

Como aprovechar COBIT 2019 para afrontar el reto de transformación digital en las Pymes

Daniel Morales Banegas, CISA, PMP, COBIT 2019 Fundamentos, Diseño e Implementación.

Alexander Zapata Lenis, CISA, CGEIT, CRISC, PMP, COBIT 2019 Fundamentos, Diseño e Implementación, vicepresidente de ISACA Medellín.



La Información constituye un Recurso Clave para todas las organizaciones, sin importar su tamaño. Esta se crea, usa, retiene, divulga y destruye. La Tecnología juega un Papel Clave en esas actividades. Ambas, la Tecnología y la Información (T&I) se han convertido en parte integral de todos los aspectos de la vida personal y comercial.

Dado que, en nuestros países según datos de CEPAL¹, las Pymes representan más del 95% del total de las empresas, cerca del 50% del Producto Interno Bruto, y quizás más del 70% del empleo oficial, es de vital importancia que las pequeñas empresas, en el entorno actual, tengan claro el papel relevante de la T&I, y se sumen a este gran reto de Transformación Digital, aprovechando los recursos que están a disposición en el mercado, sin morir en el intento.

Adicionalmente, la CEPAL destaca que promover el crecimiento de las Pymes es crear condiciones que les permitan formar parte del intercambio de bienes y servicios a nivel internacional en una economía globalizada. Para ello es fundamental que las pymes estén preparadas para aceptar nuevos niveles tecnológicos de producción y para adoptar nuevos estándares en cuanto a su estructura organizativa y su intercambio de información.

Eso sí, la mera implementación de tecnología por sí sola no produce transformación digital, pero reinventar una organización para aprovechar el potencial de estas tecnologías, sí lo hace. Es a partir de su innovación, transformación y crecimiento, que podrán incrementar el empleo nacional y la exportación de bienes y servicios en los próximos años.

Por un lado, en las empresas consideradas “pequeñas”, normalmente no se cuenta con el compromiso de la gerencia en temas de tecnologías e información, ya que se tiene una percepción de bajo valor de T&I. Sin embargo, esto ha ido cambiando poco a poco, y en la coyuntura actual en la que se ha fomentado el distanciamiento social (por motivo de la pandemia que padece hoy la humanidad), se ha incrementado la necesidad de moverse a nuevas estrategias orientadas hacia el aumento en la

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

utilización de recursos digitales en todas sus formas, con el objetivo de encontrar otras alternativas para acercarse a sus clientes, cumplir con sus obligaciones contractuales y continuar ofreciendo bienes y servicios.

Es muy común que, en estas organizaciones de pequeña escala, las áreas de negocio implementen sus propias soluciones con poco involucramiento de las áreas de T&I, y a la vez muchas veces se carece de conocimiento y conciencia de la necesidad de cumplir con regulaciones de privacidad, propiedad intelectual y compromisos contractuales relacionados. Como consecuencia de ello, es frecuente que se expongan a incidentes relacionados con T&I como pérdida de datos, brechas de datos y errores de aplicaciones que impactan de diversas maneras la operación, causando pérdidas financieras, impacto negativo en la imagen corporativa e incumplimientos contractuales, entre otros.

Estas y otras debilidades que comúnmente experimentan las pymes, se incrementan cuando se convive con mitos como los siguientes:

- Suponer que la confidencialidad de la información es algo de estado y/o empresas multinacionales.
- Creer que la seguridad solo compete al informático, y que es un producto y no un proceso.
- Creer que son digitales por usar redes sociales para ofrecer productos y servicios.
- Desconocer los riesgos de las plataformas sociales.
- Creer que las inversiones en seguridad representan únicamente un gasto.
- Creer que todas las herramientas tecnológicas tienen costos que superan su capacidad financiera.
- No contemplar la seguridad en los contratos.
- Desconocer las leyes de Protección de Datos

Es en ese contexto, en el que las pequeñas y medianas empresas desean sobrevivir y crecer, deben también crear espacios para la mejora continua, con pequeñas acciones, que pueden representar un alto impacto en la mejora de sus operaciones. El Marco de COBIT 2019, con sus 7 componentes del sistema de Gobierno y Gestión y 40 Objetivos de Gobierno y Gestión claramente definidos y detallados, ofrece la oportunidad de aprovechar buenas prácticas que surgen del aporte multidisciplinario, de gran utilidad para todo tipo de organizaciones, sin importar su industria, sector, tamaño u otra clasificación.

Dicho esto, es claro que pretender implementar todos los Objetivos de Gobierno y Gestión de COBIT 2019 junto con sus componentes clave, representaría una utopía y no tendría una adecuada relación costo beneficio para una pequeña empresa. Sin embargo, hay actividades concretas y buenas prácticas específicas que se pueden aprovechar de esta base de conocimientos de ISACA que es hoy COBIT 2019, representada por sus guías y herramientas asociadas.

En este artículo nos enfocaremos en aquellas buenas prácticas que pueden ser útiles para pequeñas empresas, enfocados en dos retos fundamentales que enfrentan hoy en día.

El primer reto para las pequeñas empresas es establecer un entorno de gobierno y gestión saludable, dada su estructura organizacional y limitación de recursos que comúnmente existe en este tipo de organizaciones. La ausencia de estructuras adecuadas y la falta de políticas y procedimientos

conlleva a la dificultad de definir niveles de responsabilidad y de rendición de cuentas. Lo que pone en riesgo el logro de objetivos, unido a la falta de habilidades y competencias para explotar nuevas tecnologías, en un entorno cambiante como el que vivimos hoy.

El segundo reto que se enfrenta actualmente es la falta de conciencia en temas de Seguridad de la Información incluyendo Ciberseguridad, así como la Privacidad, lo cual, sumado a la carencia de políticas en estos aspectos y la ausencia de planes de recuperación del negocio, ponen a las empresas en una situación de extrema vulnerabilidad y un alto riesgo que pone en jaque su supervivencia.

