesados, también sería un medio muy útil, junto con la Arquitectura citada, para identificar oportunidades de mejora del departamento y, al mismo tiempo, para racionalizar, normalizar y compartir elementos entre varios departamentos.

La exposición de las fases 2 y 3 del Marco de Referencia es muy limitada: parece que ya se haya realizado el esfuerzo principal, para desarrollar la Fase 1 hasta un estado factible que permitirá la transición hacia las siguientes actividades. Sin embargo, podría recomendarse que tuviera en cuenta la posibilidad de solapamientos, ya que el trabajo para definir algunos aspectos de la capacidad en la Fase 1 significará la oportunidad de preparar algunos aspectos de la Fase 2, sobre todo en el contexto de la descripción de la arquitectura de la empresa y, tal vez, de los marcos de referencia de gestión.

Los períodos de implantación se definen también en el Marco de Referencia de la Política. La Fase 1 debería estar en curso y debería completarse en marzo 2014. La Fase 2 tardaría otro año, con la Fase 3 –mejora continua– comenzando en marzo 2015. No obstante, la mejora continua no será sólo un proceso: el factor crítico de éxito de la iniciativa será, sin duda alguna, el compromiso y la participación en los niveles más altos: Autoridad Ejecutiva, Responsable del Departamento y ejecutivos. Sudáfrica debería prestar especial atención al compromiso, de modo continuado, desde el comienzo del proyecto.

### ¿Puede funcionar?

Este es el plan más amplio y exhaustivo para la implantación a gran escala de mecanismos de gobernanza basado en ISO 38500, hasta este momento. Es un faro que muchos observarán cuidadosamente.

Sudáfrica tiene un historial, documentado en sus propios informes de revisiones y auditorías, de éxito limitado en el establecimiento de un control efectivo de la TIC. Parece evidente que ha habido una cultura de ausencia de compromiso en los niveles ejecutivos, que habrían inhibido el éxito en el pasado. Este plan depende, sobre todo de, y se dirige hacia, el establecimiento de un importante compromiso en los altos niveles. Si este compromiso se consigue, y se mantiene, el plan tiene una buena probabilidad de funcionar. Si no se consigue el compromiso, o si hay un estallido inicial y luego se desvanece, la probabilidad de éxito disminuirá.

El mensaje más importante sobre la Gobernanza de la TIC que subyace en el Marco de Referencia de la Política es que la TIC es crucial y forma una parte integral de la actividad actual del negocio y de la producción de capacidades futuras. Yo trataría de estructurar este mensaje mucho más aún, para que el nivel ejecutivo comprenda que la capacidad de la TI y

el modo de usar la TIC en la economía, por organizaciones y personas, tiene un impacto dramático sobre el diseño y la prestación del servicio del gobierno, llegando incluso a influir sobre la clase de servicio que se esté prestando. Si el nivel ejecutivo comprende completamente que la TIC impacta de modo importante sobre su propio rol y desempeño, es mucho más probable que haya compromiso que cuando se piense que es una caja negra que puede no tenerse en cuenta, ya que es el problema de otro.

Al mismo tiempo que los mensajes sobre el papel que juega la TIC, yo trataría de construir un profundo entendimiento de la naturaleza completa de la capacidad de negocio, que Harold Leavitt describe en su modelo con forma de rombo, y que es el resultado de personas, proceso, organización y tecnología. Planificar, diseñar y producir las capacidades futuras del negocio exige una atención equilibrada sobre las cuatro dimensiones. La guía para la Fase 2, en el Marco de Referencia de la Política, contiene un embrión de esta noción, con la Arquitectura de la Empresa abarcando las líneas estratégicas del negocio y de la TIC. Pero el modelo olvida la articulación clara de que la nueva capacidad no se consigue con las actividades de implantación de la TIC, sino con iniciativas combinadas de capacidades de negocio, que tratan simultáneamente los cuatro puntos del Modelo de Leavitt.

