



## Atreverse a Soñar

Bienvenido a la defensiva Infonomics Letter de Abril de 2011.

*En Infonomics, soñamos con un incremento en todo el mundo del bienestar y la riqueza, impulsado por una mejora sostenida en el uso innovador y eficaz de la tecnología de la información, respaldada por el liderazgo empresarial y la gobernanza eficaz.*

Este sueño es fundamental para la misión de Infonomics en mejorar la eficacia, la eficiencia y la aceptabilidad de TI en las organizaciones en todo el mundo, a través de la mejora del gobierno de TI.

Durante abril, tuve el privilegio de compartir este sueño en los Emiratos Árabes Unidos y Omán, como invitado de EXCEED IT Services and Training. Hablamos de la norma ISO 38500 y mejorar el gobierno de TI para el público en tres importantes ciudades, y se llevaron a cabo dos Clases de Fundamentos ISO 38500 a través de las cuales pudimos compartir alguna información sobre el calibre de la gobernabilidad de TI en la región. Véase [Evolución del Medio Oriente](#).

Puede ser muy duro hacerse del tiempo para leer libros serios. El viaje al Medio Oriente me dio la oportunidad de empezar a trabajar en [Geekonomics](#) y aumentar los conocimientos sobre algunas de las razones por las que tenemos tantos problemas con la tecnología de la información.

El debate del mes pasado sobre el gobierno de la seguridad de la información ha generado comentarios significativos y algunas actividades adicionales que se desarrollarán durante los próximos meses. Mientras tanto, los incidentes de seguridad siguen surgiendo. Conozca [Más sobre Seguridad de la Información](#).

Como si las brechas de seguridad no son suficientes, abril también vio cristalizarse algunos de los riesgos de la computación en nube. La computación en la nube puede ser el desarrollo emocionante, pero la nube no está exenta de riesgos, como se discute en [Rocas ocultas en las nubes](#).

Aunque se titula "Gobierno de la Tecnología de la Información", la norma ISO 38500 deja claro que su atención se centra en el uso de TI, y que el éxito de las empresas que utilizan TI depende de la forma de la integración en su estrategia, su ejecución de la estrategia y su gestión operativa. Desde hace varios años, Infonomics ha estado a la vanguardia en la argumentación de que TI no puede ser tratada como un tema independiente, y que su gobierno debe ser una parte integral de gobernar el desarrollo en curso y las operaciones de la organización, con líderes empresariales que toman la responsabilidad y son responsables del uso eficaz de TI en el desarrollo de la estrategia empresarial, creando capacidades de

negocio y ejecutando las actividad en curso. En [Momento Eureka de Gartner](#) hablamos de cómo la bien conocida compañía de investigación y de asesoramiento de TI también ha descubierto este mensaje.

Mark Toomey

30 de Abril 2011.

## Evolución del Oriente Medio

Para muchos de nosotros, el Oriente Medio, y en particular las seis naciones que integran el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) son sinónimo de petróleo. No puede haber duda que estas naciones han tenido la suerte de obtener una gran riqueza de la combinación de sus activos de petróleo y la sed insaciable que el mundo desarrollado tiene con el petróleo. Pero con el tiempo - el petróleo se agotará. Mientras el mundo desarrollado debe planear para esto y desarrollar fuentes alternativas de energía, también es necesario el plan de los Estados del Golfo y idesarrollar nuevas fuentes de riqueza!

Ya, las ciudades de los Emiratos Árabes Unidos, Abu Dhabi y Dubai, y la capital de Omán, Mascate, se han desarrollado mucho más allá de los estereotipos chillones que muestra la riqueza sin límites. Son ciudades con economías diversificadas y centros de negocios, en las que las prácticas modernas de negocios, habilidades y tecnologías, están profundamente integradas con la cultura de los diversos pueblos que conforman su población. También son ciudades que han experimentado el impacto de la reciente recesión económica, a su modo, están ahora de nuevo en marcha para promover el crecimiento económico.

La construcción de las naciones y las economías del futuro para los países del CCG significa que, tanto el gobierno y las empresas de la región son cada vez más dependientes de la información y la comunicación. Tanto los Emiratos Árabes Unidos y Omán han dedicado a los organismos gubernamentales a proporcionar liderazgo en este campo, y ambas naciones tienen una próspera industria de servicios de TI.

Desde hace más de diez años, como parte del desarrollo económico de la región, EXCEED IT Services ha estado creciendo con fuerza en la región del CCG, proporcionando a sus clientes tecnología, capacitación y servicios centrados en el suministro de tecnología de la información. Recientemente, EXCEED ha ampliado su ámbito de actividad para ayudar a las organizaciones a realizar un mejor uso de TI como una parte integral del desarrollo de negocio, crecimiento y desempeño, con un nuevo enfoque a

los aspectos de la demanda y el uso de TI. El Director de Consultoría de EXCEED, Tariq Elsadik, ha identificado a ISO 38500 como una herramienta clave para las organizaciones que buscan hacer un uso eficaz, eficiente y aceptable de la tecnología de la información. EXCEED está construyendo una práctica para ayudar a las organizaciones del CCG a ser altamente eficaz en la gestión y uso de TI mediante la adopción y la adaptación a la norma ISO 38500. Infonomics está ayudando a EXCEED en este esfuerzo proporcionando la propiedad intelectual, las herramientas y técnicas desarrolladas y probadas en el mercado australiano, junto con una asistencia práctica en la comercialización inicial y las entregas comprometidas.

Durante abril, para presentar sus nuevos conceptos de servicio y poner en marcha los conceptos contenidos en la norma ISO 38500, EXCEED llevó a cabo una serie de eventos de lanzamiento - uno en Dubai y Abu Dhabi, y dos en Muscat. En cada uno de estos eventos, a las que asistieron un número considerable de líderes de TI y unos pocos líderes de negocios de públicos y privado, era mi tarea pronunciar el discurso principal, para posicionar la norma ISO 38500 y los conceptos fundamentales para el gobierno de TI en el Siglo 21.

La relativa escasez de líderes empresariales, reforzada por los comentarios de las personas de TI, tanto antes como durante las reuniones de información, indica que el CCG está experimentando problemas similares a los que se evidencian en otras naciones - donde los líderes de negocios no se comprometen en la participación en el liderazgo empresarial esencial, el cambio de negocios y las actividades operativas de gestión para la planificación, construcción y explotación de un negocio posibilitado por TI. Estas observaciones se ven reforzadas por los comentarios de Tariq Elsadik (véase La Visión de Tariq más abajo) y por los resultados de la Evaluación de la alineación ISO 38500 realizada durante la gira.

Es evidente que hay un contexto en el que es relevante introducir la norma ISO 38500 para la región del CCG.

