

## **Gobierno de tecnologías de información, un enfoque para las PYMES**

Gustavo Núñez

G. Núñez

Universidad Iberoamericana, Prolongación Paseo de la Reforma 880, Alvaro Obregon, Lomas De santa Fe, 01219 Ciudad de México, D.F., México

M.Ramos, P. Solares.(eds.) Ciencias de la Tecnología de la Información -©ECORFAN, México D.F., 2015.

## **Abstract**

In a globalized world where companies operate today, undoubtedly information technologies play an important role in the growth of SMEs, it is why the purpose of this article is to present an approach to them allow to take into consideration the adoption of information technologies for development empresarial.

El main focus is to understand the importance in government and management tools, controls, frameworks, etc .. that information technologies offer us to generate value and how they significantly help in meeting its objectives and therefore wealth creation and growth of SMEs.

Knowing the relationship between corporate governance and government information technology is important for SMEs, so this correlation is exposed and which serves to allow theorizing and integrate a focus on responsible adoption of information technology for SMEs.

## **Introducción**

Existe un principio de filosofía que dice: “Nadie ama, lo que no conoce primero”, es por ello, que como premisa menor conoceremos que es el gobierno corporativo y el gobierno de tecnologías de información que nos permitan reflexionar sobre su razón de ser y luego entonces, como premisa mayor, podamos amar y reconocer el valor que entregan a las PYMES, visto desde un tema estratégico en la inclusión de las tecnologías de información en los planes de negocio de las empresas y no solamente como elementos de soporte técnico a las necesidades del negocio.

Otro punto importante a considerar es que se tiene la creencia de que las PYMES son mucho menos complejas que las grandes corporaciones, por lo tanto estos temas y su implementación que les son necesarios para satisfacer sus requerimientos son muy básicos o en algunas empresas nulos, ya sea por desconocimiento, cultura o miedo en el empresario de adoptar estas buenas prácticas, ya que de manera generalizada se puede creer que son caras en su implementación y operación, por lo cual no apuestan en una inversión en su adopción y lo ven meramente como un gasto.

Con lo anterior podemos decir que escala y complejidad son dos cosas totalmente diferentes, para ello debemos definir claramente estos temas y la importancia vs beneficios que generan en el sector empresarial, ya que las PYMES son igual de complejas que cualquier empresa grande, sin duda a una menor escala, por ello la adopción de estas buenas prácticas en muchos enfoques no es exclusiva de las grandes corporaciones.

El presente artículo en general trata de un enfoque y propuesta que la PYME deberá adoptar y empezar a entender y atender para el desarrollo que esperan, la presente fuente de conocimiento ayudara al dueño, empresario, director y/o gerente teorizar en elementos básicos que despertaran su interés en la profundización de los mismos que podrá encontrar en diferentes fuentes de conocimiento y que complementarán lo que se expone.

## **10 Gobierno corporativo para PYMES**

El gobierno corporativo en una aplicación para las PYMES es algo difícil de asegurar que sea un tema conocido para ellas y es por ello la importancia de este marco de referencia en el control interno de las organizaciones permita la adecuada gestión de las mismas.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) por sus singlas en inglés, es un marco que puede ofrecer a las PYMES, de una manera adecuada a su tamaño y necesidades la adopción de buenas prácticas, que le permita definir el control interno como un proceso inmerso en sus operaciones, en el cual deberá estar involucrados dueños, directores y tomadores de decisión.

La propuesta principal de COSO es la consecución de los objetivos de las empresas mediante:

- 1) La eficacia y eficiencia de las operaciones.
- 2) Fiabilidad de la información financiera.
- 3) El cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

Estos tres objetivos deberán estar especialmente vinculados con el control interno, análisis de los riesgos, procesos de control, información y comunicación entre las partes, y seguimientos a los objetivos de la organización. (D'Aquila, 2013)

Es importante tener en cuenta que los marcos de referencia de las buenas prácticas en cualquier campo de conocimiento no son exactamente la solución a los problemas de las organizaciones y que estas deberán ser entendidas y atendidas justamente a la medida y requerimientos que cada empresa tenga, por ello los stakeholder deben estar totalmente alineados y enfocados en sus necesidades.

Sin lugar a dudas la tecnología juega un papel muy importante en la aplicación de estas propuestas por COSO, y estas día a día van en una evolución constante, y las tecnologías de la información nos brindaran una mejor gestión de estos objetivos y tareas que el gobierno corporativo nos propone.