Como es lógico, observaré con interés y con la esperanza de dar algún asesoramiento, apoyo y recursos para ayudar a que este esfuerzo logre el éxito que se merece. [Principio](#)

## Estrategia de Australia Meridional

Podría pensarse que es la temporada de la estrategia gubernamental de la TIC. Pisando los talones a la estrategia anunciada en Victoria el 12 de febrero (publicamos un comentario sobre el borrador de la estrategia en octubre 2012) se publica, para su opinión pública, un borrador de estrategia para la TIC en el estado del Australia Meridional. Empleé algún tiempo con los dirigentes de la TIC de Australia Meridional a finales de 2011 y espero comentar el borrador de la estrategia. Vean más información en la Carta de Abril de Infonomics.

## Investigación sobre Sanidad de Queensland

Muchos lectores de estas cartas recordarán la edición de junio de 2010, en la que estudiamos la catástrofe de un nuevo sistema de nómina implantado para el departamento de Sanidad de Queensland. Tras varios informes de auditorías y de consultores externos, el Gobierno de Queensland ha lanzado, a alto nivel, una [Comisión de Investigación](#) del proyecto. Esta Comisión es muy transparente, que tiene copias de las presentaciones y transcripciones de las actas en el sitio web de la Comisión. Ha habido sesiones durante un par de semanas, con especial interés en el proceso

de concurso y selección de IBM como contratista principal. Algunas de las cosas que se han dicho pondrían los pelos de punta y la prensa se ha regocijado contando otras que ocurrieron y que parecen absolutamente increíbles.

Infonomics pide que la Comisión se informe sobre las directrices de ISO 38500, y a opinar sobre si la conformidad o la falta de conformidad con la norma podrían haber creado resultados diferentes. No sabemos qué ocurrirá, pero esperamos que lo hagan. Sea como sea, habrá un resumen y análisis de los hallazgos, cuando la Comisión los publique.

## Llegamos más Lejos

Las cartas de Infonomics de septiembre, octubre y noviembre de 2012 trataron sobre cuestiones que los directores deberían preguntar en las salas de los consejos, para asegurarse de que sus organizaciones son efectivas en la dirección y el control de la TIC. Ha habido muchas respuestas positivas, y se eligieron y volvieron a publicarse, con permiso, por *Matrix on Board* y luego por el *Institute of Chartered Accountants*.

Ahora, las cuestiones han tenido un alcance mundial. Una versión reducida y revisada de las cuestiones orientadas hacia la estrategia ha sido publicada en *EDPACS*, una prestigiosa publicación con circulación en todo el mundo y un consejo editorial que contiene el "quién es quién" de los expertos en todos los aspectos de la gobernanza, auditoría y seguridad de la TI. El artículo publicado puede verse [Aquí](#) – las primeras 49 personas que hagan clic en el enlace conseguirán el artículo gratuitamente.

## Habilidades del Consejo

Parece que muchos consejeros de empresas siguen sintiéndose en desventaja cuando hay que preguntar cuestiones sobre la TI en la Sala del Consejo, incluso ahora que están cada vez más presionados para participar más intensamente el uso de la TI. La atención académica al asunto ha cambiado desde el análisis sobre si los consejos deberían implicarse en ello hacia tratar de entender la experiencia y habilidades que los directores necesitan para permitir su implicación.

## Un investigador busca ayuda

Recientemente, Shafi Mahomad, un estudiante de doctorado en la Universidad de Brisbane buscaba información para su trabajo sobre las competencias necesarias para permitir la supervisión eficaz de la TI por un Consejo de Administración. Está desarrollando un modelo de capacidad que, cuando esté terminado, informará a los directores sobre qué necesitan conocer para poder implicarse de modo eficaz en la TI. Ha buscado en distintas fuentes, incluidas publicaciones académicas y expertos del sector.



