

Una mezcla de Emociones

Hola y bienvenidos a The Infonomics Letter.

El mes pasado, he mencionado el lanzamiento del Borrador de COBIT 5. Un examen breve había indicado una influencia definitiva de la norma ISO 38500. Que, junto con el reconocimiento de la norma ISO 38500 en los planes de COBIT 5 anunciados en 2010 me habían dejado la esperanza de que COBIT 5 proporcionaría un verdadero avance en la orientación práctica sobre cómo las organizaciones pueden establecer un sistema integral y eficaz para el gobierno y la gestión de TI.

Este mes, después de haber aterrizado a través del borrador de *COBIT 5*, estoy decepcionado.

Mi preocupación es que COBIT 5 todavía no se alinea con la definición de gobierno que proporciona la norma ISO 38500. En todo caso, va más lejos por el camino equivocado de las actividades de gestión consolidadas bajo el título "Gobernabilidad". He tratado de expresar mis inquietudes de manera coherente en [Sueño Roto](#).

Compensar la decepción es el continuo crecimiento de interés de mercado en la norma ISO 38500. A partir de este año ya las incursiones de gran éxito en el Medio Oriente, América Latina y Malasia, ahora estamos en condiciones de anunciar siete nuevos eventos en toda Europa. Además de ser un revendedor de [Waltzing with the Elephant](#), [IT Governance Limited](#) promoverá la Clase de Fundación ISO 38500. Dos nuevos socios para Infonomics también promocionaran oportunidades para sus clientes y un mercado más amplio para conocer el enfoque de la ISO 38500:

- [PMOworks](#) está promoviendo una serie de cuatro eventos en las ciudades europeas incluyendo su casa de Dublín. La compañía se especializa en el desarrollo, implementación y soporte de las operaciones de PMO, ayudando a las organizaciones a mejorar los procesos de negocio y reducir los riesgos y costos del proyecto en general.
- [Falk Unternehmensmanagement Janotta](#) se basa en Würzburg, Alemania. La compañía ofrece una amplia gama de servicios para ayudar a las organizaciones a lograr el éxito en sus infraestructuras de IT. La principal empresa de Falk Janotta participó en una de las primeras clases en la norma ISO 38500 de Europa, y ahora facilita el acceso al conocimiento de la norma para su diversa y extensa red.

Ver [Programa de Educación Infonomics](#) para más detalles.

¿Te gustaría obtener un consejo independiente sobre tus preocupaciones o esfuerzos en el gobierno de TI? ¿Tiene una estrategia, un proyecto o alguna otra situación en la que no se sienta completamente cómodo? Tal vez el servicio [Infonomics Access Service](#) será de ayuda para usted.

Mark Toomey, 31 de julio 2011

Sueño roto

¿Por qué es que los que proporcionan liderazgo a la comunidad de TI persisten en confundir los conceptos de gobierno y gestión?

Nunca antes esta cuestión tuvo una necesidad urgente de resolución como ahora, como COBIT 5 emerge de su crisálida para convertirse en la nueva luz de orientación para 95.000 miembros de ISACA y muchos otros acólitos que siguen la orientación de esa organización.

Expectativa

Durante gran parte de su vida, COBIT 4.1 se ha descrito como un marco para el gobierno de TI - sin embargo, su orientación se ha centrado exclusivamente en las actividades de gestión de la organización. El Borrador de COBIT 5 de 2010 dijo: "COBIT 5 aclarará la distinción entre gobierno y gestión con un modelo de proceso de revisión que distingue entre estos dominios al mismo tiempo que muestra cómo se relacionan el uno al otro". El papel del diseño fue más allá: "Un nuevo enfoque en las actividades de gobierno que están en el nivel de la junta y los ejecutivos se organizará en tres nuevos dominios alineados con ISO38500: Evaluar, Dirigir y Supervisar". El documento de diseño fue, por lo tanto, la base de esperanzas.

Realidad

Ahora, después de haber leído y releído COBIT 5, sólo puedo decir que las esperanzas se han roto. Ciertamente, COBIT contiene cinco elementos que son clasificados como "gobierno" y otros elementos que se clasifican como "gestión", pero las definiciones y distinciones siempre están lejos de estar alineadas con ISO 38500 y siguen estando gravemente divergentes de la comprensión contemporánea de Gobierno Corporativo.

