

## Mejorar el control

Hola y bienvenidos a Infonomics Letter de octubre de 2011. La vida se está volviendo muy interesante en el espacio del gobierno de TI. El hecho de que tenemos que mejorar el control es cada vez más y más tangible, pero también lo es la evidencia de que estamos haciendo algunos avances.

Existe la percepción, la propagación aparentemente amplia en el mercado, que muchos directores de empresa se muestran reacios a hacer preguntas sobre la tecnología de la información. Como los lectores habituales saben, esta carta y otros productos de Infonomics, tienen el objetivo de ayudar a más directores a tratar con TI en sus términos. Este mes, [Tecnología en la sala de juntas: La actitud de los Directores - ¡Otra vez!](#) se aprovecha de una conversación que se inició en agosto en LinkedIn para reflejar las diversas opiniones sobre el tema. Quizás lo más evidente en la discusión es el hecho de que el 85% de las personas que participaron son, de acuerdo a sus perfiles de LinkedIn, expertos en tecnología de la información. Uno se pregunta dónde están los directores que no son de tecnología, y como hacerlos participar en la conversación cuyo objetivo es ayudarles a ser más efectivos en sus roles.

Desde la última edición, gran parte de mi tiempo lo he pasado en el Reino Unido y Europa. Si bien hubo un par de decepciones, el viaje fue un gran éxito. Voy a explicar más en [Misión a Europa](#).

Durante septiembre, el Gobierno del Reino Unido [anunció la desaparición](#) del Servicio Nacional del Programa Nacional de TI para Salud. Lanzado en 2002, el programa estaba destinado a [estandarizar el entorno de TI](#) en todo el SNS en Inglaterra. Después de nueve años, y 12 mil millones de libras, que al parecer no han producido beneficios tangibles, y mientras no pudo cumplir aún muchos de los sistemas prometidos, probablemente ha [frenado otros avances en el cuidado de la salud](#). A principios de este año, anticipando la caída de todo el programa, me pasé un poco de tiempo navegando por [revisiones de auditoría](#) del proyecto de los últimos años. Se me ocurrió que la evidencia apunta a que el programa ha estado allí por mucho tiempo. De hecho, al compartir un café con un amigo en Londres hace apenas un mes, me enteré que a los consultores contratados para iniciar el proyecto, se les había negado el permiso para reunirse con los "clientes", la gente que maneja los diferentes fideicomisos de salud, por lo menos por seis meses.

Un director astuto se hubiese dado cuenta en ese momento que el programa ¡no funcionaría!

Continúan las lecciones sobre las consecuencias del mal gobierno de TI. Son demasiado numerosas para explorar en detalle. Artículos recientes incluyen la [falla global de los servicios de BlackBerry](#) y el extraordinario caso de una

persona que reportó una [violación de privacidad](#) y fue rápidamente visitado por la policía y los abogados.

Mark Toomey, 31 de octubre 2011

## Tecnología en la sala de juntas: La actitud de los directores - ¡Otra vez!

El mes pasado escribí sobre este tema, utilizando un marco de preguntas realizadas por un periodista de investigación de la revista mensual del Instituto Australiano de Directores de empresa. En ese momento una discusión de título similar, iniciada por mí, estaba en su apogeo en LinkedIn. En el transcurso de seis semanas, 28 miembros del grupo de LinkedIn publicaron 82 comentarios por separado, que van desde un par de líneas a varias páginas de longitud.

El tema fue originalmente sugerido por otro debate que preguntó sobre la cantidad de riesgo que estaban dispuestos a asumir los directores de TI. Sólo dos de los 19 participantes del debate no eran "expertos en TI", por lo que el objetivo con el nuevo tema era intentar tener una perspectiva más amplia de los directores que tienen menos conocimientos de TI.

¡No funcionó! Sólo cuatro de los 28 participantes en el debate no tienen conocimientos especializados en el campo de TI.

No obstante, el tema generó una considerable cantidad de información útil y una perspectiva, un resumen vale la pena.

