

## Intervalo Inesperado

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter de septiembre de 2011. Los que están prestando atención se darán cuenta de que ha habido una brecha: la Letter de agosto no se salió. A veces, al funcionar como un hombre-orquesta, surgen circunstancias que sólo hacen que sea imposible hacer todo, y cuando eso sucede, algunas cosas tienen que dejar paso.

El equipo australiano que desarrolló originalmente la norma ISO 38500 está preparando una presentación relativa a su trabajo futuro. Sus pensamientos le servirán de guía que la sumisión. Por favor, danos unos momentos para responder los doce puntos en la [Encuesta sobre Normas de Gobierno](#). Hay información un poco más a la derecha, y otra vez más en la introducción de la encuesta.

Este mes, comenzamos con [Gobierno y Gestión: Otra Perspectiva](#). Los lectores habituales recordarán que en la última edición expresé mi decepción por el borrador del marco COBIT 5. COBIT 5 es un producto de ISACA, una organización internacional para profesionales de TI. ISACA fue un factor de influencia temprana sobre el gobierno de TI y su marco COBIT es frecuentemente citado como una guía sobre el gobierno y la gestión de TI. En su última encarnación, llegué a creer que COBIT se alinearía con la norma ISO 38500 y se integraría. El resultado es decepcionante, como se explica en la [edición de julio](#). Desde entonces ha habido un gran debate en torno al tema en varios grupos de discusión en internet. He utilizado algunos de los debates como marco para [Gobierno y Gestión: Otra Perspectiva](#), en un esfuerzo para explicar cómo se relacionan los conceptos de gobierno y gestión.

Inexorablemente, la Tecnología de la Información se está convirtiendo en un tema de discusión de la sala de juntas directivas. Sin embargo, algo de la discusión no es sobre el uso de TI en la organización - sino que se centra en el uso propio de la junta directiva de TI. El tema se convirtió en noticia hace poco, cuando los especialistas legales de ANZ Bank pidieron a su consejo no utilizar iPads, debido a las preocupaciones sobre el manejo de las notas que los directores podrían hacer en el dispositivo cuando se utiliza para leer documentos de la Junta y participar en la labor de la junta. [Tecnología en la sala de juntas: una perspectiva de Gobierno](#) tiene como objetivo responder algunas de las preguntas planteadas originalmente por un periodista explorando el tema de una futura edición de la revista Director de Compañía.

Por último, voy a estar en Londres la última parte de septiembre, en una reunión del grupo de trabajo internacional sobre las normas para el gobierno de TI. En [Gracias por la ayuda](#), reconozco a los que me están ayudando a llegar allí.

Mark Toomey, 13 de septiembre 2011

## Encuesta sobre Normas de Gobierno

Al igual que todas las inversiones, el trabajo en el desarrollo y mantenimiento de las normas requiere un modelo de negocio que demuestre por qué el trabajo es importante. Mientras que la mayoría de los trabajos realizados en Australia para las normas de gobierno de TI es voluntario, quedan algunos costos que se incurren por Standards Australia en la administración del trabajo.

Ha llegado el momento en que se debe renovar el acuerdo para apoyar el trabajo sobre el gobierno de TI. En el próximo par de semanas, el comité de Australia debe presentar la solicitud a través del Proceso de Priorización de proyectos a Standards Australia.

Un breve estudio desarrollado y llevado a cabo por Infonomics pretende ofrecer una perspectiva adicional sobre por qué y cómo Australia debería seguir contribuyendo a la organización internacional del conocimiento. Todos los lectores de Infonomics son bienvenidos a participar. [Haga clic aquí para completar la encuesta ahora.](#)  
[\[top\]](#)

## Gobierno y Gestión: Otra Perspectiva

La última Infonomics ([julio de 2011](#)) se centró principalmente en el Proyecto de COBIT 5 desarrollado por ISACA. Presenté entonces, y persiste la idea de que el proyecto de COBIT 5 tiene serios problemas en su presentación de los conceptos de gobierno y gestión, relacionados pero separados, y que en lugar de aclarar las cosas aporta considerablemente a la confusión. También tuve la temeridad de sugerir que COBIT 5 mientras dice estar alineado con la norma ISO 38500, fracasa al confundir gobierno y gestión, mediante la incorrecta descripción de las tareas centrales de gobierno; evaluar, dirigir y supervisar, y por no hacer referencia a los principios, sin los cuales ISO 38500 sería de poca utilidad.

