

## Lecciones Repetidas

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de noviembre de 2011.

La agenda de Infonomics es siempre dinámica. Mantengo una larga y creciente lista de temas que me gustaría discutir, todos relacionados directamente al buen gobierno de TI. Los temas surgen de muchas fuentes, pero la mayoría vienen de la prensa de todo el mundo todos los días. Uno que merece atención es la desaparición, que no sorprende a muchos, del enorme proyecto de TI en el Servicio de Salud Nacional del Reino Unido. Vinculado a esto está la campaña muy interesante (que abiertamente apoya Infonomics) lanzada por [Insider E-Salud](#) para el nombramiento de los [Jefes de los Servicios de Información Clínica](#) para proporcionar el liderazgo clínico en los proyectos de TI, y el uso de la información en las organizaciones del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido.

Otro, es el anuncio por parte del CIO del Departamento de Defensa de Australia diciendo que el departamento va a cambiar el rumbo de los proyectos masivos a proyectos pequeños – que por lo general cuestan alrededor de sólo un millón de dólares.

Sin embargo, estos temas han sido empujados a un segundo plano una vez más por la aparición de un nuevo y bien escrito y contundente informe sobre las fallas de TI en el Gobierno de Australia. En Estado de fracaso de los proyectos de TI! nos fijamos en las observaciones y conclusiones que surgen de una revisión de los diez grandes proyectos de TI en mi estado de Victoria. Si hay un problema con el informe, es que se confirma una vez más los mismos tipos de problemas que han ocurrido muchas veces antes, y recomienda mejoras que se han recomendado muchas veces en el pasado. Lo que no hace es proporcionar una nueva forma de las lecciones aprendidas para ser aplicadas - en efecto, cuando se tiene en cuenta las respuestas de la agencia más responsable, uno se pregunta si hay algún deseo en el servicio público de Victoria para hacer realidad un mejor trabajo con TI.

Suponiendo que hay un apetito en algún lugar para una mejora significativa, impulsar el debate - que postula que, como define claramente el informe, la necesidad de las agencias gubernamentales en mejorar su gobierno de TI, hay una necesidad de un organismo que permita que, en lugar de interferir en la decisiones de TI, ayude a las agencias a instaurar mecanismos que les aseguren tomar buenas decisiones sobre una base continua.

Es un gran placer que mis lectores sepan también que este tema es de gran interés para mis amigos en [Affairs of State](#). Habrá un breve artículo en la próxima edición de la [Carta de Melbourne](#), que resume algunos de los temas clave del nuevo informe del Defensor del Pueblo de Victoria.

Espero sinceramente que encuentre útil esta edición y esperamos sus comentarios.

Mark Toomey, 29 de noviembre 2011

## ¡Estado del Fracaso de los proyectos de TI!

Ni George Brower, Defensor del Pueblo para el Estado de Victoria, ni Des Pearson, el Auditor General del Estado, son conocidos por tener pelos en la lengua - en especial cuando esas palabras se refieren a los problemas actuales del Estado con las inversiones en cambios posibilitados por TI.

En abril de 2011, el Defensor del Pueblo y la Contraloría General acordaron colaborar en la preparación de nuevas orientaciones y recomendaciones para mejorar el gobierno de TI de los grandes cambios posibilitados por TI en los proyectos de Victoria. El resultado de esa colaboración es la [investigación de oficio en los proyectos de TIC](#), un documento de 121 páginas emitido el 22 de noviembre. En su prólogo firmado conjuntamente con el informe, los autores se lamentan:

*En los últimos años, en nuestras respectivas funciones como Auditor General y Defensor del Pueblo, hemos presentado en el Parlamento una serie de informes relacionados con los proyectos TIC. En estos informes se han identificado importantes carencias en la gestión del sector público en estos proyectos y se han incluido numerosas recomendaciones sobre cómo mejorar la forma de gestión.*

*A pesar de estos informes, vemos pocos indicios de lecciones aprendidas en el sector público. La evidencia hasta la fecha es que el sector público no gestiona los proyectos TIC de forma eficaz, como lo demuestran las dificultades actuales que Victoria enfrenta en esta área y los comentarios del público, cada vez más adverso sobre los principales proyectos TIC.*

*A pesar de la amplia orientación y la literatura disponible, las agencias están cometiendo los mismos errores en torno a la planificación, gestión, gestión de proyectos y adquisiciones que nuestras oficinas han observado y reportado por algunos años. Esto incluye la falta de rendición de cuentas de los responsables de estos fracasos de proyectos, especialmente altos ejecutivos de las agencias, y el Departamento de Hacienda y Finanzas.*

Basándose en el análisis de los diez grandes proyectos que se perciben como que los principales problemas experimentados con los tiempos, el presupuesto y el logro de los objetivos, el informe presenta un total de 58 recomendaciones para mejorar. Algunas de las recomendaciones son específicas para las iniciativas individuales, mientras que muchas se refieren a los temas comunes que surgen de la revisión.

