

GOBIERNO DE TI – IMPLEMENTACIÓN EN EL ECUADOR

Dannyll Michellc Zambrano Zambrano¹, Dario José Vélez Román¹, Yohanna D. Daza Alava¹,

Abstract

Este artículo denota una evolución desde el significado de gobernanza, gobierno corporativo, con el objetivo de llegar a una definición de lo que es el Gobierno de TI con sus principios, objetivos, áreas de enfoque, adicionalmente la necesidad de tener un marco de control para su implantación. Se destaca y se presentan algunos marcos de control como son COBIT 5, ISO 38500, y diferentes marcos de referencia como apoyo como el ITIL v3, y otros considerados como los más utilizados por las organizaciones internacionalmente, con los cuales puede desarrollarse la implementación de un gobierno de TI de manera efectiva. Al final un análisis de los conceptos expuestos y varias conclusiones del estado del arte de la aplicación del gobierno de TI para de esta forma incluir una breve conclusión del estado actual de la implementación de un gobierno de TI en el Ecuador.

Keywords: Gobierno, Gobierno Corporativo, Gobierno de TI, COBIT, ITIL

© 2017 Los Autores. Publicado por Universidad Técnica de Manabí. Licencia CC BY-NC-ND
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

1. Introducción

Los gobiernos y las empresas dependen al día de hoy de las TI (tecnologías de la información) para el funcionamiento y el esperado desarrollo. Continuamente se realizan esfuerzos, inversiones, implementaciones en TI con el objetivo de poder ser eficientes, seguras, cumplir con la misión, así como los aspectos claves de la planeación estratégica. Sin embargo, muchas organizaciones funcionan de manera aisladas unas de otras, dentro

* Autor para la correspondencia

¹Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

²Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

³Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

de sí las divisiones o departamentos no se comunican, y los esfuerzos de un área llegan a ser desconocidos e inclusive entorpecidos por otras. El área más afectada por estas circunstancias es la de TI, la cual muchas veces posee objetivos, pero no se encuentran alineados con los objetivos de la organización.

Adicionalmente existe otro problema que con frecuencia se suma al anterior, el cual ocurre por la pobre o casi nula alineación estratégica entre ambos, porque los ritmos de desarrollo en el área de TI y el ritmo del negocio difieren. Alinear los objetivos estratégicos de TI con los de objetivos de la organización es el reto más grande del gobierno de TI. A simple vista pareciera ser que esto solo es un problema de la planeación estratégica, pero no solo depende de ese aspecto; las áreas de TI están sometidas a tipos de presiones, porque deben apoyar la ejecución del negocio, adicionalmente las presiones de regulaciones técnicas y comerciales. Por lo que una respuesta rápida a estas presiones hace que se pierda la alineación con la organización y someterse a resolver problemas puntuales.

En muchos casos, las organizaciones consideran un gasto o un mal necesario, y por el carácter exageradamente técnico de los directores, el área de TI resulta incapaz de demostrar el valor agregado que entrega a la organización, hasta el punto de que si no fuera muy evidente, la unidad desaparecería.

Desde otro ángulo, continuamente aparecen nuevas tecnologías y procesos de negocios, a los cuales TI debe responder a estas nuevas necesidades y operar bajo nuevos esquemas, ejemplos de esto son la computación en la nube, la tercerización de TI a todo nivel, entre otros.

Las nuevas tendencias son las que marcan nuevos retos para el desarrollo de servicios, que TI debe proveer, sin importar el modelo utilizado, las TI deben estar presentes para apoyar a la organización a todo nivel.

Lograr la alineación e integración de gobierno de TI con el gobierno corporativo, ha sido y sigue siendo un gran esfuerzo de las firmas consultoras, asociaciones de investigación, organizaciones de estándares y entidades regulatorias.

2. CONCEPTOS Y DEFINICIÓN DE GOBIERNO DE TI

Antes de hablar sobre Gobierno de las Tecnologías de la Información, conocido también como Gobierno o Gobernanza de TI, es necesario comprender a que se refiere con gobierno y es el elemento que resulta de organizar a las personas con el propósito de alcanzar los objetivos de la comunidad, de entre los cuales destacan la protección del territorio, la seguridad de sus habitantes y su desarrollo integral.