COSO está integrado por 17 principios, para la generación de resultados en su propuesta de valor para las organizaciones estos integrados en los cinco componentes de COSO, para las PYMES de manera concreta debe atender estos elementos, los cuales son:

**Control Interno.-** Aquí es donde la empresa a través de su declaración de valores y ética comunica a sus colaboradores el cómo será el alineamiento en las operaciones de la empresa. Para ello las empresas deben de tener de manera documentada y clara estas declaraciones.

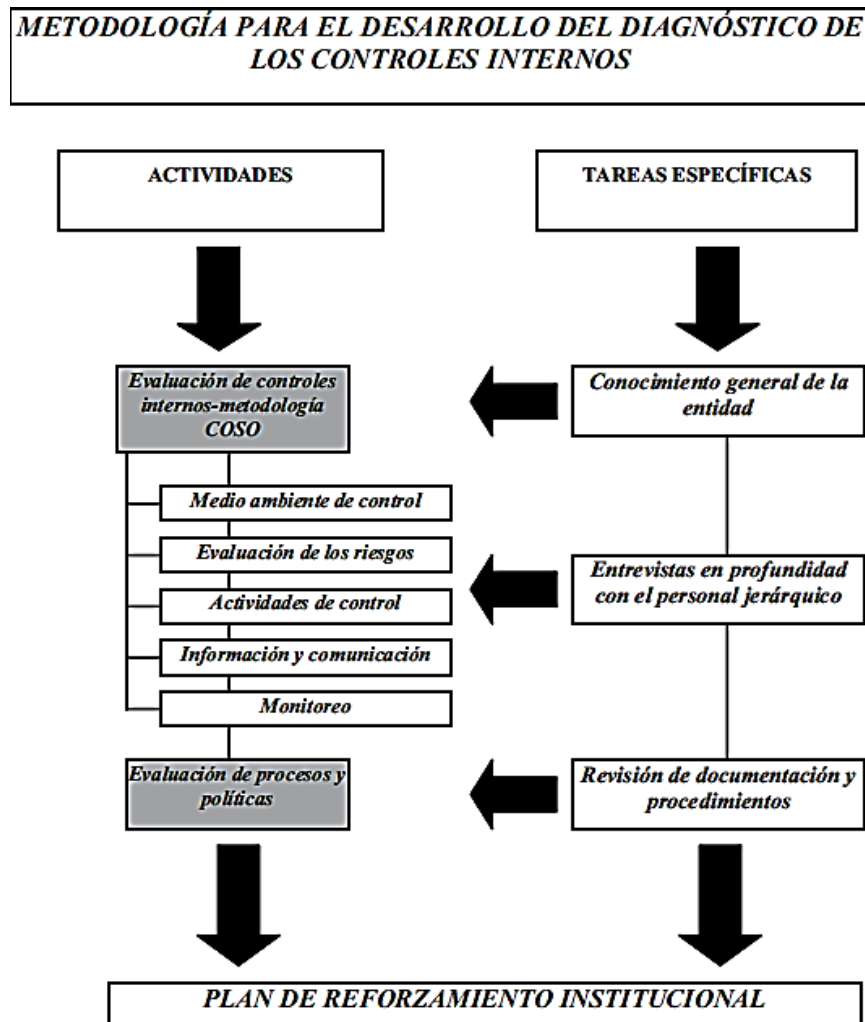
**Análisis de Riesgos.-** En la definición donde el riesgo es una incertidumbre, hay de manera inherente riesgos en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, estos riesgos son de manera diferente para cada empresa y por ello en dicho análisis deben de considerar el apetito al riesgo al que están dispuestos a tolerar, entiendo este como algo particular de cada empresa, ya que no se puede ponderar de igual forma para dos organizaciones, ya que cada una tendrá una tolerancia diferente.

**Control de Actividades.-** Se deberán establecer políticas alineadas al análisis de riesgos, ya que estos definirán los reglamentos y políticas en las operaciones de la empresa, con ello la empresa dejara en claro lo que se puede o no realizar en cada uno de los procesos de la empresa.

**Información y comunicación.-** La alta dirección deberá comunicar de manera oportuna y por los medios con los que cuenta la empresa las políticas y reglamentos definidos por la empresa, con esto se deberán definir procesos y controles en los cuales se pueda denunciar cualquier eventualidad que no cumpla con las políticas de la organización.

Seguimiento.- La empresa deberá establecer los controles que considere para el monitoreo de cada uno de los procesos, deberá cuidar los registros que se generen ya que ellos son importantes para la auditoria y monitoreo de cualquier desviación en sus objetivos. (Rittenberg, 2013) En la siguiente figura se puede observar de manera gráfica la propuesta de gobierno corporativo para las PYMES.

