



Estableciendo un Comité de Tecnologías de Información

Dado que la evaluación de la situación y la dirección de la empresa en lo relativo a TI es muy importante, y conlleva un nivel de entendimiento avanzado del tema, resulta recomendable que las compañías establezcan un Comité de Tecnologías de Información.

No obstante, para lograr la conformación del Comité de Tecnología dentro de la organización, es indispensable el compromiso de la alta dirección.

Los consejeros deben identificar y medir cuidadosamente su posición respecto a las TI y decidir si es necesario establecer un comité de supervisión de TI dada la situación o madurez

de la empresa en este tema. Cuando los altos directivos comprenden el grado en que deben rendir cuentas por la tecnología, los gastos del proyecto y el control del retorno de la inversión de TI, hacen un mejor trabajo.

La creación de un Comité de Tecnología a nivel de Consejo es una mejor práctica que no todas las compañías son capaces de adoptar. Por ello, cada organización debe desarrollar su enfoque para asegurarse de que su empresa no queda relegada en lo que a tecnología se refiere.

De igual manera, si dentro de la compañía no se entiende claramente la necesidad de conformar un Comité de Tecnología o si no existe una

aceptación general para establecer dicho comité, entonces su conformación resulta absurda. Cualquier esfuerzo para llevarlo a cabo será una pérdida de tiempo, y el fracaso dificultará las posibilidades de establecer dicho comité más adelante.

Cuando la compañía identifica la necesidad de tener una mayor observancia del estado y rol de la tecnología en la empresa, así como de desarrollar una estrategia bien definida, debe hacer tres cosas: seleccionar a los miembros apropiados para su Comité, así como a su Presidente, determinar la relación del grupo con el Comité de Auditoría y preparar las reglas de operación del mismo.

El Comité de TI deberá estar compuesto preferentemente por consejeros independientes, como es el caso de los Comités de Auditoría.

El presidente no necesita ser un experto en TI, pero ciertamente debe ser un ejecutivo de negocios con cierta experiencia alrededor de TI, pudiendo ser un CEO o Director General o bien, algún directivo que haya impulsado, supervisado, o participado en proyectos de TI en otras organizaciones.

Desafortunadamente, los estrategas en tecnología calificados escasean. En ausencia de esa persona dentro de una empresa, un consultor en TI que pueda ayudar para cumplir con los requisitos, al igual que un CEO o COO que administre TI activamente.

Alternativamente, un director que haya servido en una compañía de tecnología influyente puede ayudar a una empresa a adoptar las tecnologías emergentes y ubicar a otros expertos que pueden formar parte del comité.

En cualquier caso, al menos una persona en el Comité debe ser un experto en TI. El trabajo del experto es desafiar el pensamiento interno arraigado. Dicha persona no deberá criticar la cultura de aversión tecnológica y debe resultar un comunicador hábil que no abuse de los términos tecnológicos.

El experto debe ayudar al Comité a que los cambios se produzcan en un ambiente idóneo, enfatizando las oportunidades que tiene la empresa. Haciendo una comparación, el experto en TI cumple prácticamente la misma función que el experto financiero certificado en un Comité de Auditoría. El experto en TI debe tener una visión holística de la organización y su arquitectura de sistemas.

Esto es particularmente importante si la empresa elige externalizar sus funciones y conectar múltiples proveedores a través de una red.

El experto también debe comprender a fondo las dinámicas subyacentes que rigen los cambios en la tecnología y su potencial para alterar las perspectivas económicas de la empresa.

Una mejor práctica es que el Comité de TI y el Comité de Auditoría tengan una relación estrecha, ya que los problemas de TI pueden afectar asuntos económicos, normativos, regulatorios, entre otros.

Por esta razón, es una buena idea tener un miembro del Comité de Auditoría en el Comité de TI. Las reglas de operación del Comité de TI deben describir explícitamente su relación con el grupo de auditoría, así como su organización, propósito, responsabilidades de supervisión y calendario de reuniones.

Como cualquier otro Comité, el Comité de TI deberá sesionar por lo menos trimestralmente.

Una vez instituido el Comité se deberán delimitar sus funciones, entre las cuales se deberán encontrar las siguientes:

- Realizar un diagnóstico del estado de las tecnologías de la información de la empresa.
- Revisar y aprobar la planificación y estrategia de tecnología de la empresa.
- Revisar inversiones y gastos significativos en tecnología.
- Monitorear las tendencias actuales y futuras de la tecnología que pueden afectar los planes estratégicos de la organización, incluido el monitoreo de las tendencias generales de la industria.
- Recibir informes de las direcciones o gerencias sobre las operaciones tecnológicas de la empresa, incluyendo, entre otras cosas, el rendimiento del proyecto de desarrollo de software, el rendimiento de las operaciones técnicas, la arquitectura tecnológica y las inversiones tecnológicas significativas, así como aprobar políticas relacionadas o realizar recomendaciones al Consejo para su aprobación, según corresponda.
- Realizar cualquier otra actividad que se encuentre asentada en sus Reglas de Operación.

Para que el Comité pueda desempeñar sus actividades, también resultará fundamental realizar una tabla de facultades que determine

qué temas relativos a la tecnología lo deberá tratar la dirección de tecnología de la empresa, o bien, cuáles deberán escalar al Comité, o en su defecto, al Consejo mismo. No obstante, esta tabla de facultades deberá estar desarrollada a detalle, pues los temas a escalar al Consejo deberán ser, en su mayoría o la totalidad, de naturaleza estratégica, y no operativa.

Para ello, deberán establecerse los procedimientos correctos dentro de la organización para que los asuntos puedan tratarse de manera efectiva.

Enfrentarse a las nuevas tecnologías de hoy y determinar cómo optimizar sus usos en la organización, puede ser difícil para los consejeros y la alta dirección, pero aquellas organizaciones que involucran a todos los niveles en la revisión de los procesos para identificar las formas y beneficiarse de las nuevas tecnologías, pueden tener éxito en mejorar digitalmente sus negocios.

En este escenario, el papel del Consejo de Administración y de la alta dirección, es supervisar el riesgo y establecer estrategias para buscar que las tecnologías elegidas se utilicen de manera apropiada y se obtengan los beneficios esperados de las mismas.

Los Consejos de Administración deben preguntar a la administración sobre la forma en la que la organización administra los riesgos estratégicos relacionados con la tecnología y el impacto de la digitalización en la actualidad.

En particular, los Consejos de Administración deben indagar sobre la estrategia de tecnología de la organización y cómo esta está integrada en la estrategia general del negocio, prestando particular atención a lo que crea valor para la organización y cómo puede verse esto afectado o mejorado por los desarrollos tecnológicos.

Llevar a la empresa hacia adelante no depende necesariamente de descubrir una tecnología innovadora, sino de utilizar las tecnologías existentes para aportar mejoras y optimizar las cosas que son importantes para el negocio, sus clientes, empleados y socios.

Boletín de Gobierno Corporativo

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.