El gobierno corporativo se lo define como un conjunto de responsabilidades y prácticas ejecutadas por la junta directiva y la gerencia ejecutiva, teniendo como objetivos:

- Proveer dirección estratégica
- Asegurar el logro de los objetivos
- Establecer que los riesgos se administran adecuadamente
- Verificar que los recursos de la empresa se utilizan responsablemente

Gobierno Corporativo es el conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el consejo y la dirección ejecutiva con el objetivo de proporcionar dirección estratégica,

asegurar que los objetivos sean alcanzados, que los riesgos se gestionen adecuadamente y verificar que los activos de la empresa se utilicen de manera responsable.

La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad tales como, el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

La Corporación Andina de Fomento define el gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores, las buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital.

El gobierno corporativo y el gobierno de negocio están íntimamente relacionados, dado que el corporativo entrega informes de un ciclo económico y se rinde cuentas sobre esa información, se hace necesario controlar la ejecución de todos los procesos que generan esta información, que es el gobierno de negocio, donde aparecen los activos de la empresa.

El Gobierno de TI es definido por (IT Governance Institute) como una parte integral del gobierno corporativo y consiste en el liderazgo de las estructuras y procesos organizativos que aseguran que las TI de la organización sostengan y extiendan la estrategia y los objetivos de la organización.

Weill define al Gobierno de TI como “La especificación del marco sobre los derechos y responsabilidades de decisión para alentar el comportamiento deseable del uso de las TI”.

La norma ISO/IEC 38500:2008 *Corporate Governance of Information Technology* (ISO/IEC, 2008) define el gobierno de las TI como “el sistema por el que se dirige y controla la utilización actual y futura de la tecnología de la información”.

3. CONCEPTOS DE GOBIERNO DE TI Y SU DEFINICIÓN, PRINCIPIOS, ÁREAS DE ENFOQUE, INTERESADOS

El propósito del gobierno de TI es alinear las tecnologías de la información de la organización con las necesidades del negocio. El término gobierno de TI se refiere a una colección de actividades en cascada para controlar la organización de TI desde una perspectiva estratégica para asegurar que las TI de la organización soportan al negocio. Algunos de los productos y actividades que fluyen de un saludable gobierno de TI incluyen:

- Políticas, deben reflejar como mínimo la misión, objetivos y metas de la organización.
- Prioridades, deben fluir directamente desde la misión de la organización, objetivos y metas. Lo que sea importante para la organización entera, deberá ser importante para TI también.



Figura 1: Áreas de enfoque del gobierno de TI (ITGI, 2012)

- Estándares, son las tecnologías, protocolos, y prácticas utilizadas por TI deben ser un reflejo de las necesidades de la organización.
- Gestión de vendedores, los suministros que TI selecciona deben reflejar las prioridades, estándares y prácticas de TI.
- Gestión de programa y proyecto, los programas y proyectos de TI deben ser organizados y desarrollados de una manera consistente que refleje las prioridades de TI y apoyen al negocio.

El gobierno de TI es una parte integral del gobierno corporativo y los procesos organizacionales que aseguran que la tecnología de la información corporativa soporta la consecución de la estrategia de la organización y sus objetivos (ITGI, 2012). Habilita a la empresa para que aproveche al máximo su información, maximiza los beneficios, capitaliza las oportunidades y gana ventajas competitivas (Palao, 2010). Cuatro principios fundamentales tienen el gobierno de TI:

- Dirección y control
- Responsabilidad
- Rendición de cuentas
- Actividades

Dentro de los interesados del gobierno de TI, se identifican tanto internos como externos, a los cuales tiene que darles respuestas. Los principales interesados dentro de la organización se identifican al gerente de TI, la junta directiva, gerentes ejecutivos y de negocios, gerente de riesgos, y el auditor de TI. Dentro de los interesados externos están los auditores externos, los clientes, los reguladores y los proveedores, cada quien con sus demandas y necesidades particulares.

Las actividades que ejecuta el gobierno de TI se agrupan en cinco áreas, de acuerdo al pentágono que se ilustra en la Fig. 1:

Según el informe *IT Governance Broad Briefing* del ITGI (2003), una de las claves para el éxito en el desempeño de TI es optimizar la inversión, la utilización y asignación de recursos de TI en el servicio de las necesidades de la empresa.