## Y recibe asesoría interesante

Una fuente con la que ha contactado es un miembro de ISACA, la organización internacional para los profesionales implicados en la gobernanza, auditoría y seguridad de la TI. ISACA, por medio de su filial *IT Governance Institute*, ha dirigido una amplia investigación sobre la gobernanza de la TI a lo largo de más de una década, y ha publicado muchos artículos muy útiles sobre este asunto. Sin embargo, gran parte de lo que ISACA publica bajo el título "Gobernanza" es en realidad "Gestión". Por desgracia, esto ocasiona que se diga a los directores que, para gobernar la TI, necesitan la experiencia y hacer el trabajo de los gestores (nótese que el Marco de Referencia de la Política, de Sudáfrica, define claramente Cobit, publicado por ISACA, como guía para la gestión).

La información proporcionada por ISACA a Shafi es, en mi opinión, sorprendente por su falta de comprensión del rol de miembro del Consejo de Administración de una organización. Aquí está, quitando los nombres, pero al pie de la letra:

*"...para su propio uso como miembro del Consejo.*

*automatización de oficinas (wp, ss, pp), software de colaboración (groupware, gestión de proyectos, software de gestión de contenidos en web, software de gestión del conocimiento, gestión de documentos) internet, intranet, extranet, conferencias (video conferencia, webinar, conferencia de datos, audio conferencia), comunicación (correo electrónico, comunicaciones unificadas, medios sociales), modelado de procesos de negocio, software de seguridad, sistemas para uso propio del Consejo (cuentas y gastos).*

*Hay otras competencias que (los directores) pueden precisar conocer para ser capaces de evaluar las alternativas de selección de TI en la organización.*

*Software multidisciplinar (p.e. erp, crm, scm) o con funciones únicas (Financiero (nómina, contabilidad financiera, control de gestión), RR.HH. (contratación, gestión de tiempos y asistencia, absentismo, Ventas (sistema de gestión de pedidos, pagos), adquisiciones (sistema de pedidos propios), Marketing (análisis de mercado), Producción (CIM, CAD, CAE, CAM), Distribución (planificación de la cadena de aprovisionamiento y ejecución de la cadena de aprovisionamiento), TI (software para help desk, software para pruebas). También, sistemas de soporte a la toma de decisiones, sistemas expertos, sistemas de información estratégica, sistemas de información gerencial. Software de auditoría, gestión de los activos de TI, gestión del riesgo, aseguramiento de la calidad, software para la gobernanza, metodologías de adquisición de software, software para sustitución de activos, etc.*

*Necesitarían conocer la infraestructura de TI y su arquitectura (personas, software, hardware, datos, redes, políticas y procedimientos)...*

¿Qué puedo decir? No debería sorprendernos de que los directores se escandalizaran cuando se les dijo que la gobernanza de la TI les exige tener unas capacidades tan amplias.

iEsta es una prueba clásica del escaso conocimiento que tienen muchos profesionales de la TI sobre los consejos de administración! No sólo es completamente imposible que un miembro de un Consejo, o un colectivo de ellos, pueda comprender todos los puntos mostrados. ¡El pecado mortal de esta lista está en la absoluta ausencia de la estrategia de desarrollo, la planificación para implantar capacidades del negocio posibilitadas por la TI, el cambio del negocio posibilitado por la TI y la operación del negocio posibilitado por la TI!

Imagínese una persona que planea un circuito en un todoterreno por el interior de Australia. Si se aplicara a esta actividad lo dicho para los miembros del Consejo sobre TI, esa persona debería ser experto en diseño de motores, sistemas de navegación con GPS, neumáticos, alumbrado y, tal vez, sistemas de transporte de paquetería. Sin embargo no mencionaría nada sobre los destinos deseables, navegación, clima y técnicas de vida y supervivencia en la Naturaleza, procedimientos de emergencia, abastecimiento y reabastecimiento de suministros. ¡El viajero podría comenzar con un buen todoterreno, pero pronto estaría muerto!