## Los Resultados – Reformulados

Si bien el informe no hace referencia a la norma internacional para el Gobierno de TI (parece que hay una

curiosa resistencia de su uso en este estado), se necesita sólo una mirada superficial a los documentos que dan cuenta que aquí también, tenemos un informe de fallas para observar los seis principios del buen gobierno de TI como se definen en el estándar.

**Responsabilidad:** Varios de los proyectos examinados son diversos ejemplos de la falta de asignación de responsabilidad adecuada a las personas competentes para cumplir con esa responsabilidad. También hay ejemplos de la no celebración de los individuos y organizaciones responsables de la responsabilidad que tienen. Hay casos de lo que podríamos llamar la "responsabilidad usurpada", donde los que deben especificar la funcionalidad de los sistemas de negocio, se mantienen a cierta distancia por los burócratas del departamento que parecen tener una creencia errónea de que tienen todo el conocimiento sobre las operaciones empresariales que es necesario especificar en las funciones de TI.

**Estrategia:** Se reconoce a TI como un factor clave del día a día la actividad en los negocios y en el gobierno. TI no sólo ofrece una mejor recopilación, análisis de la retención y recuperación de información - en estos días también ofrece profundidad en las nuevas formas de organizar y dirigir el trabajo de cualquier organización.

Lamentablemente, varios de los casos estudiados por el informe reflejan la renuencia de las agencias de gobierno para aprovechar y explotar la capacidad de TI para mejorar en gran medida el diseño y operación de sus negocios. Aunque no es muy tratado en el informe, hay indicios de la necesidad de desarrollar aún más la perspectiva de la planificación estratégica en las agencias, por lo que su planificación de más alto nivel de negocio es informado por las posibles limitaciones y oportunidades en tecnología de la información, y que los planes de negocio que adoptan deben definir el contexto y la intención para el uso de TI.

Uno de los puntos potencialmente sensibles que el informe aborda frontalmente es la propensión de los políticos para hacer grandes declaraciones, con un presupuesto adjunto, con el más débil de los casos de negocios preliminares, y con aparentemente poco cuidado por las consecuencias de esos anuncios. Algunos de los casos examinados se fueron a pique debido a que, entre otras razones, se les fuerza montados en un presupuesto de conveniencia política que no tenía ningún parecido con el costo real. No puede haber ninguna duda que se necesita una mejor manera para gestionar la transición de las grandes inversiones desde el concepto inicial a la realidad entregada, sin que el proceso este paralizado por el poco desarrollo de estimaciones preliminares de costos.

El principio de Estrategia de la norma ISO 38500 tiene un alcance más amplio - que cubre todo el espectro de la planificación del uso de TI en una organización de TI.

Cuando se contempla la transformación que posibilita TI, los procesos de la estrategia y la planificación deben asegurar que hay un suministro adecuado de personal

debidamente capacitado. Una vez más el informe es claro y contundente - después de muchos años de incesante outsourcing, muchas agencias del gobierno están seriamente sub-equipadas con respecto a las personas que pueden planificar y supervisar la ejecución de las principales iniciativas. El informe deja claro que la dependencia de los contratistas es insuficiente, ya que los contratistas tienden a carecer de los conocimientos necesarios para el contexto de un plan exitoso.

La comprensión de cómo funciona el negocio es sin duda un requisito previo para la planificación de cambios en el negocio. Sin embargo, a medida que más y más reglas de negocio van a ser incorporadas en los sistemas de TI, muchas organizaciones descubren que han perdido el conocimiento crítico. Algunos de los problemas experimentados por los proyectos examinados es porque no hay acceso a los conocimientos de cómo funcionan los sistemas antiguos, ¿por qué se recopilan los datos, y cómo se usan los datos.