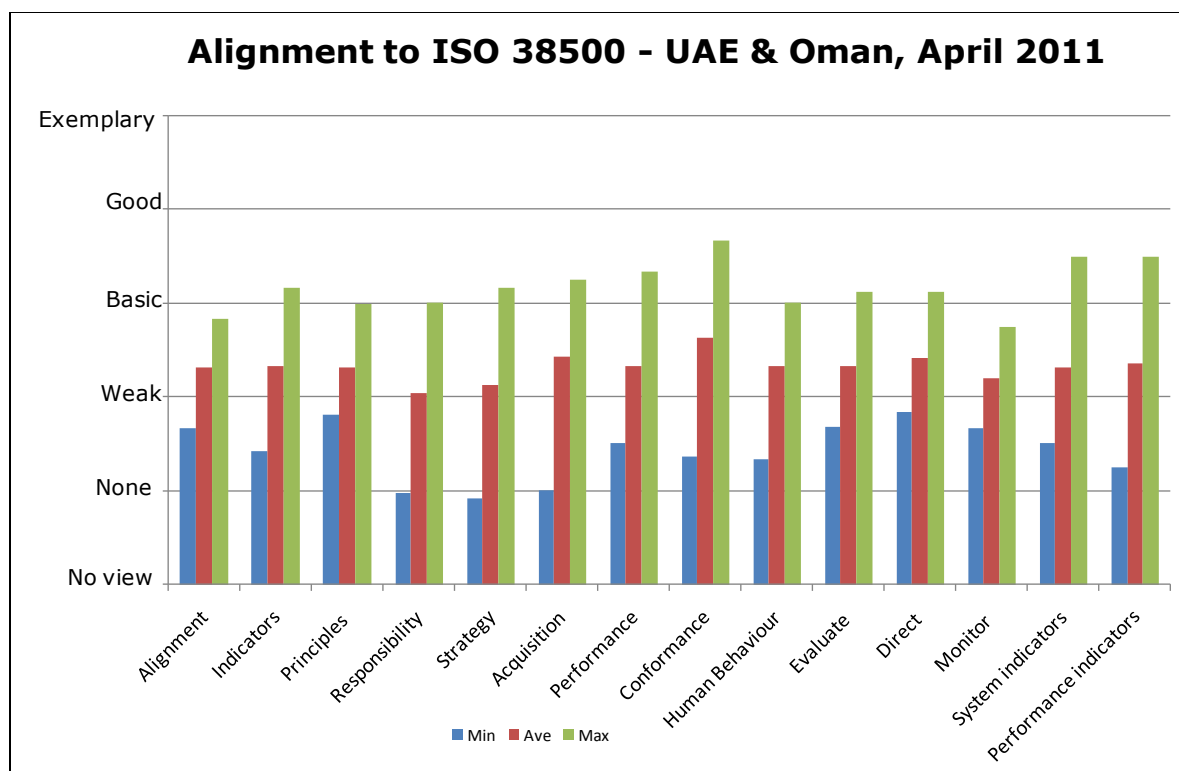
Además de los eventos de lanzamiento, EXCEED también organizó dos Clase de Fundamentos ISO 38500 - una en Muscat y otra en Abu Dhabi. También tuvieron una fuerte asistencia, con CIOs y otros altos niveles de TI que componen la mayoría de la clase en cada lugar. La sed de conocimiento y visión significaba que se trataba de las clases más interactivas que he entregado desde que la clase se entregó por primera vez en Alemania, en 2009.

Un componente clave de la Clase de Fundamentos ISO 38500 es la auto-evaluación. Cada participante califica su eficacia o su organización seleccionada en

el gobierno y el uso de TI con un diagnóstico de 84 puntos que abarca doce puntos generales de evaluación inicial y se conoce como los "Indicadores", y doce puntos de evaluación para cada principio. Por cada principio, hay tres grupos de cuatro puntos, correspondientes a las tareas básicas de gobierno de evaluación, dirección y supervisión (el uso actual y futuro de las TI), tal como se define en el modelo de gobierno presentado en la norma ISO 38500.

Casi universalmente, en todos los países donde ha sido utilizado, el diagnóstico revela que la gobernabilidad y el desempeño de TI necesitan una mejora significativa, y este fue también el caso de estas dos clases. El siguiente cuadro presenta un resumen de las puntuaciones de la evaluación combinada propuesta por los participantes en las dos clases.

La tabla presenta los resultados de evaluación como el promedio más bajo, y puntajes más altos en el grupo de muestra. La primera serie de tres columnas representa el total de "índice de alineación", o eficacia de las disposiciones vigentes para el gobierno de TI, que es la visión compuesta derivada de los 84 puntos de diagnóstico. Las otras columnas establecen varios subconjuntos de los datos.



La interpretación de los gráficos requiere una comprensión de la escala utilizada para evaluar la eficacia de las disposiciones vigentes para la gobernanza de TI. Una técnica para esto que ha demostrado ser eficaz con muchas audiencias es comparar la evaluación de qué tan bien una organización regula el uso de TI con una evaluación de lo bien que un individuo maneja de un automóvil. Por lo tanto, "No Ver" para la conducción de un coche significa no sólo no puede conducir: no entienden para que se usa un coche. Una organización en este nivel de gobierno de TI, no podría tener conciencia organizacional de la función que desempeña TI en los negocios.

Para obtener la calificación "Ninguno" en la escala de conducción, una persona que sabe lo que es un coche, pero no tiene idea de cómo funciona el coche. Para el gobierno de TI, "Ninguno" significa ser un poco conscientes del papel de TI, pero que no tengan noción de cómo gobernar su uso.

En el nivel "Débil", la persona debe ser capaz de entrar al coche, prender su motor y hacer que se mueva hacia adelante. Sin embargo, en el primer obstáculo, o muy poco después, podría ocurrir un accidente. Las organizaciones con un débil gobierno de TI pueden identificar un cierto uso de TI, y pueden ser capaz de poner en marcha algunas iniciativas relacionadas con TI. Sin embargo, la mayoría de iniciativas fracasaran tempranamente, incluso si el fracaso no es reconocido hasta mucho más tarde.

Las personas con habilidades de conducción "Básicas" parecen bastante competentes en la superficie. Pueden utilizar un coche con confianza para realizar las tareas rutinarias y los viajes, incluyendo viajes de compras y vacaciones. Sin embargo, cuando se enfrentan a circunstancias peligrosas, como un animal suelto en la carretera, mal tiempo u otro conductor que pierde el control, son muy propensos a experimentar un choque. Las empresas con gobierno básico de TI pueden formular algunos planes para el uso de TI, lanzar algunas iniciativas, y conducir el normal desarrollo de las operaciones posibilitadas por TI. Sin embargo, cuando algo sale mal, estas organizaciones están mal equipadas para la detección temprana del problema y tienen una capacidad muy limitada para adoptar eficaces medidas correctoras.

"Bueno" los conductores tienen habilidades bien desarrolladas que les ayudan a planificar hacia adelante para evitar el peligro, para actuar rápida y decisivamente para estar a salvo cuando surge un riesgo inesperado, y puede ejecutar maniobras de emergencia para protegerse a sí mismos ya los demás cuando los riesgos se convierten en verdaderos problemas. Del mismo modo, las organizaciones que tienen un buen gobierno de TI, no sólo tienen planes muy buenos para el uso de TI, si no que pueden ejecutar estos planes con un alto grado de competencia, pueden hacer ajustes para maximizar el valor, adelantar las medidas adecuadas para las fallas del proyecto y rara vez se ven interrumpidos por fallas de funcionamiento.

"Ejemplar" los conductores han invertido mucho para dominar el arte de conducir, y tener talento más allá de los requeridos para una conducción segura y exitosa en la vía pública. Estos son los corredores de coches campeones del mundo y sus competidores de máxima categoría. Muy pocos están realmente en el nivel ejemplar completo, y muchos se quedan entre los niveles bueno y ejemplar luchando con fuerza, pero nunca alcanzan la cima. Uno podría preguntarse si una organización tiene que ser ejemplar en todos los ámbitos del gobierno de TI - el costo posible sería prohibitivo para la gran mayoría. Sin embargo, la capacidad Ejemplar en determinados aspectos de gobierno y uso de TI puede ser visto como dando lugar a una ventaja competitiva. Tal determinación tendrá que hacerse caso por caso, por el liderazgo de la organización en cuestión.

En cuanto a la tabla anterior, podemos ver que los participantes de la Clase de Fundamentos ISO 38500 en general clasificaron a sus organizaciones un poco mejor que "débil" en el gobierno de TI. La más alta puntuación individual al evaluar su organización, tiene un poco menos de capacidad básica para regular el uso de TI. Sin duda hay una fuerte indicación de margen de mejora.

Al movernos a la derecha en el gráfico, vemos que las puntuaciones de los doce indicadores, y en general en los seis principios (72 puntos en total) están ampliamente en línea con la evaluación general. Esto refuerza que los indicadores son una guía útil y muy accesible a la eficacia general de los acuerdos de gobernabilidad.