Yo no estoy solo en mi decepción: Alan Calder, quien dirige el departamento de TI en IT Governance Limited, dijo en su [blog](#): "No he visto nada que se refiere específicamente a los problemas a nivel de junta directiva, que son (creo), tan bien tratados en la norma ISO / IEC 38500". [\[top\]](#)

Gobierno vs Gestión (1)

Gran parte de la preocupación que se ha articulado en el pasado acerca de la noción de "Gobierno de TI" es que me ha parecido adoptar un conjunto muy diferente de las actividades a las que normalmente se entiende como necesario para otros aspectos de "Gobierno Corporativo". Por un lado, la orientación, como la prevista por ISACA y su afiliado IT Governance Institute han parecido asignar las tareas de gestión a nivel de la junta directiva. Por otro lado, una amplia gama de literatura, le dice al personal de TI que ellos son responsables de "Gobierno de TI".

En los primeros esfuerzos para comunicar la AS 8015, el progenitor de la ISO 38500, el Dr. Ed Lewis, quien presidió el comité responsable de la norma de Standards Australia, explicó que "gubernar" viene de una palabra griega "kubernan", que según él significa "dirigir". En ese momento, la explicación parecía buena. Gobierno se refiere a la dirección - el Consejo de Administración dirige a la gestión para asegurar que los objetivos de la organización se alcanzan con un riesgo aceptable. Los principios de la ISO 38500 pueden ser vistos como los radios y el cuadro del volante - las palancas a través del cual el Consejo de Administración mantiene la dirección deseada y promueve la conducta adecuada de la gestión sobre el negocio en la toma de decisiones respecto al uso de TI. De hecho, el concepto del volante, incluso ha encontrado su camino en "Waltzing with The Elephant".

COBIT 5 utiliza la misma derivación de la palabra griega "kubernan". Al pie de la página 13 de COBIT 5: vemos: "Gobierno deriva del verbo griego que significa "dirigir". La explicación continúa: "Un sistema de gobierno se refiere a todos los medios y mecanismos que permitan a las múltiples partes interesadas en una empresa tener voz organizada en la evaluación de las condiciones y opciones; fijar dirección y supervisión de cumplimiento, desempeño y progreso de los planes, para satisfacer los objetivos específicos de la empresa. Medios y mecanismos incluyen marcos, principios, políticas, patrocinio, las estructuras y mecanismos de decisión, funciones y responsabilidades, procesos y prácticas, para establecer la dirección y vigilar el cumplimiento y desempeño alineados con los objetivos generales. En la mayoría de las empresas, esto es responsabilidad de la junta directiva, bajo la dirección del director ejecutivo (CEO) y presidente".

En este punto, la mayoría de los directores de empresa profesionales y con experiencia se detienen y dicen: "No, esto no es ¡gobierno! En primer lugar, el Consejo de Administración no está sujeto al liderazgo del CEO – en su lugar el CEO está sujeto a la dirección de la junta. En cuanto a las partes interesadas, que manifiestamente no se establece la dirección, aunque pueden influir en él. Además, las actividades descritas se parecen mucho a lo que el consejo espera que la dirección ejecutiva este haciendo en su nombre". [\[top\]](#)

Un problema de múltiples facetas

Por desgracia, esta percepción errónea de gobierno es la base sobre la que COBIT 5 está claramente construido. El modelo de proceso para el gobierno y gestión presentado en el capítulo 6 del marco, los describe como dos dominios separados, en el que el gobierno tiene tres prácticas (evaluar, dirigir y supervisar) y gestión cuenta con cuatro áreas de responsabilidad (planificar, construir, ejecutar y controlar). El modelo de referencia identifica cinco procesos de alto nivel en el "gobierno" que cada uno implica "evaluar, dirigir y supervisar" las prácticas, mientras que la "gestión" rompe parte del plan, construir,

ejecutar y supervisar las áreas en 12, 8, 8 y 3 procesos, respectivamente.

El modelo que describe "COBIT 5 Gobierno y Procesos de Gestión", presentado en la figura 20 del marco en un primer momento se ve muy prometedor - que yuxtapone las tareas de gobierno de evaluación, la dirección y la supervisión (uso de TI de la organización) frente a un conjunto de fácil comprensión de las tareas de la gestión de planificación, construcción, funcionamiento y control (el uso de la organización de TI). Sin embargo, cuando se considera a la luz del texto y el modelo de referencia de proceso más detallado, el tratamiento de los conceptos comienzan a divergir considerablemente. Las tareas de gobierno se utilizan para delimitar el siguiente nivel de detalle en los cinco procesos de gobierno, mientras que las tareas de gestión se utilizan para dividir el conjunto global de los procesos de gestión en cuatro áreas de gestión, cada uno de los cuales contiene una serie de procesos. Esto es bastante confuso y los límites del concepto de "evaluar, dirigir y supervisar" a la estructura interna de algunos procesos de alto nivel, que no es lo que se pretende con la norma ISO 38500.