**Adquisición:** Las decisiones de invertir recursos financieros y humanos en los cambios posibilitados por TI tienden a depender de un caso de negocios formal. El informe es claro que un caso de negocio debe ser un documento riguroso y exhaustivo, que establece todo el trabajo necesario para alcanzar el resultado deseado, y sujeto a exámenes periódicos para revalidar el proyecto, tanto éste y el contexto al que se aplica para evolucionar. Sin embargo, en varios casos, los casos de negocio no son amplios ni completos, y varios claramente nunca fueron revisados después que financiaron.

Con demasiada frecuencia, se encuentra que los proyectos carecen de un objetivo claramente definido, propósito, o meta. Sin el ancla definitiva que un objetivo claramente definido proporciona, es difícil imaginar cómo alguien puede planificar con certeza el trabajo requerido, y los ejemplos presentados en el informe confirman que, cuando los resultados esperados no son claros, los requisitos detallados son una vaga conjetura y los proyectos caen en interminables discusiones sobre lo que está y no está incluido entre comillas, con las inevitables consecuencias en los tiempos y el presupuesto.

La evaluación de riesgos es un requisito clave para cualquier caso de negocios sólido, pero ahora deberíamos haber madurado más allá de la etapa en la que pensamos que la gestión del riesgo es un evento de una sola vez, para ser considerado sólo en el desarrollo inicial del modelo de negocio. El informe detalla los casos en que la gestión de riesgos se ha dejado atrás una vez que el proyecto se pone en marcha. En un caso, se ignora el análisis preliminar de riesgo por completo y uno de los riesgos inicial más significativo se realiza plenamente con el proyecto en marcha, sin pruebas de esfuerzo para neutralizar o tratar el riesgo. De hecho, sólo se puede concluir del informe que aunque se identificó el riesgo en el desarrollo del caso de negocio, no había capacidad en la gestión del proyecto (comité directivo) y la estructura administrativa para reconocer que el riesgo se ha materializado. No es sorprendente que el informe también deje claro que en

este proyecto, la mayoría de las personas designadas para el gobierno y las funciones de gestión de proyectos, tuvieron graves deficiencias en la capacidad requerida – los habían hecho responsable, sin tener la capacidad para descargar esa responsabilidad y se condenada al fracaso desde el principio.

**Desempeño:** Cuando los objetivos no están claros, puede ser extremadamente difícil entender tanto lo que se parece a la culminación, y que cantidad de trabajo se requiere para lograr el éxito. Cuando estas circunstancias se combinan con un enfoque que mantiene a los usuarios reales del negocio de un nuevo sistema informático a la distancia, no debe sorprender que el producto entregado se considere de mala calidad, si no totalmente inútil, por aquellos que lo utilizan en el día a día. Sin embargo, al menos dos de los diez proyectos examinados presentan una combinación de características.

Con la mayoría de las organizaciones implementando sistemas de TI en la mayoría de los aspectos de su negocio en el pasado, uno de los impulsores iniciales de la nueva inversión puede ser simplemente la conveniencia de sustituir tecnología obsoleta. Sin embargo, este tipo de proyectos de reemplazo, sin duda, deberían ser para lograr algo más que un reemplazo de la tecnología subyacente con un mismo enfoque para la misma funcionalidad de negocio. No es así en al menos un caso, donde la agencia trabajó con ahínco para eliminar el impacto del cambio de procesos de negocio de su personal, mediante la modificación del paquete elegido para hacer que funcione igual que el sistema antiguo. Imagina que - ¡gastar millones en un nuevo sistema y haciendo que parezca que no se gastó ni un centavo! Está claro que tiene que haber objetivos para mejorar la capacidad de negocio y un mejor desempeño que forman parte de los motores fundamentales de la inversión en el cambio.

**Conformidad:** Hace algunos años, el Gobierno de Victoria ha desarrollado una herramienta llamada Mapa de la lógica de inversión. Según el sitio web del gobierno, un ILM es la siguiente:

*Una representación de una sola página de la lógica que subyace a una inversión. Que representa un "una historia del acuerdo de inversión" que se crea en una discusión informada. Está escrito en un inglés llano de manera que permita a un laico entender el lenguaje y los conceptos. Proporciona el foco principal de una inversión y se ha modificado para reflejar los cambios en la lógica de todo su ciclo de vida.*

Es un poco difícil de ver, de un vistazo en la web el Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno de Victoria o bien si un ILM ahora es obligatorio antes que se aprueba la financiación, o revisada si el ILM comenzó a existir antes que cualquiera de los diez proyectos. Sin embargo, uno se pregunta si, estos proyectos habían sido objetos con el rigor ILM, si se habrían desarrollado en el estado que los hicieron candidatos para su revisión.