A través de los seis principios, surgen marcadas diferencias.

Vemos capacidad débil con respecto a la asignación de responsabilidad y una mayor debilidad en la formulación de la estrategia y planes. Sin embargo, estos son capacidades esenciales - las organizaciones que no atribuyen una clara y apropiada responsabilidad a las personas que tienen medios para cumplir esa responsabilidad, es probable que la gente equivocada tome las decisiones sobre TI, y basar esas decisiones en criterios equivocados. Aquellos con estrategia y supervisión inadecuada, es poco probable que trabajen en las iniciativas más adecuadas, y no pueden implantar las capacidades para lograr sus metas deseadas.

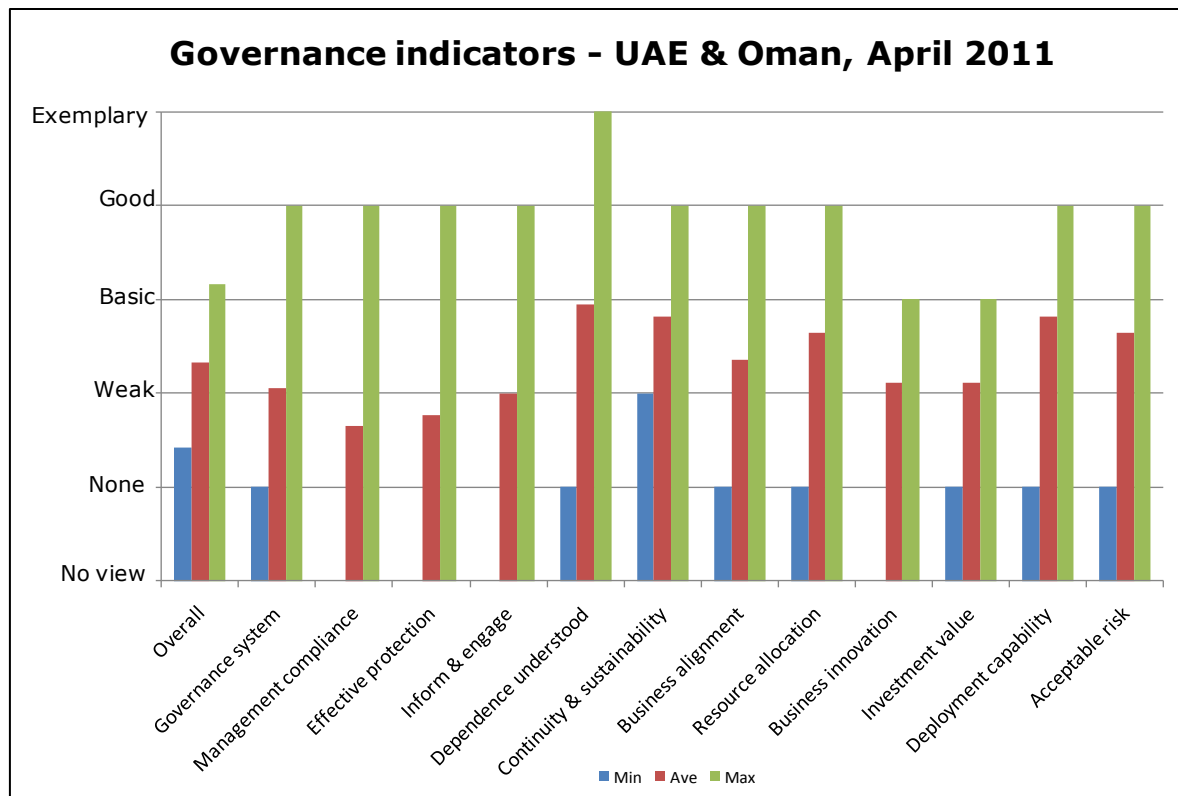
Si bien aún no están en el nivel "bueno", el perfil de CCG es un gobierno eficaz contra los principios de Adquisición y Conformidad, con algo de fuerza relativa también en el área de Desempeño. Estos "choques"

son comunes en la mayoría de las jurisdicciones, principalmente porque en el caso de la adquisición, existen controles financieros establecidos para los contratos y compras y sobre todo beneficiarse de la experiencia con otras disciplinas de TI. Sin embargo, estos controles no suelen tener la sofisticación o el enfoque necesario para asegurar un nivel adecuado de gobierno en materia de TI. Alguna de la fuerza relativa en el Desempeño y Conformidad también viene a menudo de la capacidad de las personas involucradas en el suministro de TI para instigar a los controles que, si bien muchas veces no son bien entendido por aquellos que utilizan la informática, todavía tienen cierta efectividad.

Sobre el tema de Comportamiento Humano, los resultados del CCG son algo mejores que los observados frecuentemente en el resto del mundo, con una puntuación muy por encima en *Responsabilidad y Estrategia*. Esto sugiere que los acuerdos para el gobierno de TI en la región puede dar un poco más de atención a las características de las personas en el proceso que en otras regiones. La atención a la conducta humana es fundamental con el uso actual de TI, porque la gente como individuos y en grupos son influyentes significativamente del éxito de TI, en las diversas funciones que van desde los clientes a distancia a empleados internos, planificador y gestor de negocios, especialista en TI y la gente que realmente trabaja para entregar los resultados del proyecto.

Las siguientes tres columnas - "Evaluar", "Dirigir" y "Supervisar" toma una rebanada de alternativas a través de los datos, para ver si hay un énfasis equilibrado en las tres tareas básicas para regular el uso de TI. Las diferencias en estos tres elementos indican que las organizaciones en los países del CCG deben elevar la atención a los tres aspectos, con Supervisión requiriendo la mayor mejoría. Los datos actuales indican que hay una tendencia a una cierta dirección que debe darse, pero con poco análisis y mucho menos control de seguimiento. Esto podría resultar en qué la dirección que se da es incorrecta o inadecuada, y entonces no se sigue de todos modos.

Las dos columnas finales segmentan los doce "Indicadores" en un conjunto que reflejan el desempeño de las organizaciones en el uso de TI y las modalidades de gobierno de TI. La coherencia entre los dos es sugerente de una visión que un mejor gobierno puede mejorar el Desempeño.



Una vista más cercana de los indicadores presentados en el cuadro anterior nos permite explorar algunas correlaciones y contradicciones que surgen con frecuencia. En las evaluaciones detalladas, estas correlaciones y contradicciones se comprenderán más plenamente a través del análisis de las respuestas sobre los principios, entrevistas cara a cara y el examen de los documentos actuales. Los cuatro indicadores de rendimiento son los que tienen etiqueta de *Alineación de Negocios (Business Alignment)*, *Innovación de Negocios (Business Innovation)*, *Valor de la Inversión (Investment Value)* y *Capacidad de Despliegue (Deployment Capacity)*. Observe cómo dos de ellos (Innovación de Negocios y Valor de la Inversión) son bastante bajos. Esto sugiere que, si bien las iniciativas de TI se están implantando, no están creando valor mensurable y no avanzan las capacidades de la empresa. Esto es consistente con la baja puntuación en la *Alineación de Negocios*. Teniendo en cuenta el predominio de la oferta técnica de los grupos participantes en esta evaluación, la capacidad de implantación relativamente alta que se muestra, pueden estar más centrados en el despliegue técnico, con menos énfasis en la implantación de negocios que se requiere para liberar el valor real de una iniciativa.