La más detallada guía del proceso COBIT 5, establece los detalles de los 36 procesos de dirección y gestión de TI. En el conjunto de gobierno, cada proceso se descompone en tres componentes - uno para cada "práctica de gobierno", a saber: evaluación, dirección y supervisión. En lo que va, la expresión de las prácticas es consistente con el método descrito en ISO 38500. Sin embargo, la norma ISO 38500 se refiere a estos como el nivel superior - las tareas de evaluación, dirección y supervisión se refieren a la totalidad del uso de TI en la organización, y no sólo a los cinco procesos que no parecen tener la intención de definir un conjunto reducido de tareas para la gestión ejecutiva de las actividades.

Uno puede hacer muchas preguntas más acerca de la forma en que el texto y los modelos comunican la relación entre gobierno y gestión. Por ejemplo, la explicación anterior del marco de gobierno es muy claro que el gobierno trata de establecer la dirección, sin embargo, el modelo de referencia del proceso no contiene ningún proceso en el espacio de gobierno para establecer la dirección, y en los lugares hecho la tarea de definir la estrategia (APO2) con claridad y firmeza en el espacio de gestión. [\[top\]](#)

La raíz del problema (1)

Un encuentro reciente, muy oportuno y casual con un investigador académico que busca el papel de la Junta en relación con la seguridad de la información, proporciona lo que podría ser la clave del problema en la confusión entre gobierno y gestión. Señaló que en los primeros trabajos sobre "Gobierno de TI", analizó los orígenes de la palabra "governar" para proporcionar una plataforma conceptual para el trabajo posterior. Sin embargo, también señaló que hay varias alternativas en el análisis del origen de la palabra, y dependiendo de la opción que se elija, son posibles varios resultados diferentes. La elección de la

opción incorrecta podría causar la mala selección de las actividades que se presentan bajo el título de "Gobierno".

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de la literatura sobre el gobierno de TI, y las declaraciones explícitas de COBIT 5, la posición de gobierno como derivado de la palabra griega "kubernan: dirigir". Sin embargo, un poco más hacia adelante la investigación revela otras posibilidades. Por ejemplo, Oxford Dictionaries presenta el origen de "gobernar" por lo tanto: Inglés Medio: del francés antiguo gobernador, del latín gubernare "para dirigir, reglar", del griego kubernan "para dirigir". Dictionary.com presenta tres opciones: 1 - para gobernar por derecho de la autoridad; 2 - el ejercicio de una dirección o influencia sobre la restricción, y 3 - de mantener a raya; control. El sitio English World Information <http://wordinfo.info> es similar, aunque ligeramente más amplio en su explicación.

Estas referencias hacen que quede claro que en la explicación del concepto de "gobierno", una alternativa válida a la noción de "dirección" es la noción de "dominante". En un contexto naval, el capitán de un barco puede ser considerado como responsable de organizar y administrar todos los recursos necesarios para conducir y navegar la nave a su destino, pero el almirante tiene el privilegio de determinar cuál es el destino, y comprobar que el capitán está haciendo un trabajo satisfactorio para llegar allí.

Llevando esto a su conclusión, queda claro que la noción de gobierno que es coherente con las prácticas modernas de gobierno corporativo es el de gobernar - establecer los objetivos generales de la organización, que definen el comportamiento y desempeño requeridos, y la comprobación para asegurarse de que estos requisitos se cumplen. No hay ninguna razón por la que esta interpretación no debe aplicarse también en el dominio específico de TI: el gobierno de TI se ocupa de establecer los objetivos generales de la organización para el uso de TI, definición del comportamiento necesario en relación con el uso de TI, y la comprobación para asegurarse que se están cumpliendo los objetivos requeridos y el comportamiento. [\[top\]](#)

La raíz del problema (2)

Modelos de gobierno corporativo varían alrededor del mundo. El experto internacional de gobierno corporativo, Robert Tricker explica en; Corporate Governance- principles, policies and practices, una serie de variaciones en los modelos de gobierno corporativo. Por ejemplo, en Gran Bretaña y Australia, el gobierno suele ser la tarea de una junta compuesta por varios directores no ejecutivos y uno (o tal vez más) directores ejecutivos, que son también parte de la estructura de gestión de la organización, con uno de los consejeros no ejecutivos tomando el rol de Presidente. En los Estados Unidos, el modelo prevaleciente parece ser aquel en la que la Junta tiene una parte importante de ejecutivos, con el CEO a menudo también tomando el rol de Presidente.