**Figura 10**



Fuente: Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo coso y sus alcances en América Latina. (Spanish). Gestión y Estrategia (30): p. 16

Una vez que las PYMES adopten y hayan efectuado las acciones necesarias para el cumplimiento con esta propuesta, el monitoreo continuo aplicando y documentando estos importantes elementos, tendrán lo básico necesario para la consecución de sus objetivos de un manera ordenada, con el beneficio de identificar áreas de oportunidad para su crecimiento y desarrollo empresarial.

La PYME deberá tener de manera clara y definida su estructura organizacional y estructura tecnológica ya que ayudara en una gran medida la definición de esta propuesta, con ello podrá visualizar de manera acertada y documentada los elementos con los que cuenta para su disponibilidad en la implantación de las tareas aquí expuestas.

## 10.1 Enfoque de un gobierno de tecnologías de información para PYMES

Las PYMES deberán entender que el uso adecuado y adopción de las Tecnologías de Información (TI), serán un eslabón importante en su crecimiento y que la inmersión de ellas en sus planes de negocio y control interno, serán potenciadores en el cumplimiento de sus objetivos y por ende en su crecimiento y desarrollo empresarial. Hemos visto a lo largo de este artículo una propuesta sencilla en la adopción y documentación de controles que permitan enmarcar en las PYMES, la estructura de un gobierno corporativo que les permita a su vez la adopción de un gobierno de TI.

Existen dos fuentes importantes para hablar acerca de gobierno de tecnologías de información y para ello recurrimos a la ISO/IEC 38500 y COBIT 5 de ISACA<sup>6</sup>, este tema es de suma importancia para el avance y continuidad del negocio en las empresas, según el ITGI (IT Governance Institute)<sup>7</sup> el gobierno de TI engloba 5 áreas: alineación estratégica, gestión de recursos, gestión de riesgos, medición del rendimiento y entrega de valor a la organización. (de la Cámara Delgado, Sáenz Marcilla, Calvo-Manzano, & Fernández Vicente, 2012)

La ISO/IEC 38500 establece seis principios los cuales son una guía para la toma de decisiones y que podremos observar como hacen sentido a los controles internos que se han implantado en nuestra propuesta descrita en gobierno corporativo para PYMES. Estos seis principios son:

**Responsabilidad.-** enfocado a la oferta y demanda de TI, en donde los responsables comprenden y aceptan sus roles para el mantenimiento de este enfoque.

**Estrategia.-** con lo cual la empresa cuenta con las capacidades actuales y futuras con una estrategia en el uso de las TI.

**Inversión.-** las inversiones de las TI se ven de manera clara y objetiva de acuerdo a un análisis adecuado en donde se ve de manera alineada los beneficios, oportunidades, costos y riesgos en el tiempo.

**Rendimiento de resultados.-** el uso adecuado de las TI, genera a la empresa los niveles y calidad en sus servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la PYME en sus operaciones y alcance de sus objetivos.

**Conformidad.-** De acuerdo a las políticas, leyes y reglamentos que enmarquen a la empresa, la adopción de las TI cumplirán con ellas y harán cumplir a la organización.

**Comportamiento Humano.-** Se atiende las necesidades y punto de vista del capital humano, alineado a las políticas y reglamentos que se contemplan dentro de la empresa para alcanzar sus metas. (de la Cámara Delgado et al., 2012)

COBIT 5 de ISACA<sup>8</sup> propone que la información es un recurso clave desde el momento en que se crea hasta que se destruye para las organizaciones, en este caso las PYMES como anteriormente se expuso, deben atender este activo para su gestión y gobierno, que les permita la generación de su crecimiento.

---

<sup>6</sup> <https://www.isaca.org>

<sup>7</sup> <http://www.itgi.org>

<sup>8</sup> <https://www.isaca.org>

COBIT 5 ofrece un marco de referencia que permite a las PYMES alcanzar sus objetivos y gobierno corporativo, de hecho así lo declara que es genérico y útil para empresas de todos los tamaños y todos los sectores, por lo cual de manera holística, esto quiere decir que abarcando de manera integral y todas las partes de la empresa para mantener el equilibrio entre la generación de beneficios y la optimización de los niveles de riesgo y el uso de los recursos de TI.

Para la adopción de un gobierno de TI para las PYMES es importante tener en cuenta los recursos limitados con los que cuentan y que de manera importante es tener documentado sus objetivos y metas, basta que sean de 2 a 5, con ello bastara que se enfoque a las esenciales que cubran su naturaleza de ser, y que mucho ayudara en adoptar lo propuesto en el capítulo anterior.