Teniendo incluso sistemas rudimentarios para el gobierno de TI, debe ayudar a las organizaciones a definir las orientaciones para, derivar valor y controlar el riesgo asociado con TI - pero sólo cuando el sistema se utiliza realmente. La brecha entre el

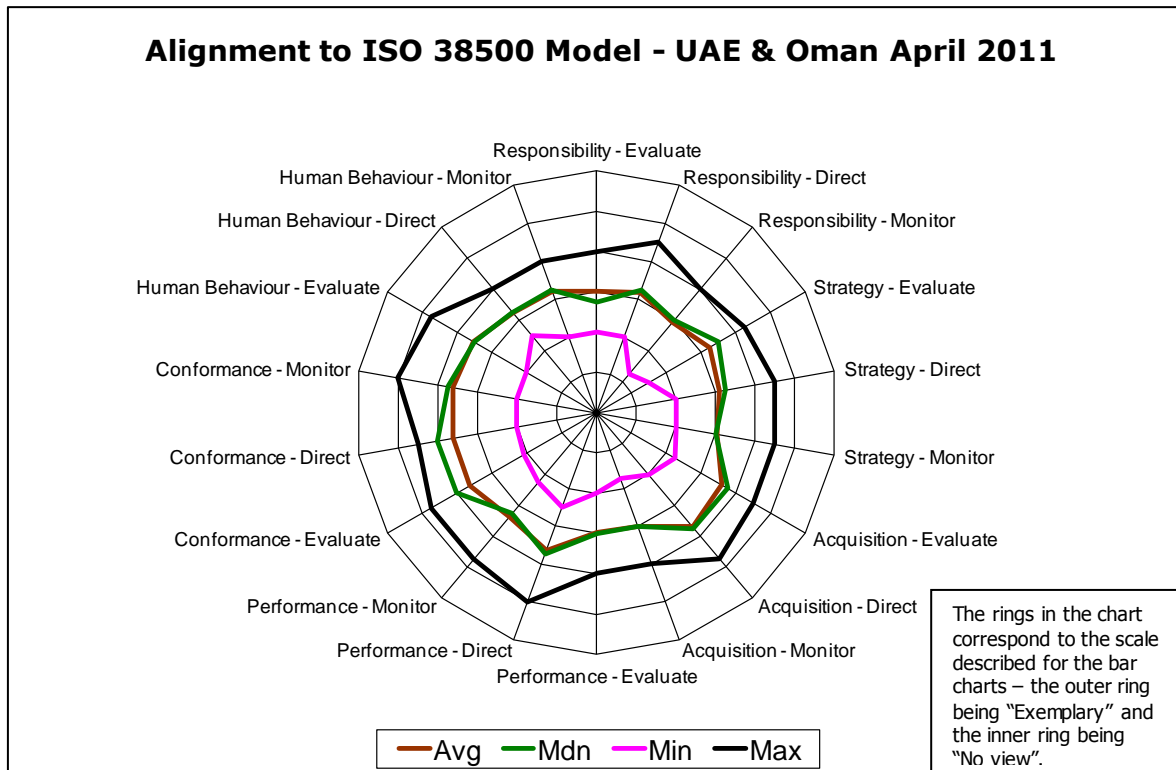
*Sistema de Gobierno (Governance System)* y *Gestión del Cumplimiento (Management Compliance)* es importante. La ausencia de una barra azul en el segundo sugiere que el concepto de gestión según un sistema definido es un concepto extraño por lo menos en algunas organizaciones. La debilidad de los sistemas de gobierno y los sistemas de gobierno que no se utilizan no proporcionan *Protección Eficaz (Effective Protection)* contra las fallas, y no van a hacer nada para informar y comprometer a los líderes empresariales.

Los resultados mucho más altos (en términos relativos - que se necesitan para estar aún más alto) en la *Dependencia Entendida (Dependence Understood)* y *Continuidad y Sustentabilidad Continuity & sustainability* es probable que sean un producto de la audiencia que estaba completando la evaluación - en su mayoría profesionales de TI de alto nivel. Se espera que Ellos tomen conciencia en sí mismos, y algunos pueden atribuir un mayor nivel de conciencia a sus homólogos de negocio que es en la realidad. Cuando se utiliza dentro de una sola organización, la herramienta de evaluación con frecuencia presenta grandes contrastes en este ámbito.

Es común, pero siempre inquietante, tomar nota de las puntuaciones relativamente elevadas en *Riesgo Aceptable (Acceptable risk)*, teniendo en cuenta las puntuaciones muy bajas en relación al uso de un sistema de gobierno definido y el liderazgo estando

informado y comprometido. Las puntuaciones bajas en *alineación de negocios*, *innovación de negocios* y *valor de la inversión* también en contradicción con la puntuación relativamente alta de *Riesgo Aceptable*. Una vez más, esto puede explicarse por un público predominantemente técnico buscando los riesgos derivados de la oferta, en lugar de una visión más amplia.

En una visión más amplia a través de los indicadores, es interesante observar que, si bien al menos una persona calificó diez de los doce puntos en los "bueno" o mejor, ninguno calificó *Innovación de Negocios* y *Valor de la Inversión* mejor que la "básico". Esto refuerza que incluso aquellos que perciben fortalezas probablemente tienen debilidades que resolver.



Una tabla final amplía nuestra visión para el calibre de las disposiciones de gobierno perfilados por los asistentes a la Clase de Fundamentos ISO 38500. El gráfico de araña proporciona una vista más detallada sobre los principios, lo que nos permite entender la importancia relativa atribuida a la evaluación, dirección y supervisión en relación con cada uno. Hay algunas anomalías importantes, que ayudan a poner de relieve donde poner la atención para la mejora de los mecanismos de gobierno, y de ese modo el desempeño global en el uso de TI.

Comenzando con *Responsabilidad (Responsibility)*: Con los resultados bajos en forma uniforme (y por lo tanto insuficiente), cuenta cómo algunas organizaciones prestan menos atención a la elaboración de quién debe ser responsable de lo que hacen para realmente asignar la responsabilidad y, a continuación muy pocos supervisan realmente para asegurarse que la responsabilidad se delega correctamente.

Mirando *Estrategia (Strategy)*: Las organizaciones parecen poner un poco de (se necesita más) esfuerzo

en la evaluación de cuestiones de estrategia y planificación, pero luego no hacen seguimiento para poner los planes en acción y comprobar que se ejecuten.

Centrándonos en *Adquisición (Acquisition)*: Los niveles más altos de control en la evaluación de opciones y la dirección de adquisiciones se deshacen por la falta de supervisión.

Para *Desempeño (Performance)*, el enfoque minimalista de la evaluación nos lleva a preguntarnos sobre el origen y la legitimidad de la dirección dada, y la supervisión limitada puede provocar que nos preguntemos si las diferencias de resultados son bien comprendidas.

*Conformidad (Conformance)* a menudo tiene puntuaciones altas, como se señaló anteriormente, pero de nuevo el patrón es aquel en el que la supervisión desaparece, dejando que uno se pregunte si las organizaciones están en riesgo de incumplimiento de conformidad a pesar de tener algunas reglas funcionando. También es evidente que un pequeño número de encuestados puntuaron más

alto en la evaluación de la conformidad y la dirección que el cuerpo principal, y que las puntuaciones de la mayoría en estos puntos está mucho más cerca de débil que básico.

Finalmente, en *Comportamiento Humano (Human Behavior)*, una puntuación relativamente alta no compensa el panorama general que la mayoría de las organizaciones prestan muy poca atención a las características de las personas en el proceso.

La instantánea proporcionada en esta evaluación está limitada por el sesgo de la oferta en la audiencia de la muestra. A pesar de esto, se entiende fuertemente que hay una necesidad y oportunidad de una mejora sustancial en el gobierno de TI en la región del CCG, y el número de personas de TI involucrados da confianza en que hay espacio para esta mejora. Puede ser necesario que el proceso comience desde el lado de la oferta, pero con un incremento en el foco en los temas de negocio y las cuestiones relacionadas de gobierno, se debe fomentar y esperar un compromiso más profundo de los líderes de negocio.