Naturalmente, mi comentario generó algunas presiones, pero quizás no tanto como se pronosticó. También genera una buena cantidad de acuerdo - no creo que sea el único que se preocupa. Hubo un amplio debate en varios foros de LinkedIn - y en algunos era bastante fuerte!

Al reflexionar sobre estas conversaciones, me dieron la oportunidad de retroceder un poco y explicar cómo veo la relación entre el gobierno y la gestión. Parece que uno de los conceptos más difíciles de entender cuando se habla de gobierno de TI es la interacción, o de malla, entre gobierno y gestión.

En resumen, tenemos que reconocer (y parece que hay muy poca diferencia) que el órgano rector (el Consejo de Administración) tiene una importante responsabilidad última de la organización. Para ser responsable y eficaz, el

órgano de gobierno debe asegurarse de que hay sistemas de gestión adecuados funcionando y que las tareas estén debidamente delegadas para la administración. Las tareas rutinarias de gestión delegadas se pueden ver cómo se llevan a cabo en los sistemas de gestión. En la medida adecuada, las decisiones del órgano de gobierno guían las decisiones de la gestión, por lo general mediante el establecimiento de las políticas que se utilizan dentro de los diferentes sistemas de gestión. El Consejo de Administración se encarga de la supervisión para confirmar que la gestión está haciendo el trabajo correctamente.

ISO 38500 describe el gobierno como un sistema - un sistema de gobierno. Cada organización será única en el diseño de su sistema de gobierno, debido a que la delegación de autoridad puede variar, la política que guía la toma de decisiones pueden variar, los sistemas de gestión pueden variar, y porque el nivel y la intensidad de la supervisión pueden variar.

La idea de que la gobernabilidad es un sistema proviene de la conocida definición de "Cadbury" de gobierno corporativo, en la que se basa la definición de la ISO 38500 para el gobierno de TI. La definición es muy simple y clara: Gobierno Corporativo es el **sistema** por el cual se dirige y controla una organización. Para entender un sistema en el contexto de una organización en general, podemos recurrir al trabajo de HJ Leavitt en 1964. Leavitt, un experto en principios de cambio organizacional, dijo que un sistema en el contexto de los negocios se compone de personas que realizan tareas (procesos) en una estructura (organización, normas, etc.) usando las herramientas (tecnología). Por lo tanto, se puede decir que las personas involucradas en el gobierno incluyen la junta directiva, el ejecutivo y los demás, con las funciones precisas que cada uno tiene definido como parte de la estructura (delegaciones, políticas, etc.) y las tareas reales que se llevan a cabo. El sistema global se puede descomponer en subsistemas funcionales, donde los propios subsistemas también se pueden descomponer. Considere la posibilidad de financiación - un tema que siempre se entiende como una disciplina fundamental para la gobernabilidad. El sistema de gestión global de finanzas se descompone fácilmente en pequeñas unidades encargadas de las compras, ventas, facturación, cobros, bancos, etc. Además, cuando se hace correctamente, la descomposición también aclara el medio por el cual el órgano de gobierno en realidad se relaciona con las unidades más pequeñas a través de su punto de vista de nivel superior.

Siguiendo esta lógica, debemos ver que los sistemas de gestión efectiva es una de las herramientas que utiliza el Consejo de Administración para desempeñar sus funciones. Los sistemas de gestión son también las principales fuentes de información para el Consejo de Administración, lo que le permite juzgar si la organización está funcionando como debería, y que se ajuste adecuadamente a todas las normas internas y externas pertinentes, estrategias, planes, etc.