Es importante tener en cuenta que la implementación de un gobierno de TI, requieren de trabajo, tiempo y voluntad, para ello las empresas deben estar conscientes de ello para asegurar éxito, los principios que nos dice la ISO/IEC 38500, nos propone de manera clara lo que nos ayudara en la definición de los procesos a seguir.

En la siguiente figura vemos como COBIT 5 ofrece un marco integral que las PYMES pueden adoptar sin dificultades:

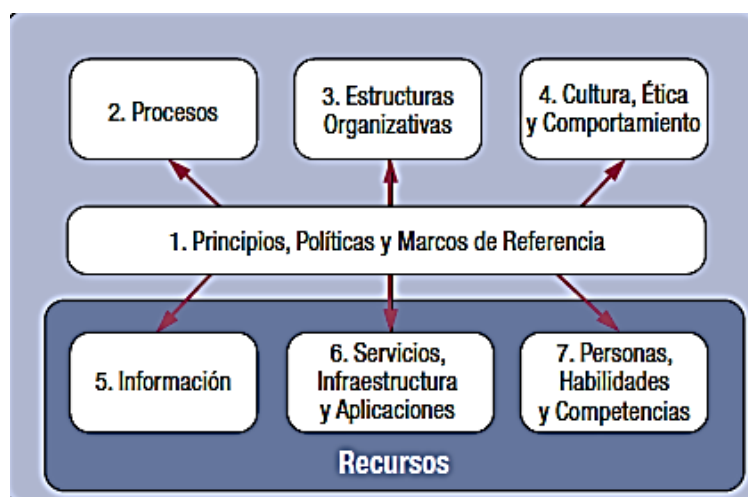
**Figura 10.1** Principios de COBIT 5



Fuente: ISACA. (2012). COBIT 5 Framework. 94

Con esta figura es fácil conceptualizar nuestra propuesta en donde se ve de manera clara el objetivo de cada uno de los principios de COBIT 5 y que teniendo aplicado nuestro control interno hará más fácil, para ellos COBIT 5 propone un marco de referencia que puede ser consultado para el aseguramiento de los activos de TI proporcionen los servicios requeridos a la estructura organizacional de las PYMES y completen sus operaciones en tiempo y forma.

Parte importante para la adopción de un gobierno de TI son los catalizadores que propone COBIT 5, los cuales los podemos ver en la siguiente figura:

**Tabla 10.2** Catalizadores corporativos COBIT 5

Fuente: ISACA. (2012). COBIT 5 FRAMEWORK. 94

Aquí vemos los catalizadores que permitirán la adopción de gobierno de TI, para ello las PYMES deben tener claro y definido estos, ya que el conjunto de todo lo expuesto en el presente artículo, hará que sea más dinámico y sencillo su adopción.

## 10.2 Conclusiones

Es importante la definición de controles y procesos como lo hemos visto, para ello las empresas deberán enfrentar varias áreas de oportunidad, que representan un cambio, en la que se espera una mejora continua dentro de ellas que permitan su crecimiento y desarrollo empresarial.

El presente enfoque define de manera clara y a un alto nivel lo que las organizaciones deben de reflexionar, y que la información como uno de los activos más importantes dentro de ellas debe de recibir el control y gobierno adecuado.

La gestión de un proyecto adecuado permitirá que esto se convierta en un caso de éxito, por ello los profesionistas en tecnologías de información deben proporcionar y profundizar a las PYMES los elementos necesarios para la implantación de estas propuestas, una vez que tenemos conceptualizado estos temas, la alta dirección de las PYMES, podrán entender y explotar junto con estos profesionistas la generación de valor que hay en la adopción de un gobierno de TI para las PYMES.

Las propuestas de negocio que resulten en caso de éxito, sin duda serán detonadores del crecimiento económico de las regiones en las que se encuentran que permitan una mejora continua de su entorno empresarial.

## 10.3 Referencias

D'Aquila, J. (2013). COSO's Internal Control--Integrated Framework. CPA Journal, 83(10), 22-29.

De la Cámara Delgado, M. m. e. u. e., Sáenz Marcilla, J. j. e. u. e., Calvo-Manzano, J. A. j. f. u. e., & Fernández Vicente, E. e. f. u. e. (2012). Integrando PRINCE2 e ISO/IEC 38500 para la gestión y gobernanza de proyectos. (Spanish). CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, 360-365.

ISACA. (2012). COBIT 5 Framework. 94.

Rittenberg, L. E. (2013). COSO 2013. *Internal Auditor*, 70(4), 60-65.