El proceso de revisión, desarrollado por la Oficina Informática del Gobierno del Reino Unido, también ha sido una característica del régimen de gestión de proyectos de

TI en Victoria durante un tiempo considerable. Sin embargo, mientras que el examen señala que varios de los proyectos que se discuten han sido sujetos a revisiones, también señala que incluso las críticas negativas no han podido atajar las fallas producidas. Se desprende de la discusión en el informe que las revisiones no han tenido el efecto deseado en muchos casos. Los factores identificados incluyen el carácter optativo de algunas críticas, y el fracaso del sistema para comprometer adecuadamente a los que están en la parte superior de la organización con un mensaje lo suficientemente claro sobre la gravedad del resultado del examen.

**Comportamiento humano:** Varias de las iniciativas implican el rediseño de negocios - algunos de ellos en una escala considerable. Como todos sabemos, simplemente "aterriar" nuevas tecnologías en un ambiente de negocios establecidos no rinde frutos, y con frecuencia sirve para derrotar a lo que de otro modo podría haber sido una inversión muy exitosa. A pesar de un tema tan obvio, el informe identifica casos en que ha habido una grave escasez en el esfuerzo y los fondos asignados a la planificación y el despliegue de los cambios en el negocio. Por otro lado, también hay casos citados, donde el cambio ha sido lanzado con demasiada anticipación del sistema actual, lo que lleva a la necesidad de rehacer la formación.

Varios otros aspectos de comportamiento humano se destacan en el informe. Algunos son positivos, como la propensión de las personas que se dedican a la consecución de un objetivo en realizar un esfuerzo hercúleo, mientras que otros son negativos - tales como la práctica de tomar atajos para llegar a un punto final. Con demasiada frecuencia, como ocurrió en al menos un caso, el atajo se toma en las pruebas, y se instala un sistema poco fiable, limitando seriamente la posibilidad de que sea aceptado y exitoso.

## Recomendaciones – Repetidas

Si bien el informe, al igual que muchos antes, se lee como el guión de una película de terror que narra las malas decisiones hechas en relación con los proyectos, su propósito fundamental es proporcionar una guía en el logro de mejores resultados en el uso del gobierno de TI.

Por lo tanto, presenta un total de 58 recomendaciones - algunas se centraron en los proyectos que fueron revisados, y otras dirigidas a todos los organismos gubernamentales.

El tratamiento de las recomendaciones va a ser interesante. Victoria en la actualidad no tiene un jefe de gobierno responsable de la información - el papel ha sido abolido hace varios años. Un conjunto limitado de actividades de supervisión se conserva en el Departamento de Hacienda y Finanzas (DTF), que administra el estándar del gobierno Investment Management and Gateway, y que es el canal a través del cual se presentan al Consejo de Ministros las necesidades de financiación.

Ninguna de las recomendaciones representa el salto del pensamiento sobre el gobierno TI. Que no debe ser tomado como una reducción de su importancia - sino que debe ser tomado como una declaración que, en 2011, las prácticas incorporadas en las recomendaciones deben ser estándar y automáticas en cualquier organización que está invirtiendo en cambios posibilitados por TI. Que no son estándar y automáticas es un asunto de gran preocupación, sin embargo, la evidencia anecdótica deja en claro que estas mismas prácticas están ausentes en diversos grados en el gobierno, industria, comercio y cualquier otro campo en el que es un fenómeno generalizado en todo el mundo.

El informe causa una ceja levantada y la preocupación es la respuesta a las recomendaciones de la DTF. El Secretario de la DTF ha respondido a las treinta y cuatro recomendaciones más amplias (no específicas de los proyectos). Algunas son aceptadas sin condiciones, mientras que varias se aceptan de forma limitada o calificada, y otras son expresamente rechazadas.

Lo que para algunos puede resultar incómodo en la respuesta a las recomendaciones, es la forma en que DTF parece evitar cualquier concepto para asumir cualquier carga significativa de responsabilidad o supervisión de control. Uno tiene la impresión de que la DTF está operando en un contexto en el que ofrece una gran cantidad de consejos, pero no asume ninguna responsabilidad de asegurar que las agencias observen las buenas prácticas en sus iniciativas de TI, especialmente después que se ha concedido la financiación.