Un académico de alto nivel que ha realizado una amplia investigación en el campo de TI desde hace muchos años, dice que las juntas deberían estar preocupadas por cualquier clase de actividad que pueda dañar significativamente la organización si salen mal. Señaló que con las finanzas, hay una delimitación muy fuerte en los roles de los que generan el dinero, los que gastan el dinero y los que informan sobre la situación económica, mientras que con TI hay una tendencia a que los tres aspectos los aborde el mismo individuo, con suerte. Esto es a pesar que TI es omnipresente, con gran impacto potencial sobre los sistemas de la organización, personal y clientes, y el impacto debilitante ya establecido de una falla informática. Ella aboga por pedir preguntas directas acerca de las peores cosas que podrían salir mal, y entender el impacto de dichos eventos.

Un ejecutivo con responsabilidad sobre TI y marketing, junto con roles en la junta en el sector sin fines de lucro, señaló que las decisiones de TI pueden tener un impacto significativo en la agilidad de la organización - lo que significa que las juntas deben considerar si la flexibilidad de un proyecto de TI, es una solución compatible con la necesidad probable de la organización para ajustar sus operaciones.

Un consultor con experiencia diversa está de acuerdo en que los directores deberían beneficiarse de una orientación adecuada y que un comité de TI, o por lo menos un director con experiencia en TI, ayudan a proporcionar la atención necesaria y la visión. También hizo hincapié en la importancia de la estrategia de TI que se consideran en el contexto de la estrategia de la organización, con el uso estratégico de TI sujetos a un mismo nivel de supervisión como la estrategia global.

Un marcado contraste fue proporcionado por un especialista en tecnología, que está claramente muy frustrado por su percepción de que los directores de Australia ven TI como un mal necesario y un costo a minimizar. En un debate posterior, dijo que los directores deben tener una buena comprensión de TI y que tienen que estar continuamente aprendiendo. Ilustró su punto con referencias a las preguntas de accionistas de una junta reciente de los principales bancos, que buscan conocer si el Consejo podría proporcionar una supervisión adecuada en un programa de reemplazo muy ambicioso.

Una posterior discusión en este punto trajo el foco a la cuestión de la amplitud respecto a la profundidad: una junta no puede ser plenamente eficaz con un solo experto en cada campo - sino que debe tener miembros que son en general conscientes a través de varias disciplinas, con el apoyo de la gestión para proporcionar los detalles como y cuando sea necesario. Sin embargo, un contador con experiencia y líder de negocios que también ha incursionado en el espacio de TI, sugiere que muchos directores se preocupan por la jerga y se sienten incapaces de realizar las preguntas correctas, por lo que dependen de un especialista para dirigir el interrogatorio e interpretar las respuestas.

Un especialista con profunda experiencia en tecnología, sugiere que la historia a largo plazo de la evolución de la tecnología a menudo resulta en problemas debido que, a las nuevas tecnologías se las gestionan utilizando los métodos de la vieja tecnología, y que el compromiso del director a los mejores intereses de la organización exige que complementan sus conocimientos establecidos con conocimientos especializados acerca de la estrategia y el riesgo en el ámbito de TI.

Este punto se hizo eco de un especialista legal de TI centrado en una amplia gama de roles en el sector sin fines de lucro, dijo que los directores pueden no estar seguros de que pueden confiar en una evaluación independiente de la situación de su organización de TI. Un segundo especialista en TI abrió la cuestión de si los especialistas de alto nivel, incluso quieren aprender cómo involucrar a la junta directiva y los altos ejecutivos de su organización.

Con las opiniones divididas dominado la discusión desde hace algún tiempo, y algunos presionando el deseo de que las juntas tengan un especialista técnico con profundos conocimientos que podría cavar hondo para poner a prueba a los técnicos, y otros discutiendo un amplio abanico de habilidades con el acceso a especialistas cuando sea necesario. Un asesor independiente sobre el gobierno de TI y el cambio (¡los hay!), señaló la diferencia

entre "perspicacia en TI" y "experiencia en TI" - siendo el primero más orientado a la utilización y el impacto de TI mientras que el segundo se ocupa más de cómo funciona. Ella cree que la perspicacia está emergiendo, impulsada por el interés de algunos directores, y la amarga experiencia de los demás. Recomienda que se desarrolle un sólido conjunto de preguntas como parte del kit de herramientas del director.