El hecho de que los sistemas de gestión son impulsados por (sin embargo en forma remota) y proporcionan

información a (aunque sea indirectamente) el órgano de gobierno, significa que si no disponen de sistemas de gestión, el órgano de gobierno es incapaz de funcionar. Por tanto, podemos considerar que todos los sistemas de gestión son necesariamente parte del sistema de gobierno. Eso no quiere decir que la gestión debe ser confundida con el gobierno.

En su libro de 2004 *"IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results"*, Peter Weill y Ross Jeanne identificaron seis clases de activos que los órganos de gobierno supervisan; financieros, humanos, intelectuales, físicos, información y las relaciones.

Todos sabemos que los consejos tienen mucho tiempo gobernado finanzas y recursos humanos. Sin embargo, no vemos una gran cantidad de exageraciones de marketing en torno a estos aspectos del gobierno, como lo hacemos en torno al gobierno de TI. Sin embargo, Weill y Ross lo pintan de forma efectiva en el mismo espacio, o en el contexto del gobierno, y tenemos un amplio debate y confusión sobre el tema. ¿Por qué es esto?

Quizás la respuesta está en el subtítulo del libro - y su enfoque en los derechos de decisión. Weill y Ross efectivamente equiparan "IT Governance" a la cesión de derechos de decisión y el diseño de la estructura en la que se toman las decisiones. De hecho, desde hace unos años, muchos consejeros han seguido esta línea, y la describe como "IT Governance", como acerca la toma de decisiones.

Sin embargo, ¿es la toma de decisiones lo mismo que gobierno? Vamos a responder al mirar otras clases de activos identificados por Weill y Ross.

No puede haber ninguna duda de que los sistemas de gestión relacionados con el uso (tanto de la demanda y los aspectos de la oferta) de TI implican una amplia toma de decisiones, y algunas de las decisiones pueden tener importantes repercusiones en la organización. Ahora bien, si consideramos la toma de decisiones dentro de los sistemas de gestión como "IT Governance", entonces también debemos considerar que todas las decisiones de recursos humanos son decisiones en los sistemas de gestión de recursos humanos como "Gobierno de recursos humanos" y debemos considerar todas las decisiones que toma finanzas como "Gobierno de Finanzas". Siguiendo esa lógica, no habría gestión - solo gobierno - ya que todas las decisiones políticas y la autoridad vienen del Consejo de Administración. ¿Sería una tontería? ¡Por supuesto! Por lo tanto, debemos concluir que el uso de la etiqueta de gobierno para las decisiones de gestión en relación a TI también es una tontería. Por otra parte, se confunde tanto a directores (los gerentes vienen haciendo nuestro trabajo) y los directivos (la junta no tiene un papel aquí). Ambas formas de confusión pueden ser muy peligrosas.

El hecho de que una decisión afecta a toda la organización, no significa que sea una decisión de gobierno. El único factor determinante si la decisión es de gobierno o de gestión es la determinación, por el Consejo de Administración, de que la autoridad para tomar la decisión

es parte de su poder reservado, o parte de la autoridad delegada. En este último caso (e idealmente, también en el primero), también debería ser la política para orientar la toma de decisiones. Esta distinción es bien entendida en el contexto de las finanzas (donde hay por lo general umbrales claros para definir si una decisión es de gestión (adoptadas por la dirección) o de gobierno (tomadas por el Consejo de Administración). Lo mismo se aplica en el contexto de contratos y en términos de recursos humanos donde, por ejemplo, la contratación de un solo empleado suele ser responsabilidad de la gestión, pero el compromiso del CEO es, sin lugar a dudas, la responsabilidad del órgano de gobierno.

La discusión anterior pone de manifiesto que todas las decisiones delegadas son las decisiones de gestión. No obstante, siempre son tomadas en el marco del sistema de gobierno, sujetas a la supervisión en la forma de orientación y supervisión.

