

Vientos de Cambio

Hola y bienvenidos a Infonomics Letter de mayo de 2012. Como el invierno desciende sobre Australia, los vientos de cambio están soplando fuerte en numerosos frentes.

En Queensland, un nuevo gobierno estatal electo en un masivo acto, se ha movido para tomar el control sobre el uso de TI por el estado. Al igual que muchos otros gobiernos de Australia, Queensland ha sido notable por la frecuencia y magnitud de los problemas principales con los negocios posibilitados por TI. La debacle de 2010 de la nómina de Queensland Salud se convirtió en uno de nuestros ejemplos favoritos de las consecuencias cuando se ignoran los principios para el gobierno de TI en la norma ISO 38500.

En uno de sus primeros pasos decisivos, el nuevo ministro de TI de Queensland, Ros Bates, ha ordenado una auditoría importante de uso de TI en el estado. En la [Escoba Nueva de Queensland](#), se sugiere que la auditoría tiene que ver el contexto en el que se utiliza TI, así como TI en sí misma. Y para evitar problemas en el futuro, sugerimos que el ministro también debe obtener una imagen completa del comportamiento exhibido por líderes de las agencias, ya que toman decisiones clave de uso de TI en el gobierno.

Impulsado en parte por otras preguntas que se hacen ahora con respecto a la nómina de Queensland Health, aprovechamos la oportunidad de ver de nuevo un tema que parece enfadar a muchos en el mundo de TI - la relación entre la [responsabilidad y la rendición de cuentas](#). El nuevo primer ministro de Queensland quiere saber quién fue el responsable del proyecto fracasado, de modo que puedan ser llevados ante la justicia (es decir - rendir cuentas). No sabemos que dice el asesoramiento jurídico, pero nos preguntamos si va a conducir a algún acuerdo económico, dado que fue evidente un gran fracaso en la asignación de la responsabilidad del proyecto, y con la responsabilidad tanto mal asignada y poco clara, se hace difícil entender quién puede y debe rendir cuentas. Pero tal vez el ejercicio puede conducir a un futuro mejor en la práctica la asignación de responsabilidades para futuras inversiones.

Después de un esfuerzo maratónico por Juan Pardo Martínez, en España y un equipo ecléctico de revisores en todo el mundo, estamos muy contentos de anunciar la edición en español de [Bailando el Vals con el Elefante](#). La descarga gratuita está disponible.

El [Programa de Eventos de Infonomics](#) continua y me lleva a en junio a México para hablar en una conferencia y presentar una Clase de Fundamentos ISO 38500, a continuación, alrededor de agosto en Australia para ofrecer otra serie de seminarios con el Grupo de Industria de Australia.

Por último, Infonomics y su dueño están [en movimiento](#) a un nuevo hogar - ¡y nos pareció que era un proyecto de trabajo duro!

Por favor, ¡disfrute! Mark Toomey, 31 de mayo de 2012

La Escoba Nueva de Queensland

Después de ganar una elección masiva unas pocas semanas atrás, el nuevo Gobierno de Queensland se está moviendo y entrando en acción para tomar el control de, entre otras cosas, el uso de TI en el estado.

Además de la debacle de la nómina de salud que ya comentamos en [junio de 2010](#), Queensland ha sufrido otros problemas con sus temas de TI - con los nuevos proyectos y sistemas operacionales. Un informe reciente de la Sindicatura de Cuentas de Queensland indica que solo están bien definidas las métricas de desempeño para 6 de 58 iniciativas estudiadas. El recién nombrado Ministro de TI, Ros Bates, ha puesto profundidad en la observación mediante la descripción del proyecto de Licencia de Conducir de Queensland, que fue aprobado en mayo de 2006, sin que haya un plan de proyecto o un plan de beneficios, y sin su revisión posterior o, al parecer, la medición contra el plan de negocio original. Como era de esperar, el proyecto sufrió mucho retraso de tiempo y sobrecostos.