Mucho de lo que los directores deben estar preguntando acerca de TI está directamente relacionado con la relación que tiene con la cadena de valor de la organización, según un alto ejecutivo de una empresa especializada en la ejecución de proyectos. Esto puede ser comprobado a través del trazado directo de la cadena de valor, e identificar el grado de dependencia de TI en cada paso.

Tomando un rumbo diferente, un líder en la profesión señaló que donde hay una fuerte demanda para las correctas credenciales de profesionales en materia contable y jurídica, lo mismo aún no es cierto para el asesoramiento en TI. Se preguntó por qué es que los consejos, piden asesoramiento sobre TI a las personas que no tienen experiencia certificada. Sin embargo, esto generó una tormenta en el debate y se centró en la distinción entre la certificación y la experiencia real y la relevancia de las organizaciones profesionales.

Lamentablemente, una cosa que demostró el debate es la propensión de algunas personas en el espacio de TI para quedarse colgado en cuestiones de detalle de los temas - un comportamiento que sin duda le restaría credibilidad a los ojos de los directores. No obstante, hay un mensaje claro de que muchas de las "certificaciones" a disposición para los profesionales de TI no tienen la relevancia, credibilidad o sustento de las profesiones ya establecidas, y no hay oportunidad para un mayor desarrollo de las credenciales que serán bien vistas en los círculos de la junta directiva.

Un académico de alto nivel con amplia experiencia en entornos complejos de TI durante muchos años identificó un gran reto en la evaluación de alineación de TI y los riesgos en el contexto de la estrategia empresarial: la falta de una estrategia de negocios bien clara que define los objetivos estratégicos. Cuando los objetivos estratégicos están bien definidos, la evaluación de riesgos de TI debe ser un aspecto de la comprensión estratégica de los riesgos en general.

Un alto ejecutivo de una importante compañía de TI sugiere que el CIO debe informar a la junta directiva utilizando el lenguaje de negocios, no la jerga de la tecnología. No se hizo mención en este debate que los líderes empresariales tienen algún rol que desempeñar en la explicación del uso o la función de TI. Otro importante ejecutivo de una compañía de TI está de acuerdo en la necesidad de evitar la jerga y argumentó que se debía llamar la atención del consejo tanto como el transporte, la logística y otros activos de infraestructura, con una gestión capaz de articular el papel de TI en términos similares. Otro colaborador, un ejecutivo de negocios con el gobierno con una amplia experiencia en TI agregó que las

inversiones propuestas en TI deben ser rechazadas a menos que haya análisis de riesgos adecuado y la identificación de los beneficios.

Mientras tanto, el CEO de una empresa proveedora de productos de productos para la gestión de las instalaciones, se sorprendió que el tema todavía este en discusión después de diez o más años. Es evidente que el problema persiste, porque las empresas están perdiendo las oportunidades posibilitadas por TI y las amenazas competitivas. Su énfasis, según lo expresado por otros, es que los consejos se centran en el "por qué" en lugar del "cómo" en los aspectos del uso de TI. Uno de los técnicos se enfocó e hizo hincapié en que los directores y los líderes empresariales deben darse cuenta de que ya no es un problema de trastienda, sino un facilitador e impulsor de cambios en el negocio y el crecimiento.

Este argumento fue esgrimido también por un emprendedor, que ha visto claramente y ponderó las oportunidades para desarrollar nuevas empresas posibilitadas por TI (aunque también centradas en TI).

Haciendo hincapié en este punto, un consultor veterano de los negocios en la industria alimentaria concentró la atención en los riesgos del negocio y la marca que se unen al cambio tecnológico que está más allá del control de las distintas organizaciones - tales como los medios de comunicación social. Han surgido más ilustraciones de organizaciones de toda forma y tamaño en la explotación de nuevas tecnologías para mejorar la capacidad de sus negocios - reafirmando que las cuestiones de "cómo" están siendo sustituidas por el "para qué" y "por qué".