Este punto de vista de la relación entre el gobierno y la gestión de recursos humanos y finanzas encaja muy bien, y por lo tanto también se debe aplicar en TI. Permite que las fallas de gobierno pueden originarse profundamente en los sistemas de gestión, permite que todas las decisiones y acciones sean guiadas por la política y estrategia, permite que la responsabilidad delegada por el Consejo de Administración puede delegarse aún más, a menos que los niveles más altos de la autoridad han limitado el derecho a delegar, y permite que en las diferentes áreas de interés, el nivel de las facultades delegadas se pueda configurar de manera muy diferente.

Un primer borrador de la discusión anterior se publicó en un foro de discusión en Internet y se les pidió una serie de preguntas. Estas, y las respuestas, además pueden ayudar a la comprensión del tema.

P: ¿El gobierno incluye el liderazgo y el espíritu emprendedor?

R: El sistema de gobierno debe incluir el liderazgo y deben asegurarse que el liderazgo está funcionando correctamente. El órgano de gobierno proporciona liderazgo para el CEO y el CEO a través de la del resto de la organización. Muchos aspectos de detalle de liderazgo, probablemente se van a delegar, aunque en muchos casos, esta delegación no es muy formal.

El espíritu emprendedor es un tema interesante. ¿Cuál es ese espíritu? Creo que un empresario es el que impulsa la inversión para crear nuevos resultados, de modo que un empresario sería el que se invierte para obtener nuevos resultados. ¿No es parte del alma de los negocios? ¿Por qué lo vemos como parte del gobierno? En caso de que en lugar de señalar que el apetito por el riesgo y la configuración de la estrategia adoptada (a menudo en la recomendación de la gestión) por el órgano de gobierno ¿influirán en el enfoque de la iniciativa emprendedora?

P: En ISO 38500 la definición de gobernabilidad "El sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y supervisadas". Por otro lado, mi libro de texto de gestión de pregrado dice que la administración tiene cinco

componentes. Estos incluyen la dirección y control, la planificación, organización y dotación de personal. ¿Consideraría gobierno, incluidos los de los otros tres también?

R: En efecto, el sistema incluye la dirección y control de la organización y las tareas fundamentales se pueden delegar en mayor o menor grado a la gestión. Así, el texto de pregrado es correcto al decir dirigir y controlar las tareas de gestión, a pesar de que podría haber sido más preciso si también hubiera señalado que la gestión está sujeta a la supervisión del Consejo de Administración. En cuanto a la planificación, organización y personal: ¿Qué es la planificación, si no es añadir detalles a la dirección y que permite un control más fino? ¿Cuál es la organización si no es la puesta en práctica de planes? ¿Cuál es la dotación de personal, sino un aspecto particular de la organización? Tiendo a describir la actividad de gestión de la planificación, construcción y explotación de negocios de la organización, donde la planificación, construcción y funcionamiento están sujetos a la supervisión del Consejo de Administración. Dirigir proporciona el contexto general y los límites (como el presupuesto y el apetito de riesgo) para el plan, construir y ejecutar las actividades, mientras que el control se asegura de que la organización alcance los objetivos dentro de esos parámetros.

P: Uno de los problemas de las definiciones basadas en el consenso de este tipo es que se convierte en una frase utilizada con objeto de satisfacer a todo el mundo (Seguridad es ejemplo clásico de la frase). ¿Eres capaz de definir el alcance de gobierno por lo que no es?

R: Es una tarea difícil. Uno tiene que distinguir entre el gobierno - la acción de gobierno, y el Consejo de Administración. He visto organizaciones con órganos de gobierno, pero un mal gobierno. He visto organizaciones sin cuerpo separado de gobierno, pero con una excelente gestión. No se puede decir que incluye y excluye el gobierno, debido a que lo que es correcto en una situación puede no ser en otra. Hay contradicciones - el gobierno es asegurar que los gerentes hagan su trabajo correctamente, pero el gobierno no necesariamente incluye la especificación de trabajo del gerente - excepto a través de las delegaciones oficiales de la autoridad.