Pero los problemas de los proyectos no son la única manera en que el uso de TI puede salir mal. La base instalada de sistemas también puede crear costo y riesgo, a través del fracaso en comprender y gestionar el total de la base de activos de TI. En 2008, la revisión de Gershon (publicado en Infonomics, [octubre de 2008](#)) para el Gobierno de Australia encontró problemas importantes en el espacio del "día a día". Las recientes declaraciones del Ministro Bates indican que sospecha problemas similares en Queensland.

El enfoque del Ministro para hacer frente a este problema ha sido la comisión de una importante revisión del uso en Queensland de la información y la comunicación. La auditoría tiene por objeto mostrar la duplicación y el despilfarro, mucha de la cual se cree que han existido por un tiempo considerable. Se llevará a cabo durante un período de seis meses, por un equipo de 32 funcionarios en comisión del servicio público de Queensland.

La información sobre la auditoría es difícil de localizar en este momento. El departamento dirigido por el Ministro es nuevo y tiene sólo el esqueleto del sitio web. No hay información en el sitio de la Oficina de Auditoría de Queensland, así que es difícil hacer comentarios sobre el alcance definido de la auditoría. Sin embargo, teniendo en cuenta la tendencia de largo tiempo, especialmente en el gobierno, de las organizaciones a considerar la tecnología de la información como un recurso autónomo, tal vez sea apropiado ofrecer dos sugerencias al Ministro y su equipo de auditoría.

En primer lugar, el equipo de auditoría debe asegurarse que entiende y registra el contexto de cada uno de los principales activos de TI. Puede ser que activos de TI que a primera vista parecen ser los mismos son, por su contexto, muy diferentes. Esta es una de las principales razones detrás del fracaso de la nómina de Salud: el proyecto trato de estandarizar la tecnología para la nómina sin comprender el contexto de la nómina, y no tuvo en cuenta que un sistema de nómina de sueldos requiere un contexto de negocios estándar para la nómina.

Este no es un argumento en contra de la estandarización. Por el contrario, se trata de una advertencia en contra de la normalización simplista. El grupo de trabajo también puede encontrar activos que parecen estar duplicados: lo que debe hacer es, entonces, entender la oportunidad y las consecuencias para la racionalización, teniendo en cuenta no sólo la tecnología sino el contexto en el que se utiliza la tecnología.

La Arquitectura Empresarial es una disciplina útil en este contexto. Si la auditoría identifica la Arquitectura Empresarial de los organismos comprendidos en el estudio, será capaz de, en un primer nivel de detalle, delinear el contexto de uso de los principales activos de TI, y poner de relieve una amplia gama de temas, entre ellos sistemas redundantes y duplicados, sistemas que ya no son soportados por el vendedor y sistemas para los que el gobierno carece de información necesaria en cuanto a su gestión y desarrollo en curso.

La segunda sugerencia es que la auditoría debe complementarse con la evaluación de la conducta y la capacidad inherente al sistema general por el cual ha sido dirigido y controlado el uso actual y futuro de TI a través de la maquinaria del gobierno, utilizando los principios del buen gobierno de TI definido en la norma ISO 38500. La razón de esto es que las fallas que se han observado y las cuestiones que puedan ser descubiertas, deben tener una causa, y como se ha visto en otros contextos, la causa es la debilidad siempre profundamente arraigada en las disposiciones relativas al gobierno de TI. La auditoría también puede descubrir muchas oportunidades para racionalizar y mejorar la forma en que se utiliza TI en el Gobierno de Queensland, pero sin la debida atención a los arreglos que correspondan para dirigir y controlar el uso de TI, en cascada desde el gobierno superior a la primera línea del gobierno en la prestación de servicios, sólo puede ser una cuestión de tiempo antes que vuelvan a surgir los mismos problemas.

Para muchos lectores de Infonomics, hoy comprenden muy bien los principios de la norma ISO 38500, pero el continuo flujo de pruebas sobre el terreno, tales como los problemas ya identificados en Queensland, nos muestran que ciertamente no son aplicados y, probablemente, entendidos en la comunidad en general.