[\[top\]](#)

## La Visión de Tariq

Durante mucho tiempo he estado fascinado con la brecha entre TI y el negocio. Como un ex CIO de uno de los mayores grupo de empresas en los Emiratos Árabes Unidos, tuve el privilegio de trabajar con personas con mucho talento, tanto dentro del grupo y, cada vez que tenía la oportunidad de participar en los debates de CIOs, con otros CIO en la región. Al reflexionar sobre esa experiencia, una cosa es segura, parece que los temas que estábamos discutiendo en ese entonces todavía nos desconciertan en la actualidad. De hecho, todavía estamos hablando de la alineación de TI con el negocio, si es que existe una cosa así, de servicio y gestión de la seguridad, escasez de personal cualificado, rotación de personal, etc. Esta opinión se ve reforzada por los datos que he recogido antes del lanzamiento de la práctica Exceed Enterprise Governance Management Practice (EGMP).

Pasé casi dos semanas entrevistando a los CIOs y otros líderes de TI en los sectores público y privado y hacer la pregunta del millón de dólares, ¿qué lo mantiene despierto por la noche? Las respuestas apuntan claramente a una observación, que a pesar de los avances realizados y la experiencia adquirida por el uso de las mejores prácticas de TI que vemos a nuestro alrededor, los líderes de TI no han sido capaces de descifrar el código, no todavía. ¿Por qué es eso? Ciertamente tengo mi opinión sobre el asunto. Durante años, los líderes de TI han sido consumidos por el lado de la oferta de la ecuación. Sin duda se han hecho avances en ese lado. Pero como Mark señala, esto es "pulir la pava desde el interior". ¿Qué hay del lado de la demanda (el exterior)? ¿Quién es responsable de romper ese código? ¿Qué herramientas tenemos ante nosotros hoy que nos

permite habitar en este tema y hacer algunos avances, como lo hemos hecho desde el interior.

Sostengo la opinión de que los líderes de TI, tenemos la responsabilidad de aprender y dominar el vocabulario de negocios. Tenemos que reconocer que nuestras contrapartes del negocio reconocen hoy más que nunca, que TI es indispensable para su negocio, que la parte empresarial está dispuesta a participar en conversaciones de negocios sobre cómo TI puede permitir la transformación empresarial y el cambio. Cuanto antes lo reconozcamos, más pronto podemos liberar el potencial de TI.

Vaya a cualquier organización hoy en día, pública o privada y pregunte: ¿Quién toma las decisiones y gestiona la cartera de inversiones en TI? Si la respuesta es "el negocio" entonces la organización este, probablemente, en camino a descifrar el código, pero si la respuesta es TI hace que esas decisiones ", entonces" ¡Houston, tenemos un problema!" [\[Top\]](#)

## Geekonomics

David Rice es un experto en seguridad de la información. Es también un autor entretenido y perspicaz. Su libro, *Geekonomics: The real cost of insecure software* (ISBN 0-321-47789-8) ofrece una visión convincente de por qué tenemos tantos problemas con la tecnología de la información, y por qué es probable que empeore antes de mejorar. Rice se basa en analogías para describir el papel del software y el comportamiento de los "fabricantes" de software. Compara la dependencia actual del software con la dependencia de la industria de la construcción del cemento. (Portland Cement ha posibilitado una revolución en la construcción y la capacidad de infraestructura basada en cemento se ha convertido en omnipresente en la construcción; el software ha posibilitado una revolución de negocios y la infraestructura basada en software se ha convertido en omnipresente en la mayoría de las economías). También compara los constructores de software con la industria del automóvil de los años 1950 y principios de 1960 - donde la forma es mucho más importante que la función, y donde los compradores estaban dispuestos a asumir el riesgo del producto inseguro con el fin de adquirir la última moda, e imposibilitados individualmente para ejercer la presión necesaria para el cambio que daría lugar a vehículos más seguros.

La discusión de Rice se basa en gran medida en la teoría económica, la psicología de masas y la dinámica del mercado. Con respecto a nuestra propensión a aceptar software defectuoso, Rice propone que el modelo de mercado que ha surgido conduciría a la quiebra de cualquier fabricante de software que se busca diferenciar mediante la producción de software libre de defectos, porque el costo y el tiempo requerido ahuyentaría a los clientes.

El mercado es contraproducente y, al igual que la industria del automóvil de hace cincuenta años, Rice sugiere que la intervención sólo de un gobierno fuerte impulsará el cambio fundamental necesario para traernos un mejor nivel de software.

Explorar los problemas contemporáneos de hoy - el espionaje electrónico, la piratería y el robo de identidad, Rice traza paralelos con la "Teoría de la ventanas rotas (las de vidrio)". La teoría explica por qué los barrios descuidados, se convierten rápidamente en completamente abandonados. Rice, sugiere que el software malo es un imán irresistible para aquellos que quieren explotarlo. Señala que incluso el extraordinario costo actual de los delitos informáticos, que es del 1% del PBI de los Estados Unidos, no parece suficiente para desencadenar una respuesta. También señala que (en 2007) la estimación de los EE.UU. del 5% de los ciberdelincuentes procesados puede estar basada en una importante subestimación de la magnitud real de la ciber-delincuencia. Lamentablemente, también observa que las sanciones por el delito cibernético son patéticamente bajas en comparación con delitos similares cometidos en persona. Para completar la escena de la desesperación, Rice señala que muchos cibercriminales operan más allá de las jurisdicciones donde viven las víctimas, y a lo sumo en algunos casos, los criminales pueden estar apoyados por el estado.

Para mí, el libro de Rice confirma profundamente lo que he conocido por mucho tiempo - que nuestra búsqueda agresiva de la ventaja a través de software tiene un costo potencialmente profundo, y que nos estamos acercando a un punto de inflexión donde nos damos cuenta de que hay que hacer algo. En el momento en que escribo la próxima edición de The Infonomics Letter, voy a tener terminado el libro y, desde luego a escribir más en el resumen y la respuesta a las propuestas de Rice.

Pero por ahora, sólo vamos a considerar cómo podrá ser apropiado Geekonomics en el contexto de lo siguiente - Más sobre Seguridad de la Información y Rocas ocultas en las nubes. [\[top\]](#)

## Más sobre Seguridad de la Información

El mes pasado Infonomics se centró en el gobierno de la seguridad de la información. De inmediato fue el número uno en cuanto a comentarios de los lectores - claramente la seguridad de la información es un asunto de gran preocupación para muchos, y la orientación en materia de supervisión de alto nivel de seguridad de la información está muy solicitada. La lectura de Geekonomics difícilmente podría haber sido un ejercicio más oportuno.

Un comentario de Alemania señaló que no había mencionado la norma ISO 27001. Esta norma internacional define los requisitos para un sistema de

gestión de la seguridad de la información auditable, y es parte de la más amplia familia ISO 27000 de normas sobre seguridad de la información. En su forma actual, la familia ISO 27000 proporciona un amplio conjunto de orientaciones sobre los sistemas de gestión necesarios para cuidar de seguridad de la información.

Hay algunos que argumentan que los sistemas de gestión tales como las de seguridad de la información debe incluir un componente de gobierno. Sin embargo, esto no es práctico, ya que de seguir esta lógica exigiría al órgano de gobierno que actúe a través de muchos "sistemas de gobierno" diversos, con la segregación inconveniente e inadecuada del tema. También remitiría al órgano rector con demasiada profundidad en el detalle. Es más importante que los órganos rectores tengan orientación amplia en un pequeño conjunto de marcos coherentes, y el propósito del artículo del mes pasado fue demostrar que el tema de la seguridad de la información se pueden abordar con mayor eficacia mediante la aplicación de la norma ISO 38500.