Según el mismo informe, el Balanced Scorecard (BSC) representa la estrategia en acción para lograr los objetivos, mediante un sistema de medición del rendimiento, más allá de mediciones convencionales.

El uso del cuadro de mando integral es uno de los más eficaces para lograr la alineación de TI y el negocio. El objetivo es crear un medio para la gestión de informes hacia la junta para incentivar el consenso entre los interesados acerca de los objetivos estratégicos de TI, con el motivo de demostrar la eficacia y el valor agregado de las TI y lo que se comunicará acerca del rendimiento, riesgos y posibilidades.

Según el IT BSC (Cram, 2007), se plantean cuatro perspectivas, cada una diseñada para responder a una pregunta sobre la forma de hacer negocios de la empresa, con el objetivo de que el gobierno de TI y el negocio se alineen, fig. 2. En consecuencia, un gobierno de TI efectivo debe responder a estas preguntas:

- ¿Qué decisiones se deben tomar a fin de asegurar una efectiva administración y uso de TI?
- ¿Quién debe tomar esas decisiones?
- ¿Cómo se tomarán y monitorearán dichas decisiones?
- Enlazarse con los requerimientos del negocio.
- Hacer que el desempeño sea transparente a la luz de estos requerimientos.
- Organizar las actividades de TI dentro de un modelo de procesos generalmente aceptado.
- Identificar los principales recursos a controlar.
- Definir los objetivos de control de la administración a ser considerados.

Para poder implementar Gobierno de TI en una organización es absolutamente necesario basarse en un marco de control que muestre el “Qué” se debe hacer y proporcione estándares para realizar el “Cómo”. Esto ofrece alrededor de un cincuenta por ciento y lo demás debe desarrollarlo la misma organización.

Un marco de control debe tener las siguientes características, recomendadas por ISA-CA para cualquier marco de referencia de control (ITGI, 2007):

- Brindar un fuerte enfoque en el negocio. La medición del desempeño de TI debe enfocarse sobre su contribución para hacer posible y expandir la estrategia de negocios.
- Definir un lenguaje común. Construye seguridad y confianza entre los participantes, para tener a todos sintonizados en el mismo canal, al definir términos críticos y brindar un glosario que aclare alguna duda existente.

4. DESCRIPCIÓN DE UN MARCO DE CONTROL, PROPOSITOS Y CARACTERISTICAS

Las organizaciones no pueden hacer una entrega efectiva de lo que demandan los requerimientos del negocio y de gobierno sin adoptar e implementar un marco de control y de gobierno con los siguientes propósitos (ITGI, 2008):

- Ayudar a alcanzar requerimientos regulatorios. Permite dar respuesta a los controles internos necesarios para evitar un mal manejo de la información generada para el gobierno corporativo.
- Contar con la aceptación general entre la organización. Permite ser probado y globalmente aceptado para incrementar la contribución de TI al éxito de la organización.
- Asegurar la orientación a procesos. Aprovechando la propiedad de los procesos estos están definidos, asignados y aceptados y la organización está en mejor capacidad para mantener el control durante los períodos de cambios rápidos o crisis organizacionales.

5. MARCO DE GOBIERNO DE TI

Mientras cada organización puede tener su propia misión, objetivos, modelos de negocio, tolerancia al riesgo, entre otros, las organizaciones no necesitan inventar marcos de gobierno desde cero para gestionar sus objetivos de TI. Existen algunos marcos de gobierno que pueden ser adaptados a las necesidades de las organizaciones, dentro de los marcos de gobierno tenemos:

5.1. CALDER-MOIR

Propone un marco de gobierno de TI, que en si es un metamodelo para coordinar modelos y organizar el gobierno de TI proveyendo una guía estructural al enfocar el gobierno de TI. Al utilizar este modelo, la organización puede obtener el máximo beneficio de todos los otros marcos de trabajo y estándares. Es una herramienta sencilla para ayudar a las organizaciones a implementar la norma ISO/IEC 38500 para el gobierno de TI en el mundo real.

