

# — at the — TONE TOP<sup>®</sup>

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.

Edición 97 | Febrero 2020

## Gobierno de Datos: Lo que los Directores Necesitan conocer

*Se está generando un cambio radical en el Gobierno Corporativo y todo está relacionado con la información.*

Las responsabilidades de los Directores se encuentran en constante evolución, pero de vez en cuando, hay un cambio dramático: un momento en que las reglas del Gobierno Corporativo se transforman fundamentalmente. Sucedió poco después de la caída de la Corporación Enron, por ejemplo, cuando varias fallas en el Gobierno Corporativo provocaron la promulgación de leyes tales como la Sarbanes-Oxley.

De un momento a otro las responsabilidades de los directores cambiaron radicalmente. Las agendas de los Directorios se expandieron a una complejidad nunca antes imaginada y los horarios de las reuniones se multiplicaron.

Otra sacudida en el Gobierno Corporativo que está tomando lugar hoy en día. Esta vez no se trata de controles financieros; sino de los datos e información de las organizaciones. Y este podría ser el mayor cambio en el Gobierno Corporativo hasta ahora.

No es de sorprenderse que las responsabilidades del Directorio con respecto a la información estén cambiando. Según un [artículo](#) de 2018 en Forbes.com, durante los dos años anteriores se generó un increíble 90% de la información del mundo. Cada día, el mundo produce más de 2.5 quintillones de bytes de datos y el ritmo sigue acelerándose.

Algunos [analistas estiman](#) que, si bien los centros de



datos hoy en día consumen aproximadamente el 2% de la electricidad mundial, esa cifra alcanzará el 8% para 2030.

Además, la llegada de la tecnología inalámbrica 5G ofrece un incremento *exponencial* en la recolección de información. Si bien, las discusiones actuales sobre la recopilación de información involucren gigabytes (miles de millones de bytes), la nueva tecnología permitirá la recopilación de información en zettabytes (trillones de gigabytes). Esta revolución tecnológica tan esperada permitirá a las organizaciones recopilar grandes cantidades de datos para informar decisiones de negocio estratégicas e integrar datos inteligentes en todo.

### Nuevas Oportunidades generan Nuevos Riesgos

Con tanta información que reside en los sistemas corporativos, los procesos de gobierno de datos tienen



## About The IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripción a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar la suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en alta gerencia y participación en Directorios Corporativos, los siguientes respetados profesionales proveyeron dirección sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

un impacto crítico en las operaciones, en los riesgos de cumplimiento y en los resultados finales. La información y el análisis de datos tienen el potencial de afectar a nuestras organizaciones más allá del alcance de la seguridad y la tecnología de la información. Están aportando nuevas y espectaculares opciones al mundo empresarial, incluidas nuevas formas de marketing, fabricación, investigación y trabajo. Algunas de esas nuevas opciones vienen con robustos flujos de ingresos.

Tomando la industria de automóviles como ejemplo, los automóviles de hoy están conectados con sensores para generar datos sobre el estado interno y procesos, para recopilar información sobre las condiciones de la carretera, el tráfico, el clima e incluso quién está conduciendo. Esta información tiene un valor económico importante. Los fabricantes de automóviles aplican los datos en diseño de productos, marketing, iniciativas de calidad y gestión de renovación de vehículos. Pueden usarlo para dirigir a los clientes hacia el mantenimiento y reparaciones sugeridas. Pero la información de los automóviles conectados también se puede vender a compañías de seguros y otros interesados. Un [reporte](#) de McKinsey & Company estima que para 2030, los ingresos globales anuales provenientes de la monetización de datos de automóviles podrían alcanzar \$ 750 mil millones. Y en caso de accidente, los mensajes de emergencia de automóviles conectados pueden incluso salvar vidas. (El Parlamento Europeo ha creado un [requisito de eCall para automóviles nuevos](#) específicamente para este propósito).

Big data viene con grandes oportunidades, pero también viene con grandes responsabilidades. La recopilación de esos datos de los automotores significa que las empresas deberán poder demostrar que el cliente dio el consentimiento y se obtuvo de manera válida. La ética de la información, la privacidad y la transparencia deben considerarse a lo largo del desarrollo y la entrega de nuevos productos y servicios. Las preocupaciones de seguridad requieren precisión de la información y sus violaciones deben comunicarse de acuerdo con las reglas que varían en todo el mundo.