Tal vez la mejor manera de abordar esto es de lo contrario: todo lo que se lleva a cabo por la administración, es la gestión, incluso si se trata de una tarea delegada oficial u oficiosamente en el Consejo de Administración. Lo que queda, es el gobierno. Gobernabilidad en este contexto está en el corazón mismo de la organización, tomando las decisiones que definen la organización y asegurando que estas decisiones son implantadas.

[\[top\]](#)

## Tecnología en la sala de juntas: una perspectiva de gobierno

Un artículo reciente que circula en la web habla de un CEO que sale corriendo de una reunión del consejo, para hacer frente a su asistente con la pregunta: "¿Cómo es que soy la

única persona que no tiene un iPad?" Esto contrasta con un informe de prensa reciente que al Consejo de ANZ Bank le ha sido efectivamente negado el permiso para el uso iPads. Tal vez el aspecto más interesante de esta intervención es que no viene del *departamento de TI*, sino de la **oficina jurídica**, donde hay preocupación por asuntos como la captura y retención de las notas tomadas por los directivos en su trabajo a través de sus documentos de junta y agenda de la reunión.

El creciente interés en el uso de la tecnología en la sala de juntas ha llamado la atención del periodista Domini Stewart, quien escribe para la revista director de compañía. Domini pidió un poco de reflexión en torno al tema. Como de costumbre, entregue demasiado, y mientras no se puede publicar todo, no tengo ningún tipo de restricción. Por lo tanto, he aquí algunos pensamientos sobre el gobierno de la tecnología en la sala de juntas.

### **¿Cuáles son las últimas tendencias en tecnología de sala de juntas?**

Muchas compañías, durante los últimos años, han adoptado la tecnología para ayudar en el desarrollo de los negocios desde la Junta. Sin embargo, esto ha sido relativamente de bajo perfil, hasta hace poco. Ha habido un claro aumento del interés en la tecnología para la Junta desde la llegada del iPhone y el iPad y tecnologías similares. Es casi indiscutible que esto se debe a la "facilidad de uso" en lugar de un beneficio funcional específico, ya que las tecnologías anteriores tenían todas las mismas capacidades básicas. Es sorprendente observar que uno de los lugares donde está el "consumerismo de la tecnología" (donde el consumidor / usuario toma la decisión sobre qué tecnología se utiliza y cómo) está pegando con fuerza en las organizaciones y parece estar en los directorios.

### **¿Cuáles son los beneficios de la tecnología (en la sala de juntas) y cómo podemos maximizarlos?**

La tecnología por sí misma no tiene ningún beneficio que no sea para el beneficio de la gente que la fabrican y venden. Para el comprador de la tecnología, el beneficio sólo proviene de su uso.

Cualquier alternativa basada en la tecnología de proceso manual y papel lleva muchas ventajas y desventajas potenciales. Pero la tecnología por sí sola no es el problema - es cómo la tecnología se utiliza y se integran en el resto de la empresa (o en este caso, la sala de juntas) y el modelo operativo. La tecnología puede ser usada en su forma más básica, como una alternativa sencilla para el papel, o puede ser analizada en escenarios mucho más avanzados donde se revisó el proceso de sala de juntas en conjunto.

Extraer todos los beneficios de la tecnología en la sala de juntas requiere exactamente la misma atención al detalle y a la innovación, para cambiar aspectos de la gestión de la forma en que funciona el consejo y las habilidades pertinentes de las personas involucradas - no sólo una vez más la administración, pero los gerentes y demás personal que están involucrados en los procesos de la

junta. En otras palabras, la adopción de tecnología en la sala de juntas debe ser entendida como una iniciativa de mejoramiento del negocio, al igual que cualquier otro cambio posibilitado por TI en la empresa.