Es apropiado que una vez más al considerar en el contexto de la revisión que el Gobierno de Queensland debe

adoptar, plantear algunas preguntas¹ que pueden hacerse en cada organismo:

Responsabilidad

- ¿La agencia tiene una definición formal clara y actual de cómo se delega la responsabilidad y se asignan las decisiones sobre el uso actual y futuro de TI?
- ¿La delegación y asignación de responsabilidades en las decisiones sobre el uso actual y futuro de TI distinguen entre la responsabilidad de aquellos que controlan el diseño y operación de la empresa que utilice o depende de TI (la demanda) y los que controlan el diseño y el funcionamiento de los activos tecnológicos actuales y servicios de información (la oferta)?
- ¿Aquellos a los se les delega la responsabilidad es, o debería ser, son competentes para cumplir con esta responsabilidad?
- ¿Los informes de la agencia y los mecanismos de supervisión aseguran que aquellos que se delegan (ya sea formal o informalmente) la responsabilidad respecto al uso actual y futuro de las TI son responsables en la ejecución de esa responsabilidad?

Estrategia (incluye todos los planes)

- ¿El plan comercial futuro de la agencia tiene en cuenta el uso actual y futuro de TI?
- ¿El personal responsable de la planificación futura del negocio de la agencia es competente para definir el uso futuro de TI desde la perspectiva de la demanda del negocio?
- ¿El plan de gestión de activos de TI de la agencia refleja con precisión el uso comercial previsible de TI?
- ¿El plan de la agencia de gestión de personal se asegura que tienen las habilidades necesarias para ser plenamente eficaces en el uso actual y futuro de TI (incluyendo las habilidades de personal de primera línea para utilizar eficazmente los sistemas de TI y servicios que sustentan su trabajo), y para gestionar y entregar los servicios necesarios actual y futuro de los sistemas de TI y sus servicios?

Adquisición

- ¿Todos los gastos en los servicios actuales y futuros de TI son sometidos a un riguroso examen y validación con la frecuencia suficiente?
- ¿Los planes para el cambio de la entrega de servicios empresariales y el desempeño le prestan la misma atención al retiro de los activos y capacidades de TI redundantes como se hace en la adquisición de nuevos activos y capacidades?
- ¿Todos los planes de inversión en nuevos servicios y capacidades de TI siempre están subordinados a los planes de negocio que impulsan la necesidad de nuevas TI, y estos planes de negocios globales impulsan

¹ Se recuerda respetuosamente a los lectores que The Infonomics Letter está protegida por las leyes de propiedad intelectual, y las preguntas presentadas son una valiosa propiedad intelectual de Infonomics Pty Ltd. Aunque las preguntas pueden citarse sin un uso comercial, no pueden ser utilizadas para una evaluación profunda sin el permiso de Infonomics Pty Ltd.

siempre los programas de trabajo necesarios que permitan conseguir resultados empresariales en lugar de limitarse a la capacidad de TI?

- ¿Todas las propuestas a nivel de la agencia para la inversión incluirá el examen riguroso de las oportunidades de racionalización y optimización de TI tanto de la maquinaria en uso por el gobierno y el gobierno superior?

Desempeño

- ¿El negocio y los líderes de TI de cada organismo tiene una comprensión clara del diseño del negocio (Arquitectura Empresaria) y el papel que desempeña en las actividades de apoyo actuales y futuras de la agencia?
- ¿La agencia cuenta con sistemas adecuados de medición y controles instalados para entender y hacer los ajustes necesarios en la forma que TI contribuye al desempeño general del negocio?
- ¿La agencia puede demostrar de manera concluyente que tiene las medidas adecuadas para asegurar la capacidad del organismo para mantener niveles aceptables de actividad operacional y la prestación de servicios, para todos los aspectos del negocio de la agencia que depende de TI?
- ¿La supervisión de la agencia de los cambios posibilitados por TI aseguran que la mayoría de las iniciativas entregaran los resultados esperados en circunstancias aceptables, y que las iniciativas que no pueden ofrecer los resultados esperados sean prontamente terminadas?