Si bien la norma ISO 38500 proporciona un paraguas propicio para el gobierno de la seguridad de la información, y la familia ISO 27000 proporciona una amplia orientación sobre el detalle, mi ponderación en curso de la distinción entre gobierno y gestión me lleva a pensar que puede haber espacio para una nivel intermedio de orientación en diversos aspectos del uso de la información en las organizaciones - incluida la seguridad de la información. Este nivel intermedio de orientación se centrará en el papel y la participación de los directores ejecutivos como síntesis de las propuestas para su evaluación por el órgano de gobierno, promulgar la dirección del órgano de gobierno, y para recopilar la información necesaria para permitir el seguimiento permanente del Consejo de Administración y la supervisión. Me pregunto si alguien tiene alguna idea importante en esto.

**Mientras tanto** abril se irá como uno de los meses importantes para la fuga de datos y el robo. Si alguien alguna vez dudó de que el mundo está acosado por problemas graves de delincuencia relacionados con el acceso no autorizado y uso de información personal y organizacional, la piratería de la red de Sony PlayStation - expuso los detalles de millones de usuarios, otro acceso de hackers obtuvo los archivos de los clientes de la compañía alemana de software Ashampoo (que por cierto son los desarrolladores de soluciones de seguridad de la información), y al comienzo del mes, la violación masiva a Epsilon, proveedor de servicios de listas de correo utilizada por muchas empresas en todo el mundo.

Pensando en el problema de la profundización y aparentemente generalizada e imparable necesidad de proporcionar seguridad de la información, uno tiene que preguntarse si en realidad estamos enfrentando el problema de la manera correcta.

Obviamente, los sistemas de información que tenemos hoy son inherentemente muy inseguros, y parece que se va a extremos extraordinarios para incluir estos sistemas inseguros en las carcasas impenetrable que se están probando una y otra vez a ser más bien menos impenetrable de lo que necesitamos. Al mismo tiempo, parece que estamos poniendo más y más información en entornos en los que se encuentran en mayor riesgo de acceso no autorizado, que nunca antes. ¿Hay otra manera de abordar este problema?

Intuitivamente la respuesta es obvia: en lugar de poner carcasas en torno a nuestros sistemas intrínsecamente inseguros, ¿no deberíamos hacer que nuestros sistemas inseguros sean seguros por derecho propio? Sin embargo, aunque esta es una propuesta fácil de hacer, es mucho más difícil de poner en acción - el costo sería enorme. Probablemente el punto de inflexión se producirá cuando por fin nos demos cuenta que el costo de la inacción, o el costo suma de las defensas inadecuadas e insuficientes que usamos hoy en día, combinado con el costo de los crímenes que si consiguen atravesar esas defensas inadecuadas e insuficientes, se convierten en tal que colectivamente decimos "basta".

El cambio no será fácil. Si se tratara sólo de escribir mejor software y el diseño de mejores sistemas, sería bastante difícil - que requeriría invertir para desarrollar más y más habilidades robustas y las cualificaciones de las personas que diseñan y construyen los sistemas de TI, y más tiempo y dinero para permitir que los mejores diseños estén perfectamente contruidos y probados. Pero el cambio en la seguridad de la información no es sólo acerca del software y diseño de sistemas - sino también sobre el comportamiento de la gente - que tan a menudo pasado por alto el sexto principio en la norma ISO 38500. Considere tres ilustraciones - el Furore TomTom, el iPhone Tracker y el correo electrónico de una compañía aérea.

El **furore TomTom** ha surgido en los Países Bajos durante los últimos días. TomTom hace sistemas de navegación para coches y los modelos más recientes tienen los medios de hacer una conexión de dos vías al cuartel general de TomTom. Se pueden descargar fácilmente los mapas más recientes - dando a los conductores la mejor oportunidad posible de tener la mejor ruta. También puede cargar los datos que hemos obtenido desde la última actualización.

Inmediatamente uno se pregunta - ¿qué datos? Los sistemas de navegación del auto utilizan el GPS para ubicarse ellos mismos. Eso significa que también pueden realizar un seguimiento de a dónde van, en qué momento, y a través de estos datos se puede determinar información interesante como la velocidad. Un posible uso de estos datos, cuando se recogen a partir de muchos dispositivos individuales, es que

TomTom puede deducir los cuellos de botella que pueden ocurrir en distintos momentos, y utilizar esta deducción para navegar alrededor de un cuello de botella en lugar de a través de él. Sin embargo, TomTom hizo más. También proporcionó los datos al gobierno - aparentemente para su uso en la planificación del tráfico por carretera y para que los cuellos de botella pueden ser evitados por un mejor diseño vial y de ingeniería de tráfico. El problema es que el gobierno encontró otro uso más oscuro para los datos. Entregarlo a la policía, y los datos se utilizaron para identificar los lugares donde los conductores en general, mostraron una tendencia a superar el límite de velocidad. La policía rápidamente estableció cámaras móviles de velocidad y cosecharon ingresos extraordinarios por multas para el gobierno holandés.

Con toda probabilidad, TomTom no preveía el uso de los datos por la policía, y la policía probablemente vio los datos como una oportunidad para hacer frente a un problema - incluso si el problema es uno con el cual el público en general no se identificó. Sin embargo, el caso pone de manifiesto que, independientemente del grado de seguridad de la información, el comportamiento de las personas puede resultar en el mal uso de los datos que han legado a ellos a través de medios legítimos. Parte de la mejora de seguridad de la información viene con la mejora de la actitud de las personas sobre los datos y sobre los que tienen la administración.

El tema del **iPhone Tracker** tiene alguna similitud con el Furore Tom-Tom. Se reveló en abril que algunos iPhones mantienen un registro de donde han estado - que permite el seguimiento posterior al evento de los movimientos de los propietarios y el aumento de muchas cuestiones de privacidad. Después de haber negado la existencia de la función, Apple reconoció posteriormente que la retención de datos de localización es una característica de proyectos destinados a mejorar el rendimiento del teléfono, ya que se mueve de una estación base a otra. El problema surge cuando los datos necesarios para la función del diseño interior se almacena en un lugar de acceso general y pueden ser fácilmente copiados a otros dispositivos, momento en el que puede ser fácilmente analizada y utilizada con fines inapropiados. Mientras que Apple ha desestimado la situación como un "error", pone de nuevo de relieve la tendencia de los diseñadores de software y los constructores a tomar atajos y dar una atención insuficiente a la seguridad de la información como primera prioridad - creando el riesgo de exposición en el primer lugar.

Mi **Email por una aerolínea** llegó hace apenas unos días - después de unirme a su programa de viajero frecuente. Después de haber seleccionado mi nombre de usuario y cuidadosamente elegido un adecuado y secreto PIN (Personal Identification Number), que se ingresó dos veces para asegurarme que no estaba

mal, la aerolínea entonces muy gentilmente me envió un mensaje de bienvenida, lo has adivinado - mi nombre de usuario y el PIN de forma destacada y en texto sin cifrar.

Los lectores antiguos saben que tengo un problema significativo con este comportamiento y he comentado anteriormente. Pero si bien es una mala cosa para hacer con las listas de correo, es absolutamente inexcusable para una compañía aérea, que es parte de mi membresía también la posesión de importantes datos de identificación personal, como el número de mi pasaporte!

De inmediato escribí a la compañía aérea para expresar preocupación y sorpresa. Ellos respondieron con prontitud diciéndome que "no están autorizados a revelar cualquier información de pertenencia a cualquiera con excepción del miembro principal". Esta respuesta demostró que al menos la persona en la mesa de ayuda fundamentalmente no entendía que la violación no era una donde ellos entreguen voluntariamente mi información a otro, pero que ya habían expuesto la información de acceso que permitiría a una persona no autorizada acceder a mis datos sin su conocimiento, o el mío.

Mi correo electrónico a la compañía aérea ha señalado que la mayoría de mensajes de correo electrónico son fundamentalmente documentos inseguros - como las postales. Los correos electrónicos pueden ser copiados, almacenados y visualizados en varios puntos durante la transmisión del emisor al receptor. Pero todo esto ocurre dentro de las máquinas, que la mayoría de los usuarios de tecnología de la información no entienden. Para la mayoría de los usuarios, un correo electrónico parece ser una transferencia mágica de texto de una pantalla a otra, sin ningún paso intermedio. El comportamiento humano es simplemente ser ajeno a los trabajos detallados, por lo que simplemente no comprenden los riesgos asociados.