Un enfoque mal pensado y ad-hoc a de la introducción de nuevas tecnologías en la sala de juntas, probablemente causará muchos problemas. Un enfoque bien pensado podría mejorar enormemente la seguridad de la información de la sala de juntas, la velocidad de entrega de la información y la compacidad de la información. La tecnología, cuando se usa correctamente, puede ofrecer a la dirección opciones para ver la información de nuevas formas, más compacta, con la opción de profundizar en donde sea necesario. La tecnología también puede ayudar a los directores a mantener sus propias notas y hacerlo de manera que pueden ofrecer una mejor protección legal a las viejas notas de papel - pero establecida erróneamente la misma tecnología podría crear nuevos riesgos legales. Una vez más, es esencial una atención especial al diseño, por personas que realmente entienden el proceso de la sala de juntas.

### **¿Cuáles son los riesgos de la tecnología en la sala de juntas y cómo podemos mitigarlos?**

Los casos recientes en los que se ha bloqueado el uso de iPads por motivos de seguridad han puesto de relieve un conjunto muy importante de problemas - que la sustitución de trabajo con los computadores no es una recta de transición de uno por uno, ya que la tecnología ofrece nuevas oportunidades y riesgos.

Sin embargo, como con cualquier cambio que la tecnología posibilita, los grandes riesgos no son los puramente de la tecnología. Por el contrario, son los riesgos de mal uso de la tecnología. Para una junta directiva, la cuestión no es tener los mejores juguetes nuevos - se debe tener el mejor medio de eficacia relativa a la organización. Un riesgo importante es que las personas aportan nuevos juguetes en la oficina o la sala de juntas, y todo el mundo quiere uno, simplemente porque son fáciles de usar, lo que lleva a la proliferación sin entender bien la oportunidad o el riesgo. Lo que debería ocurrir es un proceso cuidadoso (si acelerado) y diligente de trabajar en cómo la junta debe funcionar en el futuro, la maximización de la ventaja y contener el riesgo adverso asociado con las nuevas tecnologías. Es evidente que, como actores clave en esto, el propio Consejo debe tener una aportación significativa en el diseño de este enfoque.

### **¿Qué se esconde detrás de la decisión de prohibirlas iPad en ANZ, porque la empresa no puede controlar las anotaciones?**

En última instancia, sólo puede responder ANZ, y tal vez en algún momento puede explicarse. Sin embargo, para explorar el tema, tenemos que pensar en la distinción entre lo que realmente sucede en la era "pre-iPad", y lo que puede y debe ocurrir en la era "post-iPad". Debemos comenzar por entender cómo en la actualidad ANZ (o cualquier otra organización) "controla las notas". Si los Directores escribir notas en el papel - ¿qué ocurre luego



con el papel? ¿Es removido de los directores y sellado en una caja fuerte en previsión de una necesidad legal? ¿Se prohíbe a los directores cambiar o quitar notas? ¿Los directores deben siempre escribir directamente en sus blocks o podrían utilizar las notas con pegamento y hojas en blanco? ¿Qué conductas pueden disfrutar los directores cuando sus documentos están en formato electrónico y las notas también son electrónicas? ¿Deben ser las notas capturadas y retenidas o destruidas? ¿Pueden ser cambiadas? ¿Pueden los directores tener algunas notas que son privadas, para su propio uso, mientras que otras son para un uso más amplio? El punto aquí es - ¿qué es exactamente lo que los directores y otros podrían hacer en el iPad que es tan inconsistente con su práctica establecida en la sala de juntas? Es muy posible que haya algunos problemas genuinos allí - y el detalle tiene que ser objeto de análisis en beneficio de todos.