Conformidad

- ¿Tiene la agencia un conjunto claramente definido de las políticas generales, en consonancia con toda la política del gobierno, que es bien entendida y observada adecuadamente por todo el personal que toma decisiones sobre el uso actual y futuro de TI?
- ¿La agencia tiene un mecanismo eficaz para asegurar que todo el personal, incluidos los agentes externos que no están formalmente vinculados a la agencia, son conscientes y cumplen con todas las políticas y directrices pertinentes al uso de TI?
- ¿La agencia tiene un medio de probada eficacia por el cual cualquier inquietud o no conformidad, en relación con el uso actual y futuro de TI (incluyendo la realización de iniciativas y de la situación y el uso de los sistemas operacionales) pueden ser reportados confidencialmente y evaluarlas de manera objetiva y sólida para resolverlos?
- ¿La agencia tiene acuerdos de eficacia demostrable para comprender y asegurar la conformidad con las leyes, reglamentos aplicables, las obligaciones contractuales, éticos y profesionales en todas sus actividades comerciales y el uso de TI?

Comportamiento Humano

- ¿La agencia tiene y mantiene una comprensión exacta de las comunidades humanas que son o pueden ser afectadas por el uso de TI, y que la comprensión se

tenga debidamente en cuenta en la toma de decisiones sobre el uso actual y futuro de TI?

- ¿Los líderes de la agencia tienen una buena comprensión de las formas en que el comportamiento humano puede influir y ser influido por el uso de TI?
- ¿En qué medida la agencia considera de manera adecuada a todos los interesados en la planificación y ejecución de la capacidad de nuevos negocios, para asegurar cual es la capacidad de entrega y cuando no se pueden entregar los resultados esperados?
- ¿Cómo identifica, mide y responde la agencia al comportamiento humano que es un síntoma de fallas en su planificación del uso, desarrollo y continuidad de la capacidad del negocio posibilitado por TI?

La experiencia de Infonomics de más de siete años, desde la publicación inicial de la AS 8015 (el precursor de la norma ISO 38500) es que muchas organizaciones presentan profundas debilidades en el respeto de los principios de buen gobierno de TI, y que la mayoría de los casos de un gran fracaso de TI puede ser atribuido a tal debilidad. De hecho, nuestra re-elaboración del informe de auditoría sobre el sistema de nómina de Queensland Salud (Infonomics, [junio de 2010](#)) muestra que el proyecto fracasó en todos los principios. El grado de insuficiencia en los principios debería haber sido, de haberse considerado, un indicador altamente visible del fracaso de un proyecto importante que finalmente se produjo.

El punto crucial que Infonomics cree que el ministro Bates tiene que entender y atender es que, mientras que una auditoría es casi seguro que descubre muchos de los problemas actuales con el que se utilizó TI en el Gobierno de Queensland, para completar la revisión necesaria y prevenir la recurrencia futura de los mismos problemas, casi con toda seguridad se requiere un cambio mayor en el comportamiento a través de toda la dirigencia que ocupa el gobierno. [\[Top\]](#)

Responsabilidad y Rendición de Cuentas

La relación conceptual entre la responsabilidad y la rendición de cuentas en materia de tecnología de la información es un tema frecuente de debate en foros en línea y en el entorno del establecimiento de normas.

Para mí, debe ser simple: la rendición de cuentas crea la responsabilidad. Cuando una entidad tiene la responsabilidad de algo, esa entidad debe ser responsable ante el dador para el desempeño eficaz de esa responsabilidad. Así, en una jerarquía clásica, la responsabilidad pasa por la estructura y la responsabilidad pasa hacia arriba.

En la mayoría de las jurisdicciones, la ley atribuye la responsabilidad de dirigir y controlar la organización clara e indiscutiblemente al cuerpo de gobierno. El órgano de gobierno puede entonces delegar la responsabilidad específica (y con frecuencia muy importante) de los aspectos de la planificación, construcción y funcionamiento de la organización a los ejecutivos. Cuando

se delega la responsabilidad, los ejecutivos se hacen responsables ante el órgano de gobierno. Sin embargo, el acto de delegación no disminuye la responsabilidad del órgano de gobierno para lo que fue delegado a los ejecutivos. En pocas palabras, el órgano rector debe velar por que los ejecutivos hacen su trabajo correctamente.