## Un enfoque alternativo

La conclusión en el informe del Defensor del Pueblo es que las agencias de Gobierno de Victoria tienen un débil gobierno de TI - una condición también identificada por Sir Peter Gershon en el ámbito federal, cuando entregó su informe en 2008 sobre el uso del gobierno australiano de la informática. Debido a que las agencias tienen gobiernos débiles, cometen errores básicos en la creación de nuevos proyectos y continuar con los ya establecidas.

Las organizaciones que tienen débil gobierno de TI, generalmente no asignan de manera clara y adecuada responsabilidades, sobre todo en el nivel muy alto en la organización donde las personas deben ser responsables por el éxito, y son frecuentemente expuestos a riesgos debido a la insuficiente planificación que deberían haber hecho - ya sea se para la conducción de los planes de TI a partir de la estrategia de negocio, o disponer los recursos calificados que son necesarias para entregar el trabajo, o para mantener un conocimiento adecuado de trabajo en toda la organización de cómo opera; toman malas y prematuras decisiones y los compromisos de gasto para nuevas iniciativas, antes de que se han definido correctamente los objetivos o entendido el enfoque necesario, tienen la capacidad suficiente para entender lo bien que sus proyectos están avanzando hacia el logro de la meta y si los beneficios previstos se están cumpliendo,

carecen de normas adecuadas y, por último, se olvidan de la realidad que el mayor desafío en cualquier cambio posibilitado por TI son las personas que están involucradas y afectadas.

Muchos de los comentarios presentados por el Defensor del Pueblo pueden ser resueltos por los organismos si mejoran sus mecanismos de gobierno. Pero esto no es un ejercicio puntual. Las agencias deben mantener una capacidad efectiva de largo plazo para gobernar TI, debido a la magnitud, complejidad y frecuencia del cambio posibilitado por TI que no va a disminuir.

La construcción de un enfoque coherente y eficaz a nivel de agencia de gobierno debe facilitar - a fin de que todas las agencias, tengan disposiciones conformes que maximizan la transparencia y la movilidad. Ayudando a las agencias a crear y mantener un enfoque eficaz para la gestión de TI en un contexto ideal para una nueva generación, la Agencia Central pequeña y especializada que debe funcionar en el nivel más alto posible.

No sería prudente referirse a la agencia propuesta como un CIO gubernamental. Este título está contaminado con los esfuerzos inapropiados del pasado para interferir y controlar la agenda de TI dentro de las agencias individuales. De hecho, en esta etapa de desarrollo, no hay ni siquiera lugar para un CIO de gobierno que busca orquestar todo el cambio del gobierno - una tarea que más bien está en el dominio de los jefes de agencia.

La Oficina Estatal para la Gobernabilidad de TI (o SOGIT, a falta de un nombre mejor) debería funcionar para ayudar a que las agencias mantengan mecanismos eficaces de gobierno. Se debe, en estrecha colaboración con las agencias, desarrollar y mejorar un modelo para el gobierno de TI en las agencias que se orienta y se centra en los principios de la norma ISO 38500. Se deben proporcionar educación, entrenamiento y apoyo a las agencias para ayudarles a enfrentarse a lo que se requiere en la gestión eficaz de TI, y para desarrollar sus capacidades individuales.

Aumentar este papel central, SOGIT podrían proporcionar ciertos servicios de facilitación, como ayudar a las agencias a establecer la composición más adecuada para sus comités de dirección. Podría proporcionar, ya sea directamente o mediante la participación adecuada de especialistas, exámenes y evaluaciones de los acuerdos de gobernanza global, y de iniciativas que se están llevando a cabo por la agencia, para informar a los líderes de las agencias de la eficacia con que se está controlando la situación. Por último, SOGIT podría, en condiciones muy estrictamente definidas y controladas, ser el canal a través del cual el subcomité ministerial, según lo recomendado por el Defensor del Pueblo, obtiene una visión clara y objetiva de los acuerdos de gobierno y los proyectos actuales que están llevando a cabo los distintos organismos.

[\[top\]](#)

## **Programa de Educación Infonomics**

He acordado las fechas con el equipo de Expitris Worldwide para otra Clase de Fundamentos ISO 38500, que se celebrará en Kuala Lumpur el 16 y 17 de enero de 2012. Este debe ser el comienzo de un año muy activo para la educación en la norma ISO 38500 ya que sigue creciendo el interés a nivel mundial.

Todos los detalles estarán disponibles en breve en la [Lista de Eventos](#).

[\[top\]](#)