***¿Qué tipo de protocolo debe aplicarse con el uso de la tecnología en la sala de juntas - por ejemplo, las personas pueden enviarse mensajes unos a otros durante las reuniones del consejo?***

Este es un espacio interesante. Hemos estado tratando de educar a las personas por mucho tiempo tratando que dejen los teléfonos móviles fuera de las reuniones, y sin esperar una respuesta inmediata a los correos electrónicos. El problema es que lo que es aceptable en un contexto o lugar no es aceptable en otro. La Junta directiva, como cualquier otra organización, tiene que reconocer la tentación y establecer sus propios protocolos y la etiqueta.

Hay casos en que la mensajería instantánea entre los individuos en una reunión es muy eficaz, y otros en los que es muy perjudicial. El resultado depende del contexto y el comportamiento de los individuos.

***¿Qué orientación está disponible para las organizaciones que consideren la adopción de nuevas tecnologías orientada al consumidor en la sala de juntas?***

La guía ISO 38500 es muy relevante y de gran alcance. Los consejos deben directamente, o a través de la delegación a la gestión:

- Evaluar la sala de juntas y los procesos relacionados, y las oportunidades y riesgos presentados por los países emergentes y la evolución de las tecnologías;
- La adopción directa de la tecnología apropiada para permitir prácticas en apoyo de la efectividad y eficiencia de la junta;
- Supervisar y perfeccionar la efectividad de la tecnología utilizada en la sala de juntas y en apoyo de sus funciones de gobierno.

En apoyo de estas acciones, la junta debe aplicarse a los seis principios del buen gobierno de TI para su propia situación. Por ejemplo:

- Responsabilidad: Asegúrese de que haya claridad en cuanto a quién es responsable de lo que en materia de planificación, implantación y uso de los sistemas de

tecnología que posibilitan a la sala de juntas, y asegurar que todo el personal, incluidos los propios directivos, son plenamente conscientes de sus responsabilidades relacionadas con la utilización de tecnología en el contexto de la junta directiva.

- Estrategia: Asegurar que todos los planes para el desarrollo de la capacidad de la junta tiene en cuenta las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías, y garantizar que todos los planes para la nueva tecnología en la sala de juntas estén bien alineados en el modo previsto de funcionamiento del consejo.
- Adquisición: Asegúrese de que todos los gastos relativos a las nuevas tecnologías y las existentes para la junta es apropiado, teniendo en cuenta las oportunidades y los riesgos, la capacidad de la empresa y su personal, las prioridades de inversión de la compañía y su capacidad para aplicar los cambios, especialmente en el sala de juntas.
- Desempeño: Asegúrese de que hay criterios de desempeño claros y adecuados para las actividades posibilitadas por TI en la sala de juntas, así como para actividades manuales y asegurar que se cumplen estos criterios. Los criterios deben abordar una amplia gama de medidas para el sistema general de gestión, con un punto de referencia fiable y eficientes técnicas de medición rutinarias que permitan identificar y resolver los problemas antes que se debiliten.
- Conformidad: Esto es por supuesto un tema importante en la sala de juntas. Asegúrese que las obligaciones del órgano de gobierno global, así como los individuales de los directores y los ejecutivos están completamente entendidas y que sus intereses no son protegidos indebidamente en peligro ni exceso de celo mediante la adopción de la tecnología en la sala de juntas. Asegúrese que la Junta establece y hace cumplir sus propios protocolos acerca del uso de la tecnología, y que lidera con el ejemplo a la organización a este respecto.
- Comportamiento Humano: Reconocer que, en la sala de juntas, como en cualquier otro contexto, habrá individuos que son campeones, entusiastas de la tecnología y otros que la pondrán a prueba y escépticos sobre su valor. Asegurar que las decisiones relacionadas con la utilización de la tecnología son moderadas, para equilibrar estas fuerzas. Asegúrese que adopten las medidas apropiadas para asegurar que cuando se produce el cambio, es con un fuerte acuerdo sobre la finalidad y los resultados, con el apoyo pertinente y control para garantizar que el cambio es un éxito desde el punto individual y colectivo.