En muchas partes de Europa, sin embargo, a menudo hay dos niveles de estructuras de los consejos, donde hay un mayor nivel de supervisión que se compone de todo los consejeros no ejecutivos, y un consejo de administración compuesto en su totalidad de los ejecutivos que tienen la responsabilidad del día a día de la organización.

Los deberes y obligaciones de los órganos responsables de gobierno de las organizaciones son por lo general establecidos en la legislación y la regulación. En Europa, donde las juntas de dos niveles son comunes, existen obligaciones específicas y responsabilidades definidas para los consejos de supervisión y de gestión.

La discusión de los asuntos de gobierno a veces se puede confundir cuando los modelos que se aplican en las distintas jurisdicciones no se abordan con suficiente claridad. Por ejemplo, un deber que se le asigna a la Junta en Australia también puede requerir la atención de gobierno en Europa - pero surge la pregunta - ¿es éste un deber del consejo de vigilancia, o el consejo de administración? Yendo en la otra dirección, una tarea que se asigna a un consejo de administración en Europa puede ser descrita como un deber de consejo - pero, ¿es en realidad una tarea para la directiva unitaria en Australia, o un deber que debe ser abordado por la administración, bajo la supervisión adecuada de la directiva unitaria?

En un contexto de dos niveles, la interpretación de la palabra "gobierno" podría resultar en la junta de supervisión que se espera que "regle", mientras que el consejo de administración se espera que "dirija". Dado que el equipo de dirección ejecutiva en un contexto de directiva unitaria es en gran medida equivalente a la junta directiva más formal en el contexto de dos niveles, es fácil ver que la orientación que podrían haber sido destinados a la junta directiva en Europa ha sido mal dirigido al (unitario) Consejo de Administración en otras jurisdicciones, cuando debería haber sido blanco de ataques en el equipo de gestión ejecutiva. Un corolario de este tipo de error sería considerar entonces el trabajo del consejo de administración en el sistema de dos niveles de "governabilidad", y utilizar la misma etiqueta de las mismas tareas en un sistema unitario, aun cuando estas tareas son claramente parte de las tareas de gestión. [\[top\]](#)

Gobierno vs Gestión (2)

Parece justo decir que en COBIT 5, a pesar de las claras intenciones expresadas en el documento de diseño, es todavía muy confusa la distinción entre gobierno y gestión. Como explicamos anteriormente, una posible razón para esto es una interpretación errónea del significado de la palabra "governar". Sin embargo, COBIT 5 tiene otro elemento que suscita cierta preocupación.

Después de presentar su explicación de gobierno COBIT 5 va a decir: "A menudo, diferenciada del gobierno como la distinción entre estar "comprometido"(gobierno) y 'participar' (gestión), la gestión implica la utilización juiciosa de los medios (recursos, personas, procesos,

prácticas y otros) para lograr un fin identificado. Es el medio o instrumento mediante el cual el órgano de gobierno logra un resultado u objetivo. La Gestión es responsable de la ejecución en la dirección establecida por el órgano rector o unidad. La Gestión es acerca de la planificación, construcción, organización y control de las actividades operacionales para alinearse con la dirección establecida por el órgano de gobierno".

La noción de distinguir entre Gobierno y Gestión, utilizando los términos "comprometido" y "participar" parece poco menos que extraña. ¿Cómo muchos gerentes consideran no estar "comprometido"? ¿Cuántos directores diligentes se verían a sí mismos como "no participar"? Incluso en un contexto jurídico, estos términos no son apropiados - hay muchas situaciones donde el personal de gestión puede ser considerado sólo como responsables bajo la ley como a los directores.

Por lo menos, parece que es necesario mucho más trabajo antes de que en COBIT 5 se pueda articular la distinción entre el gobierno y la gestión de una manera que es clara, no ambigua, y aplicable en todas las jurisdicciones en todo el mundo.