Viniendo desde una perspectiva diferente, otro contribuyente lamentó el impacto potencial de la tendencia de Australia a no considerar TI como una cuestión estratégica y clave de posibilitación. Dio a entender que es probable que sean arrastrados por una ola de TI que posibilita el cambio, mientras que todavía estamos pretendiendo que es un costo que se debe contener y controlar. Varios otros de acuerdo en que los cambios tecnológicos actuales son a la vez nuestra mayor amenaza, y nuestra mayor oportunidad.

La discusión luego se desvió a un tema importante pero fuera del tema - el de la dificultad de las pequeñas empresas de TI de Australia para ganar contratos directos con las empresas más grandes y el gobierno. Esto fue destacado por ser muy diferente a la situación de los EE.UU., donde se dice que se valora el enfoque y la agilidad de los especialistas en las pequeñas empresas, y el hecho de su participación favorece su supervivencia y crecimiento. Surge la pregunta - ¿La renuencia de las compañías australianas a regir su uso de TI, las conducen a evitar las situaciones en las que evidentemente tendrían que ejercer una vigilancia adecuada, llevándolos hacia el lugar de la garantía (con demasiada frecuencia no entregado) del éxito de los grandes proveedores en injustificada confianza que se manifiesta en la falta de supervisión directa y permite que se desarrollen los problemas?

Este tema continúa, con varios de los participantes destacando la evidencia de letargo de Australia en la comprensión y la explotación de las nuevas tecnologías para avanzar en el rendimiento del negocio. Un muy breve mensaje de un especialista de TI sostiene que existe una gran necesidad de programas que permitan a los directores tomar conciencia de la forma profunda en que TI posibilita los cambios en los modelos de negocio y capacidades.

Por último, la discusión volvió al papel estratégico de TI. El único CIO que participó en el debate opino que es raro que la tecnología pueda proporcionar un valor estratégico por sí misma. Sugirió que no es la tecnología, sino la información que tiene el valor y el valor proviene de la disponibilidad y la velocidad. Varios participantes no estuvieron de acuerdo - y se llegó a un consenso de que la estrategia es el hecho que, mientras que la información es importante, es la inversión en tecnología lo que hace la diferencia. Se trata de la discusión en la sala de juntas sobre el uso de la tecnología como un posibilitador del valor de la información que necesita ser desarrollada.

Por supuesto, contribuí con algunas ideas para el debate, pero repetirlas no es el punto de este artículo. Se trata de lo que otros piensan y dicen, cuando se les da la oportunidad. Es bueno saber que AICD tiene un grupo amplio de TI con experiencia en los miembros que puede ser capaz de ayudar a las juntas con la supervisión de los asuntos de TI. Sin embargo, es un motivo de preocupación que los directores sin experiencia de TI no están participando. Tal vez es porque no están utilizando el nuevo mundo de medios de comunicación social - lo que significa que no están experimentando una de las oleadas de la evolución de la tecnología que está permitiendo un cambio radical en la manera de hacer negocios. Quizás es porque la mayoría todavía cree, equivocadamente, si no obstinadamente, que no es un asunto de importancia para la junta. Sea cual fuere la forma en que evolucione, es casi seguro la necesidad de un mayor esfuerzo para mejorar el conocimiento y la habilidad del director en este campo.

[\[top\]](#)

## Misión a Europa

Cada vez que viajo al extranjero para una reunión de las normas, me esfuerzo para maximizar el valor del viaje a través de la organización de sesiones informativas, talleres y otros eventos en el que explico y promuevo la adopción de la norma ISO 38500. En septiembre, la principal tarea era asistir a la sexta reunión del Grupo de Trabajo (WG 6) que gestiona la ISO 38500 y normas conexas, en la sede de BSI en Londres. Esto fue seguido por una serie de talleres y conferencias, y culminó con un hito de entrega de la clase de [Infonomics de Fundamentos de ISO 38500](#) en Londres.

## La reunión del Estándar

Esta reunión de cuatro días también incluyó un grupo de trabajo (WG 40) de otra rama del mundo ISO, que también desarrolla las normas en el espacio de gobernabilidad.