La adopción de nuevas tecnologías en las Juntas tiene una gran oportunidad de experimentar las técnicas que se utilizan para adoptar nuevas tecnologías en los niveles inferiores de sus organizaciones. Se debe prestar mucha atención, y evaluar si las técnicas son adecuadas. ¡Algunos pueden quedar muy sorprendidos!

[\[top\]](#)

## Programa de Educación Infonomics

En las últimas Letter, anuncié que Europa se está posicionando para un importante programa de aprendizaje de la norma ISO 38500.

Desafortunadamente, la economía en Europa no se encuentra en el mejor estado de salud. Como resultado, dos de los seis eventos propuestos han sido cancelados. Sin embargo, los registros de los otros eventos son suficientes y se seguirá adelante. Invito nuevamente a todos en Europa a considerar unirse a nosotros para uno de estos eventos.

Tres talleres de un día en la gestión de TI y la ISO 38500, organizado por PMOWorks, en:

- [Dublin](#) [26 September](#)
- [Amsterdam](#) [28 September](#)
- [Madrid](#) [30 September](#)

Habrà una Clase de Fundamentos ISO 38500 en colaboración con IT Governance Limited:

- [London](#) [3-4 October](#)

Para más detalles, ver el [calendario de eventos](#).

Sugerencias y solicitudes de eventos de educación son siempre bienvenidos - Enviar a

[mail@infonomics.com.au](mailto:mail@infonomics.com.au).

[\[top\]](#)

## Gracias por la ayuda

Gran parte del trabajo que sustenta las normas internacionales es realizado por voluntarios, a través de sus respectivos órganos de las normas nacionales. Cuando uno se involucra en las normas internacionales, la actividad puede ser muy costosa. Para algunos voluntarios, esto no es un problema, ya que son empleados de grandes empresas que voluntariamente absorben los costos y continúan pagando los salarios, a sabiendas de que se beneficien del trabajo en el largo plazo. Sin embargo, para algunos de los voluntarios, como yo, no hay un empleador benévolo, y el costo de participar en los trabajos de normalización es un éxito importante en nuestros resultados personales. Es un doble golpe, ya que no sólo tenemos que cubrir nuestros gastos de nuestro bolsillo, también debemos renunciar a los ingresos mientras que se está trabajando en las cuestiones normativas.

El gobierno australiano ofrece un plan para subsidiar a las personas que tienen que viajar para trabajar en las normas internacionales. El esquema se administra en nombre del gobierno por Standards Australia. Al igual que todos los programas de gobierno, éste tiene reglas que a veces conducen a resultados poco satisfactorios y en este caso, el resultado no fue satisfactorio ya que yo fui notificado en un plazo muy tardío que se negó cualquier apoyo

financiero para el viaje a Londres para una reunión muy importante en la semana de (sept 19 a 22).

Sin dinero en efectivo, era necesario encontrar con urgencia fuentes alternativas de fondos. Un correo electrónico a más de 1.000 contactos de Australia y los suscriptores de Infonomics Letter, produjo el resultado deseado.

La [Australian Computer Society](#) pre-compro servicios para un programa de desarrollo profesional que se llevará a cabo en 2012.

La [Alinement Network](#) pre-compro servicios para las tres próximas ediciones de la revista alineación.

El Dr. Patrick McConnell, profesor invitado en la Universidad de Macquarie en el Centro de Finanzas Aplicadas. Durante octubre, será la entrega de tres cursos de corta duración sobre [Strategic Risk Management](#). Con su nueva copia de *Waltzing with the Elephant*, será capaz de proporcionar una mención más amplia de las cuestiones del gobierno de TI.

Quince personas han adquirido dieciocho copias nuevas de *Waltzing with the Elephant* y *Director's Compass*.

Para todos aquellos que ayudaron, y los muchos otros que ofrecieron su apoyo moral, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Y una vez más, pido que todo el mundo nos de este apoyo al [short survey on future development of guidance and standards for governance of IT](#).

[\[top\]](#)