Cuando los gerentes a su vez delegan la responsabilidad en otros, esos otros adquieren la responsabilidad de lo que se delega en ellos, pero los directivos que establecen la delegación seguirán también siendo responsables.

El mismo concepto se aplica sin duda, cuando el trabajo se delega fuera de una organización. Cuando una entidad es contratada para realizar una tarea o entregar algo, esa entidad adquiere una responsabilidad y es imputable de la entrega. Sin embargo, el creador de la contratación, además debe rendir cuentas por la responsabilidad que ha contratado fuera.

Estas preguntas también pueden ser incorporadas en el asesoramiento jurídico originariamente obtenido por el anterior Gobierno de Queensland, y que en la actualidad se busca por el nuevo gobierno. Los consejos se refieren a la debacle que fue, y sigue siendo, el sistema de Nomina de Queensland Health. Con el costo de la debacle informado como de \$ 412 millones, el nuevo gobierno quiere saber si el consejo puede ayudar en la imputabilidad de los responsables de la implementación del sistema y de la responsabilidad por el resultado.

Cuando cualquier aspecto de los servicios de TI de la organización es externalizado, es fundamental que haya una comprensión clara de la responsabilidad que se asigna al proveedor, y que el proveedor sea capaz de descargar esa responsabilidad. Si la responsabilidad asignada no está clara, o es inadecuada, puede ser muy difícil mantener al proveedor responsable. Es evidente que los que tienen la responsabilidad de la selección y la contratación del proveedor también deben ser competentes para realizar esta tarea, y deben ser responsables por la elección que hicieron. De hecho, la cadena de rendición de cuentas por el fracaso de un acuerdo de servicios subcontratado se extiende desde el propio proveedor, y a través de la estructura de la delegación de la organización que define los requisitos que llevó a la contratación externa en primer lugar.

Los que han estudiado el caso de Queensland Health, probablemente verán que el seguimiento de las cadenas de la responsabilidad y la rendición de cuentas puede ser bastante difícil. Había varias entidades involucradas, y la asignación de la responsabilidad parece haber sido fundamental y fatalmente defectuosa en primer lugar. Mientras Queensland Health fue el responsable como el empleador, parece que la responsabilidad para el suministro del sistema de nómina ha descansado, con razón o sin ella, en la agencia independiente conocida como CorpTech. Pero esta responsabilidad no fue asignada por Queensland Health –de esa manera CorpTech no era responsable para Queensland Health. Y si pensamos en los elementos fundamentales de cualquier sistema de negocio: las personas, procesos, estructura, y la tecnología

(como se identifica por HJ Leavitt en 1965), si a CorpTech le fue asignado sólo la responsabilidad de entregar un entorno de tecnología "compartida" para la nómina, hay que preguntarse quién fue el responsable y por lo tanto responsables de la entrega de los otros elementos del sistema de nómina.

Es de esperar que el nuevo Gobierno de Queensland obtenga, y haga público, el asesoramiento jurídico que busca. Este consejo puede arrojar más luz sobre la compleja red de la responsabilidad y la rendición de cuentas que viene con la externalización de los servicios de TI.

¿Es demasiado esperar que la asesoría también pudiera proporcionar alguna orientación clara para los líderes empresariales de la extensión de la responsabilidad y la rendición de cuentas que tienen para asegurar que cualquier acuerdo de externalización ofrece un resultado adecuado y bien definido? [\[Top\]](#)

Elefante en Español

El proyecto de traducir *Waltzing with the Elephant* al español está cerca de su clímax. A través de los generosos esfuerzos de Juan Pardo Martínez, en España y un equipo ecléctico de revisores de Argentina, Uruguay, El Salvador y España, el libro definitivo sobre el uso de la norma ISO 38500 para guiar el gobierno y la gestión de TI (que ha sido entregado a los compradores en más de 30 naciones en su formato original en Inglés) muy pronto estará disponible para un nuevo y vasto público en todas las naciones de habla hispana del mundo.