WG 6 tiene tres proyectos en curso. Después de su mandato, el proyecto 38502 es desarrollar un documento que explica la diferencia y la relación entre los conceptos de gobierno y gestión, y proporciona un modelo que ayudará a más personas a entender que está diciendo la norma ISO 38500. El desarrollo de este documento ha estado en curso desde hace algún tiempo, y se han revisado varios proyectos. Aunque no es apropiado entrar en detalles es justo decir que la tarea es un reto, y requiere mucho más trabajo.

El Proyecto 38501 es para preparar una guía de implantación de ISO 38500 y también ha demostrado ser un desafío explorándose varias vías de orientación. Un marco esqueleto presentado para la reunión parece ser prometedor, y hay alguna esperanza de que vamos a tener una guía viable en un futuro relativamente cercano.

Claridad en donde existe la necesidad de un mayor desarrollo de la orientación sobre el gobierno de TI debería ser un resultado clave del análisis de las deficiencias - un documento que se basa en el modelo del proyecto 38502. El trabajo sobre el análisis de las deficiencias está ocurriendo en paralelo, pero el resultado final depende claramente de la resolución del modelo en sí mismo.

Tener un modelo de análisis y análisis de brechas debe habilitar la resolución de lo que me parece que es una situación extraña - el hecho de que las normas y otras directrices sobre el gobierno de TI están emanando de grupos diferentes. Una visión común de lo que realmente implica el gobierno, además de un compromiso de trabajar dentro de ese punto de vista común, parecen ser dos de los ingredientes esenciales para la producción de una manera racional, de un conjunto viable y armonizado de orientación.

Desde el comienzo de mi participación en la elaboración de normas - cuando me uní al equipo que trabajo en la norma australiana original para el gobierno de TI (AS 8015), ha sido un desafío con respecto al equilibrio.

Fundamentalmente hay dos lados de la discusión - el lado de la oferta, donde se ha invertido mucho en el esfuerzo para mejorar los resultados y el valor, y la demanda, donde ha habido mucha queja acerca de la brecha entre los resultados previstos y los reales y el valor entregado. El equipo australiano original fue poblada en su totalidad por personas procedentes de la oferta (había gente del gobierno, académicos y otras empresas, pero fueron extraídos de la "fuente de alimentación interna" y tienden a tener puntos de vista similares a los de las organizaciones de la industria de TI. En el plano internacional, vemos el mismo patrón. Las personas involucradas, mientras que tienen conocimiento, talento y dedicación, son del lado de la oferta. Ellos son expertos en el suministro de TI.

Lo que necesitamos en el proceso internacional para el avance de orientación en materia de gobierno de TI, es una representación equilibrada de las personas que saben cómo hacer que funcione y las personas que están

involucradas en la explotación de TI - las personas que planifican y gestionan las empresas.

Obtener la participación de las organizaciones correctas es uno de los grandes retos para el próximo año. Que debe ser resuelto, porque hasta que no se resuelva, seguiremos siendo discapacitados en la entrega del mensaje que el éxito con TI no es más que un problema con la mejora de la oferta. Éxito con TI depende tanto, y ahora tal vez más, en la capacidad de los líderes empresariales para visualizar y realizar un nuevo valor que es fundamentalmente un producto de la innovación en el uso de TI.

## Talleres, conferencias y reuniones

Fue un placer trabajar con Mark Duddy de [PMOworks](#) para organizar un programa de talleres en la norma ISO 38500 en toda Europa.

En torno al tema: "La gobernabilidad orientada a los negocios de TI", estas sesiones dirigidas a ofrecer una introducción intensiva a la guía ISO 38500 en una sesión de solo un día corto. Después de una introducción a los conceptos claves tales como la demanda y las perspectivas de abastecimiento para el uso de TI, la relación entre gobierno y gestión, y el modelo de Leavitt para el cambio en la organización, en la sesión se explican los mensajes clave, el modelo para el gobierno y los seis principios. Intercalados a través de la sesión, fue un cuestionario de 30 puntos para el diagnóstico que pronto será modelado y enviado a los participantes. Como se espera en general, la reacción a los puntos de evaluación y las respuestas dadas indican que, como en la mayoría de otras zonas geográficas donde se ha utilizado la evaluación, hay una gran oportunidad para mejorar.