## Un punto de vista bien envejecido

Otra entrada usada por Shafi es el artículo "Information Technology and the Board of Directors" de Richard Nolan & F. Warren McFarlan, publicado en Harvard Business Review en octubre de 2005. Como parte de la información que envié a Shafi, volví a leer el artículo de HBR. Fue interesante reflexionar sobre cómo ha cambiado todo desde entonces. Entonces había comprado mi primer *smartphone*, y ello me diferenciaba de mis compañeros; los medios sociales emergían, la compra online estaba en la infancia... Me pregunto si alguien tenía alguna idea de cómo evolucionaría todo.

La retrospectiva puede ser cruel. Noté que en aquella época (octubre 2005) decían que no había normas sobre la gobernanza de la TI. Por supuesto, se olvidaron de AS 8015, y es una pena, porque si una publicación como HBR la hubiera mencionado, la norma habría tenido relevancia antes. Otra cosa que me preocupó es que escribían desde una clara perspectiva norteamericana, en la que, sobre todo antes de 2008, muchos consejos de administración estaban dominados por los ejecutivos. Ahora ya no estoy preocupado porque resalta que hacen falta miembros independientes la el comité de Gobernanza de la TI. Sin embargo, algunas de las cosas que

decían, están en mi opinión, un poco sesgadas por el modo norteamericano de pensar en aquel tiempo.

Creo que Nolan y McFarlan olvidaron un aspecto del uso de la TI, que sólo se ha reconocido recientemente: la profunda integración que existe hoy entre la TI y el negocio. Es un cambio sutil, pero importante, que los miembros del Consejo no se contentan con que la tecnología se encuentre en buen estado, sino que quieren que se use adecuadamente para producir el valor propuesto.

Otro elemento que ha cambiado radicalmente es que gran parte de la agenda tecnológica se ha sacado del control de la compañía concreta y está ahora dirigida por los clientes, los proveedores e incluso por los empleados. Los últimos, sobre todo, pueden esquivar los departamentos de TI por medio del uso de servicios en la Nube. Teniendo en cuenta estas cosas, revisaría la matriz de impacto estratégico.

El artículo proponía varias cosas que debería hacer el Comité de TI, como "*comprender la estrategia general de la cartera de aplicaciones de la compañía*". ¿De verdad? Me pregunto qué importa que el Consejo entienda esa arquitectura si los responsables de la gestión no la entienden. Sería muy raro. Me gustaría mucho más que dijeran que el Consejo debe asegurarse de que los responsables de la gestión entienden la arquitectura y la mantienen en buen estado.

Los responsables de la gestión deberían estar familiarizados con la arquitectura y presentarla al Consejo y, si el Consejo no tiene suficientes conocimientos para comprender y evaluar lo que se les presenta, sería muy apropiado que el Consejo contratara un asesor independiente. Recuerde otra vez el modelo de Sudáfrica: en su enfoque de la gobernanza de la TI, quieren que los ejecutivos participen en la arquitectura y que gestionen los cambios desde un punto de vista de la arquitectura.

Un problema similar ocurre cuando el artículo dice: "*los consejos de administración de las compañías de fabricación y en sectores estratégicos deberían efectuar revisiones periódicas de sus medidas de seguridad y fiabilidad...*"

Correcto si quiere decir: traiga a los responsables de la gestión a presentar estos asuntos y a convencer al Consejo de que están a la altura de las circunstancias, pero si quiere decir que el propio Consejo revisa las medidas y el riesgo, entonces tenemos un problema.

Pero entonces el artículo hace una buena aseveración: "*El Consejo querrá asegurarse de que no haya interrupciones del servicio...*" Es un cambio sutil pero importante. El Consejo puede asegurarse no efectuando ellos el trabajo, sino dirigiendo y monitorizando apropiadamente a los responsables de la gestión, de modo que el Consejo puede comenzar con una adecuada comprensión del riesgo –evaluar-, definir políticas y planes (desarrollados por los gestores, en nombre del Consejo –dirigir-) y estar al

tanto de que el futuro se comporta según lo previsto –monitorizar-).