Esto no es una traducción automática. Más bien, es el resultado de un esfuerzo importante por parte de personas de habla hispana de todo el mundo, que han trabajado para garantizar la claridad de los mensajes originales a pesar de las diferencias regionales en la lengua española.

Hoy, anunciamos la disponibilidad de la descarga gratuita - al igual que con la versión en inglés -, la descarga gratuita contiene los tres primeros capítulos, además de toda la "infraestructura" del libro. Deja que tus amigos que hablan español sepan que este es un libro que les ayude a lograr un mayor éxito con el uso de TI. Para más detalles, consulte la [página nueva](#) en el sitio web Infonomics. [\[Top\]](#)

Agenda de Eventos: México, Australia

El esfuerzo de Infonomics para explicar la norma ISO 38500 y la gestión de tecnología de la información traza un nuevo hito hacia finales de junio, con dos eventos en la Ciudad de México:

- **26-27 de junio:** Mark Toomey presentará la [Clase de Fundamentos ISO 38500 \(ISO 3850 Foundation Class\) en el Instituto Tecnológico Autónomo de México](#)
- **28 de junio:** [Asociación de Arquitectos de Empresa - Capítulo México, Evento de Lanzamiento, en el Hotel Hyatt Regency en Ciudad de México.](#) Mark Toomey

hablará sobre "Arquitectura Empresarial y Buen Gobierno de TI". También en este evento, Carlos Francavilla de la Compañía [BITCompany](#) (un socio internacional de Infonomics) se unirá a Mauricio Corona para discutir la relación entre los tres principales marcos de gestión de TI: TOGAF, COBIT e ITIL.

Siga los enlaces anteriores para obtener más información (en español) acerca de estos eventos y para registrar su participación.

Más cerca de casa, el Australian Industry Group está avanzando en sus planes de lanzar una nueva ronda del popular seminario de medio día "Alineación de la Tecnología de Negocios". Marque estas fechas en su calendario, y busque más información sobre cómo registrarse en Infonomics de junio y julio:

- Melbourne: 14 de agosto
- Adelaida: 15 de agosto
- Sydney: 16 de agosto
- Brisbane: 17 de agosto

Los participantes anteriores en estas sesiones han sido predominantemente gerentes de nivel superior y ejecutivos de negocios, que calificaron el contenido como a tono para su nivel y relevante para sus funciones. [\[Top\]](#)

En Movimiento

Durante más de seis años, Infonomics ha operado desde la parte delantera de mi casa en el exterior al este de Melbourne. Justo después de abandonar el viaje diario al trabajo y la tentación de trabajar hasta altas horas de la noche en casa, tuve la suerte de conocer a una señora maravillosa que se ha convertido en una compañera muy querida en mi vida. Ahora, estamos a punto de dar el paso muy importante de la fusión de nuestras vidas, y mi casa está en venta.

En el corto plazo, Leonie y yo vamos a vivir en su casa en las colinas un poco más lejos hacia el este - aún dentro de los límites del área metropolitana de Melbourne. Infonomics se moverá allí también, y operará desde lo que alguna vez fue la sala de juegos, que se asoma sobre un bosque de Mountain Ash.

En algún momento del 2013, vamos a hacer un movimiento más, a una pequeña granja que estamos comprando en la región muy fértil de Gippsland. Este será el lugar donde pondremos nuestras raíces profundamente, con planes para el ganado de granja y mejorar el medio ambiente y la sostenibilidad de nuestras propias vidas. La granja está a un poco menos de 2 horas en coche desde el centro financiero de Melbourne, pero, con el poder de Internet, voy a estar en conexión directa con mis clientes y colaboradores como lo estoy ahora, y voy a continuar mis esfuerzos para ayudar a organizaciones de todo el mundo a obtener mejores resultados de sus inversiones actuales en el uso de la tecnología de la información. [\[Top\]](#)