El marco de trabajo de Calder-Moir para el gobierno de TI no es una solución más, sino una manera de organizar los asuntos del gobierno y además apoyar a la compañía, los ejecutivos y los profesionales. Coloca las herramientas de TI en el contexto de un proceso de extremo a extremo y provee un punto común de referencia para la discusión de los distintos aspectos de la dirección y el desempeño de TI.

El marco de trabajo consta de seis segmentos, cada uno de los cuales representan un paso de un proceso de extremo a extremo, que comienza con la estrategia de negocios y termina con el soporte operativo de TI para la obtención de valor empresarial frente a esa estrategia.

Cada segmento está dividido en tres capas, la capa interna representa la junta directiva que dirige, evalúa y monitorea el soporte tecnológico para la empresa. La capa intermedia representa la dirección ejecutiva, que es responsable de administrar las actividades que se llevan a cabo en el proceso de extremo a extremo. La capa exterior

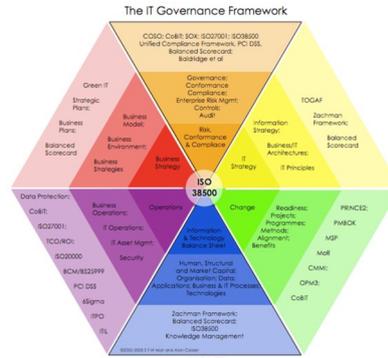


Figura 2: Modelo de Gobierno de TI Calder-Moir (Calder, 2008)

representa a los profesionales de TI quienes usan las herramientas y metodologías probadas, a fin de planear, diseñar y realizar el soporte de TI para la empresa. La Fig. 3 presenta el modelo propuesto.

La junta directiva provee dirección sobre las estrategias de dirección y de negocios de la organización. Estas son analizadas y diseñadas por la gerencia ejecutiva. Las estrategias tienen que operar dentro de uno o más gobiernos corporativos. Estas estrategias también operan dentro de un ambiente de riesgos y se decide cuáles controles serán los más apropiados. Los primeros dos segmentos del modelo describen el rumbo de la organización y los resultados deseados, los límites dentro de los cuales se debe operar y los controles que serán más apropiados dentro de esos contextos.

Una vez establecidas las estrategias de negocios, las regulaciones de gobierno, la evaluación de riesgos y los controles, TI trabaja con la empresa con el fin de desarrollar la arquitectura y los planes para cumplir con esos requerimientos.

El resultado es un conjunto de propuestas y planes que describen cómo deberían verse la empresa e TI, el desempeño esperado, los cambios requeridos para alcanzar ese desempeño, y los recursos implicados. Los procesos de gobierno de TI verifican que las propuestas cumplan la estrategia de la empresa y los requerimientos del gobierno corporativo, incluyendo el manejo de riesgos y controles, y ayudan a la junta a evaluar si se justifica realizar esos planes y propuestas. Una vez que la junta aprueba los planes y propuestas, ellos pueden ser implementados a través de una serie de proyectos de cambio.

Estos proyectos crean o actualizan las capacidades del negocio y de TI, lo que deben lograr en desempeño y los criterios de control establecidos durante las fases de planeación. El modelo cumple con los tres principios claves de ISO/IEC 38500 como son: evaluar, dirigir y monitorear, donde la junta: evalúa las condiciones del negocio, estrategias, límites y propuestas de TI; dirige para guiar la forma en que TI debería usarse, los principios de TI, la postura apropiada ante riesgos y las propuestas de inversión de TI; y monitorea todos los procesos del hexágono, estrategia de negocios, la empresa y los riesgos del entorno, límites, estrategia de TI, cambios, capacidades y operaciones.

A este modelo también le aplica el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) a alto nivel y a nivel detallado.

5.2. ISO 38500

El objetivo principal es proporcionar un marco de principios para que las direcciones de las organizaciones los utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de las tecnologías de la información, se aplica al gobierno de los procesos de gestión de las TI en todo tipo de organizaciones que utilicen las tecnologías de la información, facilitando unas bases para la evaluación objetiva del gobierno de TI.

Para la norma, dentro de los beneficios de un buen gobierno de TI estaría la conformidad de la organización con:

- Estándares de seguridad
- Legislación de privacidad
- Legislación sobre el correo basura (spam).
- Legislación sobre prácticas comerciales
- Derechos de propiedad intelectual, incluyendo acuerdos de licencia de software
- Regulación medioambiental
- Normativa de seguridad y salud laboral
- Legislación sobre accesibilidad
- Estándares de responsabilidad social.