Solo en los Estados Unidos, existen numerosas leyes y regulaciones federales y estatales con respecto a la protección de información, con múltiples autoridades reguladoras responsables de la supervisión. Los requisitos cambian constantemente: por ejemplo, la Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA) entró en vigencia en enero y los legisladores ya están proponiendo cambios. Docenas de otros estados han presentado proyectos de ley relacionados con la privacidad de datos y el Congreso está considerando reformas sustanciales a las leyes federales de privacidad de información.



Según la [Fundación de Tecnología & Innovación de la Información](#), si la propuesta de la legislación federal refleja disposiciones claves de las reglas de California o del Reglamento de Protección de Datos Globales (GDPR) que entraron en vigencia en la UE en 2018, entonces los nuevos requisitos costarían a la economía de los Estados Unidos aproximadamente \$ 122 mil millones por año. Eso equivale aproximadamente a \$ 483 por adulto de EE. UU. solo por el cumplimiento de las leyes de privacidad.

Los costos de cumplimiento son asombrosos, pero el cumplimiento de las normas de privacidad es solo uno de los temas dentro del gobierno de datos. Los programas de gobernanza también consideran cuestiones como la integridad de los datos, precisión, completitud, consistencia, eficiencia, efectividad, confidencialidad, disponibilidad, confiabilidad y ética. Ese es un gran trabajo y cada día es más grande.

## Responsabilidad del Director

Existe un riesgo creciente de responsabilidad personal para los directores que ignoran las reglas de privacidad de datos u otros requisitos esenciales de gobierno. En junio de 2019, el Tribunal Supremo de Delaware emitió una decisión reafirmando la responsabilidad del Director cuando no existe un proceso de presentación de informes a nivel del Directorio para asuntos de cumplimiento esenciales. En *Marchand v. Barnhill* (“La decisión de la Blue Bell”), el tribunal declaró que es un acto de mala fe de sus deberes e incumplimiento de lealtad cuando los directores no intentan asegurar que exista un sistema razonable de información y reportes. Aunque los directores y funcionarios generalmente son inmunes a la responsabilidad, en la mayoría de los estados los directores no pueden estar “ausentes de los asuntos fundamentales” corporativos. Los directores también fallan en sus tareas de supervisión si ellos conscientemente incumplen con “monitorear o supervisar sus operaciones, lo que les impide ser informados de los riesgos o problemas que requieren su atención”. Si bien la decisión en el caso *Marchand*, que continúa tratándose en los tribunales de Delaware, se centró en las fallas del Directorio de supervisar los riesgos “críticos para la misión” que involucran la seguridad alimentaria, el resultado final para los Directorios es, que lo que no saben puede lastimarlos.

## PREGUNTAS DE GOBIERNO DE DATOS PARA DIRECTORES

### 1. ¿Qué datos nos interesan?

La administración efectiva de la información comienza por saber qué datos se almacenan, dónde están y cómo se utilizan a través de todos los procesos de la compañía. En muchos casos, mapear el flujo de la información puede mejorar la comprensión y fortalecer el Gobierno de Datos.

### 2. ¿Nuestros datos son usados apropiadamente?

El Gobierno de Datos debe ayudar a garantizar que la información esté disponible cuando sea necesario por razones comerciales legítimas pero también debe proteger la información confidencial y garantizar que la información se utilice de manera ética. Los directores necesitan saber si la compañía ha creado políticas y procedimientos adecuados sobre el uso de la información y deben asegurarse de que existan controles para monitorear y hacer cumplir las políticas.

### 3. ¿Hemos definido objetivos específicos para nuestro programa de Gobierno de Datos?

Cada compañía es diferente, por lo que no existe un enfoque estándar único para el gobierno de datos. Si el programa de gobierno de datos es relativamente nuevo, por ejemplo, podría ser una tarea importante simplemente determinar dónde residen toda la información crítica o confidencial de la compañía. Después, el enfoque podría cambiar a minimizar riesgos, aumentar el valor de la información, mejorar el flujo de información u otras prioridades. Por lo tanto, los objetivos y prioridades de gobernanza de datos deben evaluarse periódicamente.

### 4. ¿Cómo hemos evaluado los riesgos?

Cada empresa tiene que lidiar con riesgos como pérdida o corrupción de información, violaciones o fallas de cumplimiento. Es imposible eliminar todos los riesgos pero es importante que el Directorio reciba reportes oportunos sobre riesgos significativos de la información y evalúe si el nivel de exposición al riesgo es apropiado o no para el apetito de riesgo de la compañía.