¿Cómo podemos resolver este problema?

Franco, creo que es menos un problema de diseño de software que de una educación fundamental para el apoyo de mejores diseños de sistema. La transmisión segura de correo electrónico es posible, hasta cierto punto, pero es torpe. Se puede hacer mucho más fácil de usar, incluso hasta el punto de ser completamente transparente para el usuario normal - si sólo elegimos configurar nuestros sistemas de correo electrónico de esa manera y llevar el costo de la instalación más compleja y en transición. Pero mientras estamos pensando en eso, seguramente también se puede iniciar algunos programas de educación - en los lugares de trabajo, en las escuelas, en las redes sociales y las empresas (tanto las antiguas reuniones físicas y las en-línea de la nueva era), y el uso de los medios de comunicación. La experiencia ha demostrado que la publicidad televisada sirve para cambiar las actitudes

de la sociedad en cuestiones tales como el alcohol cuando se maneja - tal vez deberíamos estar pensando en campañas similares para introducir nuevos comportamientos de comunicación en línea segura. [\[top\]](#)

## Rocas ocultas en las nubes

La computación en la nube es uno de los últimos, ejemplos más grandes de "bombo" de la industria de TI. Por todas partes vemos vendedores, analistas y periodistas exhortando a "la nube" como la respuesta a las necesidades de infraestructura de TI del mundo. Como todas las modas, si no estás en la nube, estás desactualizado. La nube se promociona como más económica que la infraestructura propia, y como eliminando barreras a los nuevos sistemas a través del acceso casi instantáneo a capacidad flexible a través de un simple toque de una tarjeta de crédito.

Todos sabemos que el bombo de la comercialización siempre pasa por alto las desventajas. Lo que ha sido interesante en el caso de la computación en la nube es la intensidad con la que los conservadores que cuestionan el riesgo de la nube son castigados y olvidados por aquellos que promueven sus ventajas.

Si uno cree que el bombo de la comercialización, e incluso algunos de los analistas serios, la nube es más confiable y seguro que cualquier otra configuración de TI interna. Sin embargo, dos experiencias recientes están mostrando la falsedad de tales extravagantes afirmaciones.

Para Infonomics, la nube ha sido un hecho de la vida de más de diez años (sí, estábamos en la nube antes de que el término se convirtió en el consentido de los marketineros), porque elegimos tener nuestro correo electrónico gestionado en un servidor virtual. Eso nos ha salvado de tener que conocer, configurar y administrar un servidor de correo por nuestra cuenta, y seguir con los negocios más importantes. Con los años, el servidor virtual se ha movido de bases físicas en varias ocasiones, mayormente sin impacto. Sin embargo, ha habido un par de incidentes que nos mostraron que vivir en las nubes no siempre es fácil. Hace unos años, algunos correos electrónicos salientes comenzaron a desaparecer misteriosamente. Me tomó un tiempo, pero nos dimos cuenta que alguien había introducido un filtro de spam de salida que simplemente descartaba cualquier mensaje que contenga las palabras definidas como spam. Una de estas palabras definidas está contenida dentro de la palabra "specialist". Si no lo reconocen - saquen las tres primeras letras, y la última - sí - una palabra spam y la razón por la cual ciertos mensajes salientes fueron desapareciendo. Sí - pensamos que era demasiado tonto - pero el operador de la nube realmente pensó que estaba ayudando!

Durante el reciente viaje a la región del Golfo, Infonomics ha encontrado otro problema en la nube. Esta vez fue a la llegada a Omán, cuando desapareció

el acceso al servidor de correo Infonomics. A través del uso de las instalaciones de correo electrónico alternativa, hemos sido capaces de establecer rápidamente que, una vez más como medida de prevención de spam, alguna chispa brillante en el centro de la nube había decidido unilateralmente bloquear todo el acceso desde cualquier dirección de Internet de Omán a todos los servidores en el centro. Se necesitaron tres días para tener que quitar el bloqueo, y para entonces yo estaba de vuelta en Abu Dhabi y vadeando a través de cientos de mensajes amontonados.

Pero la desgracia de una compañía de la nube se puede atribuir a muchas cosas distintas de la propia nube. Lo que realmente llama la atención es cuando hay una falla importante en un proveedor de servicios en la nube, y un incidente grave de este tipo se produjo con el servicio proporcionado por la nube de Amazon el 21 de abril. La falta prolongada de Elastic Compute Cloud de Amazon (EC2) afectó a muchas organizaciones - algunos de ellos bastante importantes, y los dejó impotentes para resolver el problema mientras que Amazon trabajó en arreglar la falla.

Hay numerosos artículos de noticias y comentarios que ya están en circulación en relación con la insuficiencia de Amazon. Uno pone de relieve la cautela expresada por la Oficina de Gestión de la Información del Gobierno de Australia, que en enero de 2011 puso en duda la posibilidad de pérdida de control de los datos almacenados en la nube, y la posibilidad de una violación de los datos en la nube pública. Sin duda el incidente Amazon trae por lo menos la primera de estas cuestiones a la vanguardia, con una admisión de que un pequeño, pero significativo 0,07% de los volúmenes de almacenamiento de datos unido a los servidores virtuales que "nunca se recuperaran". Otros artículos destacan que muchas empresas se han visto interrumpidas por lo menos desde un punto de vista operativo - que este caído el servicio de nube de Amazon significaba que se convirtieron en inoperables sistemas esenciales de negocios y se detuvieron algunas actividades de negocio!

A pesar de los escollos que ilustra el caso de Amazon (y amplificada por el incidente de datos Epsilon expuestos anteriormente - Epsilon es un ejemplo de la parte de computación en la nube más comúnmente conocido como Web 2.0, o SaaS - Software as a Service), es poco probable que la nube informática o las exageraciones desaparezcan en el corto plazo. De hecho, la computación en la nube es poco más que la última generación del concepto de computación compartida que surgió en la década de 1960 cuando IBM lanzó los sistemas operativos para sus ordenadores centrales que les permitió hacer un mainframe que aparece como varias máquinas individuales "máquinas virtuales". Esto permitió a las oficinas de la informática ya presentes extender su

"un cliente a la vez" uso compartido de una máquina a un modelo de "varios clientes al mismo tiempo". Así, mientras que el concepto ha variado con el tiempo a medida que han surgido las nuevas y más compactas tecnologías, lo único que ha cambiado realmente en la computación en la nube en los últimos tiempos es la complejidad de la tecnología de soporte, la escala (tanto hacia arriba y hacia abajo) de lo que se puede colocar en la nube, la dispersión geográfica y jurisdiccional, y la naturaleza de los contratos.

Piense en que la complejidad por un momento. David Rice, en Geekonomics, señala directamente a la complejidad del software y la falta de rigor de ingeniería en el desarrollo de software como una de las razones por la que tenemos tantos problemas con la tecnología de la información hoy en día. ¿Puede alguien realmente convencernos de que las capas adicionales de complejidad del software involucrado en la computación en nube (en el lado de la prestación de servicios) puede hacernos más seguros? Las propias declaraciones de Amazon muestran que el trabajo para reparar el problema tomó "mucho más tiempo de lo que esperábamos".

En última instancia, la computación en la nube consiste en un intercambio - conveniencia a cambio de riesgo y pérdida de control. El grado de riesgo y la pérdida de control varían dependiendo cómo elegimos el proveedor de la nube, y cómo estructuramos el acuerdo. Una "nube privada" promovida por algunas grandes empresas reduce el riesgo de perder el control, pero todavía conllevan el riesgo de mayor complejidad en el lado de la oferta de TI mientras ofrece ventajas en el lado de la demanda o utilización.