Adicionalmente define seis principios que un buen gobierno corporativo de TI debe tener:

- Responsabilidad, Comprender y aceptar sus responsabilidades en la oferta o demanda de TI. La responsabilidad sobre una acción lleva aparejada la autoridad para su realización.
- Estrategia, La estrategia de negocio de la organización tiene en cuenta las capacidades actuales y futuras de las TI.
- Adquisición, Las adquisiciones de TI se hacen por razones válidas, basándose en un análisis apropiado y continuo, con decisiones claras y transparentes. Hay un equilibrio adecuado entre beneficios, oportunidades, costes y riesgos tanto a corto como a largo plazo.
- Rendimiento, La TI está dimensionada para dar soporte a la organización, proporcionando los servicios con la calidad adecuada para cumplir con las necesidades actuales y futuras.
- Conformidad, La función de TI cumple todas las legislaciones y normas aplicables y vigentes.
- Factor Humano, Las políticas de TI, prácticas y decisiones demuestran respecto por el factor humano incluyendo las necesidades actuales y futuras de toda la gente involucrada.



Figura 3: Principios de COBIT 5

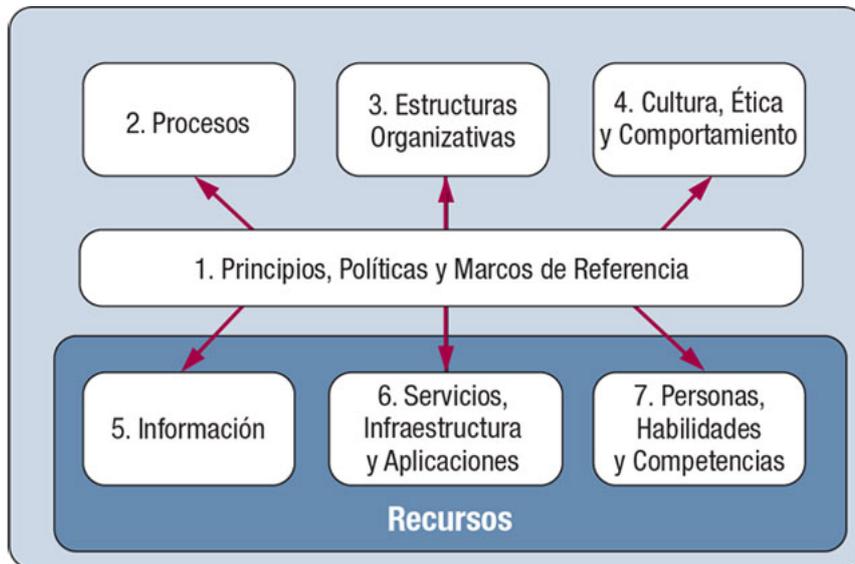


Figura 4: Habilidades del COBIT 5

5.3. COBIT 5 (CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY)

El marco de trabajo Cobit fue creado por el ITGI (ITGI, 2007) y ha evolucionado hasta lo que hoy se conoce como Cobit 5, vigente hasta la fecha del presente artículo.

La misión de Cobit es proveer un comprensivo marco de trabajo para asistir a las empresas en la consecución de sus metas y la entrega de valor a través de un efectivo gobierno y gestión empresarial de TI.

Cobit 5 ayuda a las empresas a crear un óptimo valor de TI, manteniendo un balance entre la consecución de beneficios y la optimización de los niveles de riesgos y el uso de recursos.

5.3.1. PRINCIPIOS Y HABILITADORES

Son genéricos y útiles para empresas de todos los tamaños, sean comerciales, sin fines de lucro, o del sector público, véanse los principios en la Fig. 4, y véanse los habilitadores en la Fig. 5.

5.3.2. GOBIERNO Y GESTIÓN

El modelo de referencia de procesos de Cobit 5 subdivide las prácticas y las actividades de la empresa en dos áreas principales:

El gobierno, asegura que los objetivos de la empresa sean alcanzados mediante la evaluación de las necesidades, condiciones y opciones de los interesados en el negocio. Disponiendo de direcciones a través de la priorización y la toma de decisiones; y el monitoreo del desempeño, cumplimiento y progreso contra las directrices y objetivos acordados (EDM).