### 5. ¿Cuándo se identifican problemas importantes ¿cómo asegurarnos que sean manejados adecuadamente?

El Directorio debe entender los procesos para comunicar y abordar problemas importantes de gobierno de datos. También debe asegurarse que cuando se identifican problemas, estos son direccionados apropiadamente.

### 6. ¿Qué sucede con las estructuras de gobierno de datos?

Una estructura de gobierno de datos proporciona lineamientos para usar datos, administrarlos y resolver problemas de datos. Identifica las personas y departamentos que deben controlar y administrar diferentes tipos de datos. Organizacionalmente, la estructura podría incluir un departamento de gobierno de datos que ayude a ejecutar el programa, junto con un comité o consejo de gobierno de datos que priorice la administración de la información, apruebe políticas de uso de datos, procedimientos y procesos; e identifique los administradores de los datos y las partes interesadas. Si en su compañía no han definido la estructura de gobernanza de datos, la cual asigne responsabilidades específicas, posiblemente es la hora de preguntar por qué no lo ha hecho.

#### Fuentes:

[NIST Cybersecurity Framework](#)

[NIST Privacy Framework](#)



## Responsabilidades del Directorio

Hace una década, la gobernanza de datos podría o no haber sido un tema en la agenda del Directorio. Cuando se la incluyó en la agenda, la discusión a menudo se limitó a un solo aspecto de la gobernanza de datos, como la seguridad de la información o su privacidad. Y si los directores tenían preguntas sobre el gobierno de datos, a menudo simplemente confiaban en la administración para darles la información y los reportes que necesitaban.

Dados los riesgos actuales de información, ese enfoque ya no es adecuado. En un informe reciente de [Compliance Week](#), el 46% de los Directorios encuestados fueron informados al menos trimestralmente sobre el gobierno de datos. Casi la mitad había implementado o actualizado políticas de privacidad internas y el 43% había ampliado los recursos y el presupuestado para la privacidad de la información en el último año. Solo el 5% de los participantes de la encuesta no recibió información sobre la gobernanza de datos.

Para cumplir con su responsabilidad de supervisión, los directores necesitan una garantía independiente y objetiva de que los riesgos de los datos se manejan adecuadamente. Eso significa que deben auditarse los riesgos significativos de la gobernanza de datos. Pero los directores también deben hacer preguntas difíciles sobre el gobierno de datos. Según [Gobernanza en la Era Digital, Una guía para el Directorio Corporativo Moderno](#) escrito por Brian Stafford y Dottie Schindlinger, “los Directorios deben saber lo que no saben, lo que requiere mucho coraje. Los directores deben poder hacer preguntas y ser honestos sobre lo que no entienden, o no podrán proporcionar el nivel de supervisión y conocimiento requerido hoy en día.”



### Encuesta Rápida

¿Tiene su compañía un programa de gobierno de datos?

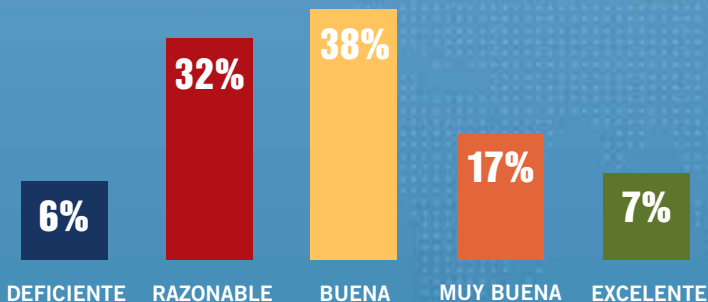
- No, y no tenemos planificado empezar.
- No, pero tenemos planificado empezar.
- Sí, tenemos un programa, pero no es maduro.
- Sí, tenemos un programa maduro.
- No conozco. Es hora de averiguarlo.

Visite [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) para responder el cuestionario y conocer cómo respondieron otras personas..

*\* Un programa maduro de gobierno de datos asigna responsabilidades específicas, monitorea el cumplimiento y reporta sobre el gobierno de datos a la administración y al Directorio.*

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA:

¿Cómo calificaría la efectividad del liderazgo del Directorio y la Administración sobre el Gobierno Corporativo?



Fuente: Tone at the Top – Encuesta Diciembre 2019.