La mayoría de las organizaciones, inevitablemente, se encuentran "en la nube" - más de unos pocos, probablemente estarán allí sin darse cuenta. Mientras que los beneficios pueden ser significativos, los riesgos también pueden ser considerables, y por lo tanto el consejo debería hacer preguntas profundas y significativas sobre el enfoque de la organización para la computación en nube. Estas pueden incluir:

- ¿Qué compañía estamos utilizando para computación en la nube, software como servicio y otros servicios Web 2.0, y hasta qué punto está el uso cubierto por las políticas internas relacionadas con la utilización de dichos servicios (atención: los administradores de TI pueden no ser plenamente consciente de la extensión del uso de tales servicios, como personal de la empresa puede haber dejado de lado los controles de TI para acceder directamente a dichos recursos a través de Internet)?
- ¿Qué pasa con la información de la empresa cuando se almacena en instalaciones externas, tales como computación en la nube, software como servicio y los entornos 2.0, y en qué medida está la información en riesgo de acceso no autorizado, pérdida o daño? ¿En qué medida está la información sujeta al alcance judicial

indeseable e inapropiada de las naciones extranjeras y en qué medida está ahora fuera del alcance judicial legítimo de las naciones en las que operamos (Precaución: Una vez más, los gerentes de TI no pueden conocer todas las respuestas aquí - los usuarios de negocio son a menudo capaces de mover los datos fuera de la organización sin que el equipo de TI este consciente)?

- ¿Cuál de los sistemas de negocio de la compañía dependen de computación en la nube, software como servicio y los servicios Web 2.0 para el punto de que un fracaso de tales servicios empeorará considerablemente nuestra capacidad de negocio?
- ¿Dónde utiliza la empresa, o se propone el uso de computación en la nube, software como servicio y servicios 2.0, cuál es el caso de negocio para hacerlo, y cuál es específicamente es el equilibrio entre el valor derivado y el riesgo asociado de la cesión de control?
- ¿Las políticas que hemos establecido y los controles que usamos son suficientes para asegurar que cualquier uso que se hace de computación en la nube, el software como servicio y los servicios Web 2.0 no resulten en un riesgo inaceptable para nuestro negocio y las obligaciones legales respecto a la privacidad, accesibilidad, integridad y accesibilidad de la información, o nuestra capacidad de mantener las operaciones normales de negocios? [\[top\]](#)

## Momento Eureka de Gartner

Recientemente descubrí un webinar publicado por el Gartner Group "[Business and IT Governance Alignment to Drive Impact](#)".

Para ser honesto, durante mucho tiempo he sido cínico de Gartner - demasiado de su investigación me ha parecido estar centrado en decirnos lo que todos ya estábamos haciendo, y no lo suficiente en abrir los ojos hacia el futuro. También han parecido muy en deuda con los "establecidos" puntos de vista de TI, y no aventureros en la promoción de una gama más amplia de visión. Con respecto al gobierno de TI, Gartner mantuvo por mucho tiempo las decisiones estrechas y enfoque presentado por Weill y Ross en su libro de 2004 sobre "Gobierno de TI", y cuando finalmente pasaron a una vista que se alineó con la norma ISO 38500, fue sin el reconocimiento de la norma como tal.

Pero ahora tengo que admitir, que me han sorprendido con la magnitud del cambio de visión y perspectiva demostrado en este seminario. Si bien toma unos minutos para registrarse como usuario (gratis) de Gartner, y mientras el presentador es a veces molesto con sus estallidos frecuentes de "eh, eh, eh, eh, eh", la sesión de una hora de duración contiene algunas mensajes muy significativos y relevantes.

El tema núcleo de Gartner está estrechamente alineado a los mensajes que Infonomics ha estado enviando desde hace varios años - que el gobierno de TI no se trata de TI, sino sobre el uso del negocio de TI, y no debe centrarse en la tecnología en sí sino en el efectivo uso de la tecnología en el cambio de negocios y operaciones. Gartner se queda corta en este período de sesiones del aspecto operativo - su enfoque es muy específico a los cambios empresariales, y en este contexto son claras y específicas - gobernar el cambio de negocios significa que rigen todos los recursos que son esenciales para el cambio de negocios - incluyendo los recursos de TI. Para mí, este es el momento Eureka del Gartner - su realización que gobernar el cambio de negocios implica mucho más que el elemento de TI.

Al centrarse en los recursos necesarios para un cambio exitoso, Gartner ha ampliado sus momentos Eureka mediante la identificación de la Atención Ejecutiva como uno de los más críticos, aún escasos recursos. Infonomics ha sostenido durante mucho tiempo, y en 2004 la tesis del Dr. Raymond Young demostró que la atención de la alta dirección es esencial para el éxito de lo que persistentemente, se lo llaman inadecuadamente proyectos de TI. No sólo Gartner ahora reconoce y promueve esta criticidad, que son un ejemplo maravilloso de cómo una organización - BT (British Telecom) se ocupa de ello: Si un ejecutivo de negocios no presta la debida atención a un proyecto en el dominio de ese ejecutivo, el proyecto se termina inmediatamente!

En el seminario, Gartner pone de relieve lo absurdo de tratar de configurar la gobernabilidad en ámbitos tecnológicos. Hacen hincapié en que la gobernanza de TI debe ser conducida desde una perspectiva empresarial, y que tiene que ser dividido en dominios, los dominios se estructuran en torno al modelo de negocio, utilizando herramientas tales como una cadena de valor de Porter. La experiencia de Infonomics de la aplicación de la norma ISO 38500 alineada a los acuerdos de gobierno, es que la segmentación de negocios centrado en la gobernanza de TI a lo largo de la cadena de valor (siempre y cuando no sea excesivamente segmentada) es extremadamente eficaz y promueve el compromiso muy fuerte de los líderes empresariales en el establecimiento de la agenda de negocios para la eficacia y en algunos casos el uso bastante innovador de TI.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Gartner también señala que si una organización establece una Oficina de Gestión de Programas, debe centrarse no sólo en los riesgos asociados con los recursos de TI, sino en la totalidad del riesgo del cambio del negocio, prestando atención a todo el conjunto de los recursos escasos.

Por último, Gartner despacha una de las más difíciles preguntas procedentes de las organizaciones de hoy -

con respecto al valor de TI. Señalan que el valor es indivisible a través de los recursos utilizados en su creación. Los cambios en el negocio crean valor mediante la integración de la atención ejecutiva, los recursos financieros, el esfuerzo humano, recursos de TI, diseño organizacional, diseño del proceso y la propiedad intelectual. La extracción de cualquiera de estos ingredientes esenciales no reduce el valor del cambio - fundamentalmente lo destruye.

Sin duda, estos puntos de vista se desarrollarán en el futuro. [\[top\]](#)

## **Programa de Educación de Infonomics**

El programa de educación Infonomics sigue atrayendo interés sustancial, especialmente en el ámbito internacional.

### **Clase de Fundamentos ISO 38500 Dos días**

Brisbane (Australia)	iReservas cerradas!
Sydney (Australia)	iReservas cerradas!
Kuala Lumpur	(Malasia) Junio 07/06

### **Clase de Inmersión ISO 38500 Un día**

San Salvador (El Salvador)	24 de mayo
<a href="#">Buenos Aires (Argentina)</a>	26 de mayo

### **Sesión introductoria ISO 38500**

<a href="#">San Salvador (El Salvador)</a>	23 de mayo (en español)
--	-------------------------

Buenos Aires (Argentina)	27 de mayo (con la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información de Argentina).
--------------------------	---

Para obtener más información acerca de los acontecimientos en San Salvador y Buenos Aires, por favor ponte en contacto con [BITCompany](#).

Para los eventos en Malasia, póngase en contacto con Expitris Worldwide Sdn Bhd [\[top\]](#)