La gestión, de los planes consiste en desarrollar, ejecutar y monitorear las actividades en alineación con las directrices propuestas por el cuerpo de gobierno para la consecución de los objetivos de la empresa (PBRM).

5.3.3. IMPLEMENTACIÓN

La mejora del gobierno corporativo de TI (GEIT) está ampliamente reconocido por la alta administración como una parte esencial del gobierno corporativo. El incremento en la regulación y la legislación sobre el uso de la información en el negocio también está llevando a una vigilancia de la importancia de una buena gestión y gobierno de TI.

En resumen, Cobit 5 junto con los cinco principios que permiten a la empresa construir un efectivo marco de gobierno y gestión basado en un conjunto holístico de siete habilitadores que optimizan la inversión en información y tecnología y su uso para el beneficio de los interesados en el negocio.

6. ALGUNOS ESTÁNDARES QUE APOYAN AL GOBIERNO DE TI

Son indispensables para asegurar que los recursos de TI estén alineados con los objetivos del negocio y que los servicios y la información satisfagan los requisitos de calidad, financieros y de seguridad.

De acuerdo con los marcos de control presentados se observa la presencia de estándares que apoyan el gobierno de TI en algunos de ellos, lo que permiten materializar el “cómo” para diferentes controles de TI. Se puede mencionar a ISO 27001, ISO 27002, ISO 20000, BS 25999, ITIL, PCI DSS, PMBOOK (Project Management Institute, 2010) CMMI (Phillips, Gallagher, Richter, & Shrum, 2011; Chrissis, Konrad, & Shrum, 2011; Forrester, Buteau, & Shrum, 2011), entre otros.

Para el cumplimiento óptimo de un buen modelo de gobierno de TI, y apalancándonos en los tres objetivos de COBIT 5 (realización de beneficios, optimización de riesgos, optimización de recursos), se detallan los siguientes estándares de apoyo al Gobierno de TI.

6.1. ITIL V3

Sus siglas pertenecen a Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información, o Information Technology Infrastructure Library y es un conjunto de conceptos y prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, el desarrollo de tecnologías de la información y las operaciones relacionadas con la misma en general.

Describe procedimientos de gestión idóneos para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del

proveedor y sirven como guía que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

ITIL v3 consolida el modelo de “ciclo de vida del servicio” separando y ampliando algunos subprocesos hasta convertirlos en procesos especializados. Esta modificación responde a un enfoque empresarial para grandes corporaciones que utilizan ampliamente ITIL en sus operaciones y aspira a consolidar el modelo para conseguir aún mejores resultados.

ITIL v3 consta de cinco libros basados en el ciclo de vida del servicio:

- Estrategia del Servicio
- Diseño del Servicio
- Transición del Servicio
- Operación del Servicio
- Mejora Continua del Servicio

6.2. ISO 20000

Es el estándar internacional para la gestión de servicios de TI (Tecnologías de la Información). Contiene las siguientes características:

- Permite demostrar de manera independiente que los servicios ofrecidos cumplen con las mejores prácticas.
- Está basada y reemplaza a la BS 15000, la norma reconocida internacionalmente como una British Standard (BS).
- Totalmente compatible con ITIL, la diferencia es que el ITIL no es medible y puede ser implantado de muchas maneras, mientras que en la ISO/IEC 20000, las organizaciones deben ser auditadas y medidas frente a un conjunto establecido de requisitos.
- Es aplicable a cualquier organización, pequeña o grande, en cualquier sector o parte del mundo donde confían en los servicios de TI. La norma es particularmente aplicable para proveedores de servicios internos de TI, tales como departamentos de Información Tecnológica, proveedores externos de TI o incluso organizaciones subcontratadas.

6.3. ISO 27002

Estándar para la seguridad de la información, proporciona recomendaciones de mejores prácticas en la gestión de la seguridad de la información a todos los interesados y responsables en iniciar, implantar o mantener sistemas de gestión de la seguridad de la información. Se define en el estándar como “la preservación de la confidencialidad (asegurando que sólo quienes estén autorizados pueden acceder a la información), integridad (asegurando que la información y sus métodos de proceso son exactos y completos) y disponibilidad (asegurando que los usuarios autorizados tienen acceso a la información y a sus activos asociados cuando lo requieran)”.