Por supuesto, no es una alternativa fácil: COBIT 5 podría simplemente adoptar y mejorar las definiciones contenidas en la norma ISO 38500. Que ya son bastante claras e inequívocas. O las palabras de Robert Tricker podrían ser utilizadas para explicar la situación: "La Gestión ejecuta el negocio, la Junta asegura que está siendo bien ejecutada y en la dirección correcta". [\[top\]](#)

Gobierno y Gestión como un sistema

La noción de gobierno como un sistema está profundamente arraigada en las definiciones clásicas de gobierno corporativo, y es trasladado a la norma ISO 38500. Sin embargo, el gobierno corporativo no funciona de forma independiente de los sistemas de gestión de la organización. El papel del consejo en la supervisión de las finanzas, por ejemplo, tanto depende y consiste en la entrada a las actividades de gestión relacionadas con las finanzas. Cada vez más, lo mismo sucede en materia de recursos humanos. Algunas industrias incluyen numerosos puntos de interacción entre el gobierno y los sistemas de gestión.

En todos estos casos, se puede observar fácilmente que existe una interdependencia entre el gobierno y los sistemas de gestión: el gobierno guía a la gestión, la gestión informa al gobierno. Como tal, la claridad de la forma en que opera el gobierno está mejor apoyada por la presentación de gobierno como un sistema general que abarca y se relaciona con el sistema de gestión global y sus partes constitutivas.

Además el desafío creado por la definición de "gobierno" las actividades que son más bien el dominio de los niveles superiores de gestión, la presentación de gobierno y gestión de COBIT 5 no parece proporcionar suficiente compromiso del cuerpo real de gobierno en la supervisión del uso de TI en la organización.

Tal como se describen, los procesos de "gobierno" pueden ser las tareas que se delegan a la gestión como facilitadores para la adecuada participación del Consejo de Administración en la supervisión del uso de TI. Perforando en el modelo de referencia de proceso se muestra, por ejemplo, que la "gestión" en el proceso de definir la estrategia (APO02) implica algún compromiso con los procesos de "gobierno". Sin embargo, el modelo RACI sólo establece que el órgano de gobierno es "informado" de la estrategia de TI. Esto no puede ser un nivel suficiente de compromiso.

Por supuesto, hay que reconocer que COBIT 5 también deja claro que el modelo de referencia es sólo eso - un modelo de referencia en lugar de una especificación, y muchas organizaciones pueden variar a partir del modelo, por buenas razones.

No obstante, parece que hay una necesidad de un trabajo considerable para desarrollar y articular adecuadamente la verdadera naturaleza sistemática de la gobernabilidad y la forma en que funcionan el gobierno y la gestión de TI como un sistema. [\[top\]](#)

Gobierno y Gestión Explicado

El Gobierno y la gestión son dos conceptos definidos en la norma ISO 38500. Las definiciones de la norma se desarrollan y se explica en el capítulo 3 de [Waltzing with the Elephant](#). La [descarga gratuita](#) incluye el capítulo 3, y debe ser un recurso útil para aquellos que deseen establecer una mejor comprensión de la distinción entre los dos conceptos, pero interdependientes. [\[top\]](#)

¿Aplicando los Principios de ISO 38500?

ISO 38500 define los seis principios para el gobierno eficaz de TI. Estos principios son una parte fundamental de la orientación en la norma, pero, curiosamente, no se hace referencia a todos en COBIT 5. Sin embargo, existen usos frecuentes de los términos que sugieren un cierto conocimiento de los principios y su efecto en todo el material de COBIT 5. Esto puede deberse a que las condiciones serían relativamente común, o puede ser porque COBIT 5 intenta hacer frente a los principios a través del proceso - no es algo inesperado ya que la orientación bastante obvia de COBIT 5 sigue siendo el establecimiento de un modelo de proceso para el gobierno y la gestión de TI. Lo que COBIT 5 parece perderse en este sentido es el hecho de que los principios que guían el comportamiento en general puede resultar en un alto nivel de rendimiento sin necesidad de una gran cantidad de rigor y los gastos generales en los procesos formales. Esto no debe ser visto como la defensa de la anarquía de proceso - sino más bien destacar que sólo las organizaciones deben definir el proceso tanto como sea necesario, y debe usar otros medios para complementar el proceso en su búsqueda de un gobierno eficaz y eficiente y la gestión de TI. [\[top\]](#)

Otras observaciones sobre COBIT 5

COBIT 5 es una pieza enorme de trabajo. El proyecto de norma del marco son 86 páginas, el modelo de referencia es de 224 páginas. Pero no es sólo inmenso -también es complejo. Llevará a los profesionales mucho tiempo para llegar a un acuerdo con él que con urgencia necesita guías adicionales para la gestión y otras partes interesadas que necesitan entender cómo funciona y lo que significa, sin entrar en los detalles.