Por razones que aún no comprendemos, el taller previsto para Londres atrajo registros insuficientes y fue cancelado. Dublin compensó por esto, sin embargo, nos encontramos en el taller con una sala llena de diez clientes, de una variedad de gobierno, fuentes académicas y la industria (que abarca el lado de la demanda - las organizaciones que dependen de TI como de la oferta - las organizaciones de TI que proporcionan productos y servicios).

El taller de Ámsterdam era muy compacto, pero significativo en la que sus participantes eran del "gran final de la ciudad" - la gente de alto nivel de las grandes organizaciones, una vez más tanto en la demanda y la oferta.

Madrid fue la sede final del taller, donde siete consultores, académicos y especialistas de la casa se dedicaron a extensos y animados debates sobre todos los aspectos de los mensajes de la norma.

Los talleres fueron intercalados con otras actividades. En Dublín, yo estaba más interesado en saber más acerca de las actividades del [Instituto de Innovación en Valor \(IVI\)](#), fundado en 2006 para ayudar con técnicas avanzadas para la realización del valor de negocio de las inversiones en TI. IVI es el hogar del Marco de Madurez de Capacidad de TI, y sigue llevando a cabo investigación y desarrollo, mientras



que también proporciona servicios a organizaciones que buscan mejorar el valor de sus inversiones en TI.

La Agencia Tributaria holandesa tiene una "Semana de la inspiración" anual de eventos para su personal de TI. Como parte del evento de este año en Apeldoorn, fui invitado a hablar durante 90 minutos sobre el gobierno de TI. La suerte quiso que la sesión estuviese programada para competir con una sesión organizada por una de las personalidades de los Países Bajos de la televisión líder. Supongo que tuvo la mayor audiencia. Sin embargo, se aprovechó la oportunidad para una discusión más íntima, con la docena de participantes en la sesión agrupados por todo el escenario (nos habían asignado un auditorio de 300 asientos) para debatir sobre el gobierno de TI. El grupo acordó que la sesión había valido la pena - y varios se comprometieron a informar a sus colegas que habían hecho una mala elección.

Los consultores de varias empresas están perfeccionando sus habilidades mediante el estudio de la Maestría en Consultoría en Gestión de Empresas (Master in Business Consulting Management) carrera de grado en la Universidad Politécnica de Madrid. Fue un placer aceptar la invitación de su director del curso, el profesor Titular José Carrillo, a dar una conferencia a los estudiantes en la mañana del sábado primero de octubre.

Por acuerdo previo con el profesor Carrillo, dejó a los estudiantes con un reto, y estoy encantado de decir que los estudiantes posteriormente aceptaron el desafío. Utilizando el diagnóstico de alineación Infonomics ISO 38500 (bajo licencia), los estudiantes participarán a una amplia gama de empresas españolas y entidades gubernamentales, para construir un perfil de eficacia de las empresas españolas en cómo rigen su uso de las TI. Este será el diagnóstico de evaluación más grande según la norma ISO 38500 que se llevará a cabo hasta la fecha, y proporcionará una referencia de gran alcance para promover los beneficios de la mejora de la gobernabilidad.

Además del valor educativo del ejercicio, la idea que debe provenir de la participación de los líderes de las organizaciones para poner a prueba sus puntos de vista en 84 puntos que describen el buen gobierno de TI, debe proporcionar a los estudiantes y las empresas con un valioso recurso del que pueden discernir las oportunidades futuras de negocio. Espero que como resultado, los servicios de consultoría puedan ser mejor dirigidos a resolver las diferencias reales en la capacidad de las organizaciones de control de los riesgos y extraer valor de la inversión en TI, en lugar de centrarse suavemente después en un marco genérico, de talla única para todos, de prescripción que en realidad no puede abordar cualquiera de las lagunas más importantes en el desempeño de una organización determinada.