La versión del año 2005, incluye las siguientes once secciones principales:

- Política de Seguridad de la Información.
- Organización de la Seguridad de la Información.
- Gestión de Activos de Información.
- Seguridad de los Recursos Humanos.
- Seguridad Física y Ambiental.
- Gestión de las Comunicaciones y Operaciones.
- Control de Accesos.
- Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información.
- Gestión de Incidentes en la Seguridad de la Información.
- Gestión de Continuidad del Negocio.
- Cumplimiento.

7. Conclusiones

El Gobierno de TI puede ser aplicado a cualquier organización, indistinta del sector o área de desempeño y volumen.

Los modelos de Gobierno de TI existentes, son flexibles a cualquier organización, todo dependerá del grado o nivel de madurez de la organización.

Los modelos de Gobierno de TI, sea cual fuere este, representa el cincuenta por ciento de apoyo el otro cincuenta por ciento se genera con actividades internas de implementación.

El gobierno de TI tiene que hacer parte fundamental del gobierno corporativo de la organización, estar articulado con este y evolucionar conjuntamente con ella.

Lo más importante es lograr utilizar un modelo integral, bien adaptado a la organización, es decir que cubra de extremo a extremo y que permita a las TI cumplir con las áreas focales del gobierno de TI.

Actualmente en el Ecuador se cuenta con un marco regulatorio y normativo reducido en materia informática, es por ello que las organizaciones más importantes al momento de obtener una guía en estas prácticas son: “The Institute of Internal Auditors (IIA), e Information System Audit and Control Association (ISACA)” de la cual existe un capítulo con sede en la capital.

Estas instituciones han elaborado varios estándares y normas para que los lineamientos y políticas dentro de las instituciones tengan un marco de referencia y control. Dentro de estos tenemos: COBIT, ITIL, y la familia de ISO 27000.

Según la Constitución del Ecuador, la Contraloría General del Estado (CGE) es el organismo técnico de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, y tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. La CGE establece dentro de las normas de control interno, una sección (410), en donde establece lineamientos a seguir en materia de tecnologías de la información y comunicación, las cuales están basadas en su mayoría por

los estándares y prácticas establecidas por los organismos internacionales mencionados en este artículo. Estas normas se deben cumplir por todas las instituciones públicas y aquellas privadas que manejen recursos públicos, para poder dar cumplimiento a las funciones otorgadas en la ley a dicho organismo de control.

Finalmente, en la actualidad existen varios marcos de trabajo para la implementación de un gobierno de TI, lo que en algunas instancias conlleva a la confusión y la incorrecta aplicación, en el momento en que estos se combinan, es decir tomar algo de uno, y algo de otro. Sin embargo, lo más importante es saber llevar las ideas y las recomendaciones, mediante las guías de implementación, adicionalmente revisando algunos casos de estudio que se asemejen a la realidad de la organización que se desee establecer una gobernanza de TI, y aplicar como se dijo en un párrafo anterior, cincuenta por ciento depende de los estándares y prácticas, y el otro cincuenta por ciento depende de la organización que está implementando gobierno de TI.

8. OPINION DE LOS AUTORES

Aunque en el país no existe un marco regulatorio que abarque completamente la implementación de un gobierno de TI, para las instituciones públicas lo mandatorio es guiarse por las normas de control interno las cuales fueron publicadas en registro oficial en el año 2010, sin dejar de recomendar al organismo encargado del control de los recursos públicos en los cuales se incluyen las TICs, una actualización de las normas, a fin de alinearlas con los estándares actuales y las mejores prácticas que proponen los organismos internacionales, así también revisar e importar los casos de éxitos de otros países en temas de gobierno corporativo y de TI, lo que implica una constante revisión y actualización de las mejores prácticas dentro de las normas emitidas por la Contraloría General del Estado. Siendo por otro lado las organizaciones de capital privado se acogen a las firmas auditoras externas, las cuales en su gran mayoría aportan conocimientos sobre los estándares actuales y las mejores prácticas de los organismos internacionales.

Referencias