Más adelante, los autores dicen que el Consejo debe asegurarse de que hay el adecuado sistema de gestión de proyectos, por lo que no esperan que el Consejo haga las cosas, con lo que reconoce el papel apropiado del Consejo: supervisor.

Pero entonces hablan del Consejo decidiendo sobre los factores económicos en el mantenimiento o en la sustitución de tecnología.

¿Cómo hace esto el Consejo? Normalmente, pidiendo a los responsables de la gestión que hagan el trabajo de a pie y el Consejo sigue trabajando a la máxima potencia. El Consejo no necesita conocer los detalles: necesita conocer es que los responsables de la gestión están dominando eficazmente la situación y que se están eligiendo las alternativas apropiadas. El Consejo puede hacer preguntas amplias para comprobar que la situación está bajo control, pero para ello no necesitan conocer "las tripas" de los elementos técnicos concretos.

El artículo prosigue con puntos que pueden significar que el Consejo necesita unos conocimientos concretos. Pero estos puntos pueden hacerse del mismo modo, con los responsables de la gestión haciendo los trabajos de a pie, como debe ser, y el Consejo haciendo las preguntas que generan este trabajo.

Este es el contexto en el que planteé las preguntas que deberían hacerse a los directores (como se menciona en [Llegamos más Lejos](#)). No es que los directores deban conocer las respuestas, sino que los directores deben saber que los responsables de la gestión están sobre los problemas y tienen las respuestas correctas. Por ellos, los puntos que tratan de nuevos productos, amenazas competitivas, tecnología rupturista y nuevos entrantes en el mercado, son preguntas válidas pero, en vez de esperar que los directores hagan el trabajo, debe centrarse la atención sobre los responsables de la gestión, con cuestiones planteadas por el Consejo, que consiguen dirigir los esfuerzos de los gestores.

Es también interesante tener en cuenta cómo el artículo observa el contexto negocio/TI. Los autores buscaban que los gestores que hablaban sobre TI tuvieran una gran cantidad de experiencia en el negocio, y que los miembros del Consejo tuvieran muchos conocimientos sobre la TI. Esto podría ser una visión extremista en 2005, pero hoy no sirve. Mi recomendación a los consejos de administración es que los ejecutivos del negocio sean quienes hablen de TI, y el CIO debería estar allí para validar lo que dicen. De nuevo, trae a la actualidad la importante diferencia entre consejos de administración expertos y consejos de administración capaces de extraer la información y el asesoramiento de los expertos. Para ser franco, creo que la segunda alternativa es mucho más importante, ya que brinda al Consejo el acceso a

una perspectiva mucho más amplia, al tiempo que asegura que el uso de la TI se está tratando adecuadamente en el contexto de la estrategia, en vez de ser un asunto añadido al final, como una idea tardía.

## Destilando la esencia

Es importante tener en cuenta el consejo del artículo de HBR, y muchos de los consejos de su misma época, sobre la necesidad de interpretar qué debería hacer un Consejo, como su actividad propia y qué debería haber hecho el Consejo por medio de la gestión.

Muchos autores escriben sobre ambos grupos de tareas usando un lenguaje que sugiere que un requisito para el Consejo ejecutar directamente el trabajo cuando es necesario y apropiado que delegue su trabajo. Con respecto a la TI, creo que el Consejo debería delegar gran parte del trabajo, mientras que se reserva y construye la capacidad de supervisar adecuadamente el trabajo que debe realizarse.

En este contexto, me alejo un poco de la recomendación frecuente de que todos los consejos deberían tener un experto en TI, pero reconozco que, para desarrollar la competencia busco, los consejos deberán acceder, durante cierto tiempo, a personas que la tienen esa competencia y conocimiento.