En el primero de los desafíos mencionado anteriormente, **COBIT 2019** ofrece buenas prácticas de Gobierno y buenas prácticas de Gestión. Dentro de ellas queremos destacar:

Buena Práctica de Gobierno	Referencia COBIT 2019
Determinar la importancia de la T&I en la empresa, y su papel con respecto al negocio, incluyendo los temas regulatorios y obligaciones contractuales que se deben cumplir	EDM01.01
Definir principios de gobierno y modelo de toma de decisiones	EDM01.02
Establecer objetivos de inversión en T&I	EDM02.01
Buena Práctica de Gestión	
Fortalecimiento de habilidades en su talento humano	APO07.01
Apalancamiento en tecnología	APO02.02

Las pequeñas empresas deben analizar sus objetivos y metas de T&I y su posible contribución a sus objetivos estratégicos, a través de un entorno de infraestructura mínima requerida que facilite la innovación. Por ello desde el Gobierno de la empresa se debe definir el balance de inversión apropiada basado en costes y el retorno de las inversiones para que contribuya al logro de estos objetivos. Este portafolio puede incluir herramientas de colaboración, facilidades para el trabajo remoto, y aplicaciones o soluciones económicas que faciliten la automatización de tareas manuales apalancándose en el aprovisionamiento de servicios en la nube (APO04.01).

Esto no se logrará a menos que la empresa analice los impulsores de su negocio y de la industria, de su estrategia y otros factores de su entorno empresarial, como por ejemplo la Transformación Digital (APO04.02), y otras estrategias que pueden venir del aporte de sus colaboradores en temas actuales de T&I como las herramientas de la nube, como lo mencionamos antes (APO04.03).

En la búsqueda de garantizar el cumplimiento con disposiciones contractuales y legales, es recomendable que las pequeñas empresas, mantengan un registro del software adquirido y llevar un control de licencias (BAI9.05).

Finalmente, es recomendable identificar habilidades y competencias disponibles de los recursos internos y externos, identificar las brechas más relevantes y definir un plan mejora (APO07.03).

En el segundo desafío, orientado a temas de seguridad, privacidad y continuidad, a través de COBIT 2019 podemos puntualizar las siguientes recomendaciones:

- Entender el entorno, identificar vulnerabilidades en Seguridad de Información.
- Establecer Principios y Políticas para la Seguridad y Privacidad de información.
- Establecer monitoreo sobre la infraestructura para identificar eventos de Seguridad de la Información.
- Definir acciones y comunicaciones de respuesta a incidentes que se deban tomar en caso de interrupción.

De manera más específica corresponderían a:

Buena Práctica de Gestión	Referencia COBIT 2019
Definir política de seguridad de la información que sea aprobada por la Dirección, así como los roles y responsabilidades respecto a su cumplimiento	APO13.01
Instalar, activar y mantener actualizadas herramientas de protección contra software malicioso	DSS05.01
Realizar pruebas mínimas de seguridad para las soluciones de T&I nuevas o actualizadas	BAI07.05
Configurar equipos de red de forma segura e implementar mecanismos de filtro de red como Firewalls	DSS05.02
Mejorar la seguridad de los dispositivos de usuario final como portátiles, equipos, dispositivos móviles	DSS05.03
Gestionar las identidades y accesos a los componentes claves de la infraestructura tecnológica	DSS05.04
Gestionar el acceso físico a los activos más relevantes de T&I	DSS05.05
Usar las herramientas tecnológicas que estén a su alcance para identificar periódicamente vulnerabilidades de seguridad	DSS05.07

Respecto a las necesidades asociadas a la Continuidad del Negocio, las pequeñas empresas deben, no solo identificar las soluciones y servicios críticos para considerar su gestión de capacidad y disponibilidad (BAI04.02), incluyendo temas regulatorios y compromisos contractuales (DSS04.01 y APO10.03), sino que también se deben identificar activos de hardware y software críticos para proveer los servicios de la organización y considerar la necesidad de su reemplazo o actualización con opciones en la nube (BAI09.02).

Los incidentes que impacten la continuidad del servicio deben ser registrados y su solución gestionada a través de acciones de respuesta (DSS02.02). También es recomendable definir requisitos mínimos de copia de respaldos para poder recuperar la información vital en caso necesario (DSS04.07).

Finalmente, en el tema de la Privacidad de la Información es relevante identificar datos sensibles y sus responsables (APO01.07), y que se especifiquen los roles y responsabilidades para soportar la gestión de información que se establezca como sensible (APO14.01).

Para lograr mayor eficacia en los esfuerzos de mejora continua, las empresas pequeñas pueden buscar asesoramiento en cámaras empresariales y comunidades profesionales, definir su estrategia de negocios antes de invertir y analizar el negocio y el proceso antes de tener soluciones en mente. Esto sin dejar de lado la importancia de aprovechar los recursos internos y promover una cultura cercana a un “startup”. Recordemos la importancia de establecer en los colaboradores, propietarios e interesados alrededor de la empresa, una genuina necesidad de cambiar (BAI05.01), es algo en la cultura organizacional más relevante que nunca, en esto que algunos le han llamado la “nueva normalidad”.

Cualquiera que sea el caso, será relevante para las pequeñas empresas establecer estrategias y tácticas en función a los cambios en el mercado, la voz del cliente, y las restricciones de los procesos; medir, repasar y mejorar los procesos de negocio antes que adquirir tecnología, y recordar que, “La tecnología es un ‘comodity’ habilitador, pero la estrategia, la innovación, la eficiencia y calidad de los procesos de producción, No”.