Los eventos finales de esta gira estaban programados para Londres. Sin embargo, la repentina falta de interés en Londres volvió a golpear, y la clase de fundamentos promovida por IT Governance Ltd fue cancelada debido a reservas insuficientes. En el pasado, Londres ha

proporcionado varias audiencias muy entusiastas para las sesiones en la norma ISO 38500 -, pero esta vez parece que los presupuestos eran demasiado estrechos.

Afortunadamente, ese no fue el único evento programado para Londres. Más tarde, en la primera semana del mes de octubre hemos tenido otro hito - por primera vez, una importante compañía de servicios de consultoría e inversión en la construcción de su conocimiento interno de la norma ISO 38500. Nueve del personal directivo de Gran Bretaña, Francia y Alemania concedió dos días de tiempo de cara al cliente para completar la clase de fundamentos ISO 38500. Los comentarios de los asistentes demuestran que se puede extraer valor de la sesión. Un participante dijo: "Da la casualidad de que sí ha llegado a ser muy útil para explicar a un cliente como esperamos que el gobierno de un servicio que estamos ofreciendo al cliente se adapte a su gobierno de TI. Pude ver a partir de su reacción que se entiende que tienen algunas responsabilidades muy concretas, pero es probable que necesite ayuda en la comprensión de cómo los cumplen". No sólo ha sido útil en la construcción de una relación mejor y más clara, sino que también puede haber generado algunos ingresos adicionales de consultoría.

## Y viendo un producto

De 1985 a 1996, tuve el privilegio de trabajar con lo que muchos de sus alumnos reconocen como una de las grandes empresas del mundo de consultoría, DMR. Lamentablemente, la empresa ya no existe, después de haber sido absorbida por primera vez por Amdahl, y posteriormente por Fujitsu. En su apogeo, DMR atrajo a muchas personas de gran talento y fomento un espíritu de equipo poderoso que ayudó a impulsar grandes avances en la comprensión de las oportunidades de tecnología y valor, y las técnicas de consultoría. En la primera mitad de la década de 1990, una importante área de enfoque para DMR fue la realización de beneficios. Las técnicas que se han desarrollado y desplegado entonces han resistido la prueba del tiempo. Por ejemplo, he visto a gente de una organización que aprobó la puntuación de la metodología de Beneficios de DMR, obtener significativamente una calificación más alta en una evaluación de la norma ISO 38500 de representantes de otras organizaciones que asistieron al mismo evento.

Parte de la caja de herramientas de DMR es una técnica de modelado llamada mapeo de la cadena de resultados. Esta técnica ayuda a identificar y trazar todas las acciones, los riesgos, las dependencias y condiciones que participan en el movimiento de una situación actual a una nueva situación deseada. Lo he utilizado en los trabajos de consultoría pasado y han encontrado que es muy potente, y sé que otros de mis colegas de DMR la utilizaron de manera eficaz en numerosas situaciones.

Ahora una pequeña empresa en el Reino Unido ha llevado la técnica de cadena de resultados a un nuevo nivel. Me pasé un par de horas muy interesantes con Trevor Howes, quien es Director Gerente de [BRM Fusion Limited](#). Trevor me mostró un producto muy nuevo BRM Realisor. Hasta

ahora, los planificadores del uso de la técnica de la cadena de resultados han sido limitados a la elaboración de los modelos a mano, o utilizando una herramienta de dibujo genérico como Visio. Realisor toma la técnica de cadena de resultados a un nivel completamente nuevo, añadiendo y automatizando muchas funciones nuevas, inteligentes y relevantes para la técnica básica. Los analistas pueden, por ejemplo, ahora fácilmente probar y explicar el impacto de los enfoques alternativos para cambiar la entrega. Pueden explorar el impacto de la mitigación de los riesgos que altera la probabilidad de eventos en particular. Se puede mostrar el impacto de ajustar la velocidad del cambio.

Mantenga un ojo abierto en Realisor - que va a ser una ayuda valiosa para las organizaciones que planean un futuro TI.

[\[top\]](#)