El trabajo de Shafi continúa, mientras se esfuerza en identificar las capacidades que los consejos y comités de dirección necesitan para poder ejercer sus responsabilidades de supervisión sobre la tecnología de la información.

Estoy seguro de que estaría muy interesado en recibir reflexiones y consejos de los lectores de esta Carta, y yo estaría encantado de enviarle todos los comentarios.

[Principio](#)

## Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo Digital y Gobernanza

Me alegra poder anunciar, a los lectores de la Carta y a sus colegas, varias oportunidades de explorar los conocimientos y habilidades esenciales para el eficaz Liderazgo Digital y la Gobernanza de la TI.

**18 – 19 Abril 2013: Sucursal de ACS en Victoria: Fundamentos de ISO 38500.** Este sólido curso de dos días sobre los fundamentos prepara a los líderes del negocio y de la TI dándoles conocimientos de los mensajes y principios esenciales y de las tareas más importantes de la norma. No usa jergonza informática y ayuda a aclarar la relación esencial entre los especialistas del negocio y los de la tecnología de las organizaciones que se mueven hacia su Futuro Digital. Este evento es especialmente interesante para las personas que trabajan en el Gobierno de Victoria, ya que la Estrategia de TIC recientemente anunciada por el estado de Victoria identifica expresamente ISO

38500 como una directriz de mejores prácticas para la Gobernanza de la TI. Los detalles y el registro están [aquí](#), envíen un correo electrónico a [Daphne Kechagias](#) o telefonen a la Sucursal de ACS: +61 3 9690 8000.

**26 – 27 Agosto 2013: ISACA Sudáfrica: Conferencia sobre la Gobernanza de la TI, la Seguridad de la Información, el Aseguramiento de la TI y la Gestión del Riesgo en Emperors Palace, Johannesburg.** Me encanta haber sido invitado a hablar en este evento. El resumen de mi sesión dirá: *Los líderes digitales están usando la TI para redefinir no sólo sus propios negocios, sino los mercados y los escenarios competitivos en los que operan. Ven y aprovechan el potencial de la TI para hacer los negocios de modo diferente y para crear nuevos negocios partiendo de cero. La rápida aparición del mercado transformado digitalmente plantea nuevas preguntas: ¿Cuáles son las habilidades y capacidades esenciales de un Líder Digital? ¿Cómo pueden operar eficazmente los líderes digitales? ¿Cómo pueden las organizaciones situarse en cabeza y ser líderes digitales, en vez de desastres digitales?*

Después de aceptar impartir esta sesión, he acordado impartir una segunda sesión y un taller.

La segunda sesión trata de *Comportamiento frente a Proceso: el poder fundamental de ISO 38500. Estudios recientemente publicados en el Reino Unido y Australia validan la decisión tomada en el diseño original de la Norma Australiana AS 8015 y en su sucesora, ISO 38500. Estas normas de centran en el comportamiento de la organización y en la conducta de las personas, cuando toman decisiones sobre el uso de la tecnología de la información. En esta sesión veremos ejemplos ilustrativos de cómo un comportamiento inadecuado ha socavado lo que debería haber sido un proceso eficaz, mientras que comportamientos ejemplares han compensado procesos débiles o inexistentes. Una breve narración del debate que tuvo lugar durante el desarrollo de AS 8015, seguido por una exposición sobre cómo pueden usarse los principios de ISO 38500 para promover un comportamiento apropiado en cualquier organización.*

*El taller hará posible que los participantes autoevalúen sus organizaciones con ISO 38500. Trabajarán sobre un diagnóstico con 30 puntos para conseguir una visión sobre el gobierno del uso eficaz de la TI en sus organizaciones. Cada punto de la evaluación se explica brevemente, antes de que cada participante evalúe el alineamiento de su organización con ese punto. La totalización y el examen de patrones de puntuación da una perspectiva del desempeño con respecto al modelo y los principios de ISO 38500, y sugiere las áreas donde podrían buscarse mejoras.*