El reto de llegar a enfrentarse con COBIT 5 se ve agravado por su presentación actual. Por razones que probablemente son conocidas sólo por el editor, los documentos hacen un amplio uso de fuentes muy pequeñas, en la medida que cualquiera que trabaje con él en forma impresa, se necesita tanto una reciente prueba de los ojos con gafas graduadas correctamente y una lupa. Por otra parte, el uso del color, si bien es muy deseable en interés de una comunicación clara, da lugar a problemas de contraste significativo cuando el material se imprime en una impresora que no sea de color.

Como sus precursores, COBIT 5 mantiene una "gran empresa" se siente. La mayor parte del lenguaje utilizado es el de las grandes organizaciones. Una vez más, mientras que el material suministrado dice claramente que el proceso de adopción debe desarrollar un sistema de gobierno y gestión que se adapte a la organización de destino, es probable que haya muchas organizaciones más pequeñas que se sobrecargan con la burocracia, ya que ni de los consultores que ayudan a ellas, dependen también en gran medida en el modelo de referencia del proceso en lugar de pensar a través de las circunstancias específicas que se aplican a cada organización única.

COBIT 5 también parece seguir siendo fuertemente alineado con la noción de una función interna de TI que los controles de TI por separado de la empresa y tiene el potencial para convertirse en una "cola que mueve al perro". Un indicador significativo de esto es que COBIT 5 parece conservar la idea de que la estrategia de TI se desarrolla por separado de la estrategia de negocio, mientras que no proporciona ninguna orientación sobre la práctica cada vez más importante de la definición del uso de TI con la estrategia integral del negocio. La medida en que la estrategia empresarial moderna es a la vez impulsada por los avances en la capacidad de TI y dependen en gran medida la disponibilidad de los medios de que dicha integración es ahora de suma importancia. Del mismo modo, la experiencia de la transformación contemporánea de negocios más importantes posibilitados por TI es que los elementos que no pueden ser manejados por separado de los demás trabajos, a menudo considerable para diseñar e implementar los cambios en el negocio para el que TI es un factor clave.

En consecuencia, el marco para el gobierno y la gestión de TI hoy en día debe proporcionar para el compromiso mucho más profundo y la integración entre la planificación

de negocios y actividades de aplicación de lo que era el caso. [\[top\]](#)

Programa de Educación Infonomics

Haciéndose eco de los altos niveles de interés en el Medio Oriente y América Latina, Europa se está posicionando para un importante programa de aprendizaje de la norma ISO 38500.

El grupo de trabajo responsable de la ISO 38500 se reúne en Londres a partir del 19 al 22 de septiembre. Inmediatamente después de eso, se llevará a cabo una serie de cuatro eventos para presentar el enfoque de la ISO 38500 a los líderes empresariales y de TI. Estos eventos son organizados por PMOWorks, y se llevará a cabo en:

- Londres, 23 de septiembre
- 26 de septiembre en Dublín
- 28 de septiembre en Amsterdam
- Madrid, 30 de septiembre

Para obtener más información, consulte el [Calendario de Eventos](#) o [el folleto](#).

También estamos haciendo dos Foundation Classes:

- Londres octubre 03 al 04
- Würzburg, Bavaria 06 al 7 10

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

Sugerencias y solicitudes de eventos de educación son siempre bienvenidos - Enviar a mail@infonomics.com.au. [\[top\]](#)

Infonomics Access Service

¿Qué se hace cuando se necesita una idea o una nueva perspectiva sobre cómo hace su organización en la actualidad las decisiones sobre su uso de TI? ¿Cómo comenzar a investigar una situación en la que no sólo están muy cómodos de lo que está viendo u oyendo? ¿Qué preguntas hacer cuando usted acaba de recibir un informe sobre un proyecto que parece demasiado bueno para ser verdad, o es indescriptiblemente complejo y lleno de algarabía?

En breve llega Infonomics Access Service. Se ofrece a los líderes empresariales y de TI en todo el mundo la oportunidad de tener una conversación conmigo, Mark Toomey, sobre cualquier aspecto del uso actual y futuro de su organización de TI.

Mantenga un ojo abierto para más detalles.

[\[top\]](#)