

TONE TOP[®] — at the —

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

Edición 129 | **Junio 2025**



La IA en la Sala de Juntas

La inteligencia artificial (IA) ya no es una tecnología emergente. Y así como la IA está cambiando la forma en que las empresas trabajan, establecen estrategias y gestionan el riesgo, también está transformando la sala de juntas.

A medida que las herramientas de IA mejoran los análisis en tiempo real, agilizan las operaciones de la junta directiva e introducen nuevos desafíos de gobernanza, los directores deben considerar la mejor manera de ajustar sus prácticas de supervisión para mantener el ritmo. Con la IA remodelando la dinámica de la propia gobernanza, el liderazgo de la junta directiva debe evolucionar para garantizar que las decisiones sigan siendo transparentes, responsables y alineadas con los valores organizacionales.

También es importante que los miembros del consejo reconozcan cómo el uso de la IA podría aumentar sus responsabilidades. La auditoría interna puede respaldar a los consejos de administración proporcionando aseguramiento independiente sobre los procesos de IA, evaluando los marcos de gobernanza y ayudando a los directores a sortear los riesgos éticos y regulatorios.

Un Asesor en Tiempo Real

Con la adopción de la tecnología de IA en la sala de juntas, “los directores tendrán esencialmente a mano un asesor en tiempo real”, según el documento de la serie Stanford Closer Look, [The Artificially Intelligent Boardroom](#).

¿A qué velocidad se mueven las cosas? “Es una locura que una junta directiva reciba actualizaciones cada 90 días con archivos PDF cuando la IA predictiva puede detectar un problema de ingresos a las dos semanas de un trimestre”, dice Steve Singh, director general de Madrona Venture Group, en el artículo de Axios, [“AI Shakes Up Corporate Boards.”](#)

El artículo de Stanford señala que, dado el nivel de información y análisis disponible a través de la IA, puede haber un cambio en la forma en que los consejos de administración llevan a cabo las responsabilidades de gobernanza en áreas como:

- **Estrategia.** “Parte del trabajo que anteriormente se subcontrataba a consultores de estrategia estará disponible internamente, a un costo y tiempo de respuesta más bajos, dice el artículo .
- **Compensación.** En lugar de esperar a los análisis de consultores externos, el comité de compensación utilizará herramientas analíticas y de evaluación comparativa para evaluar el diseño de la compensación en tiempo real, predecir las recomendaciones de los asesores de voto y evaluar las consideraciones legales y fiscales.
- **Gestión del Capital humano.** La junta puede realizar análisis avanzados sobre datos de recursos humanos, detectar patrones y brechas de habilidades, y pronosticar posibles tendencias de la fuerza laboral.

- **Legal.** La IA puede monitorear y resumir los nuevos desarrollos legales y regulatorios relevantes.

- **Evaluaciones de la Junta Directiva.** La IA puede proporcionar información sobre la eficacia de la junta directiva a nivel individual y grupal. El coaching y el asesoramiento impulsados por la IA pueden medir el compromiso, evaluar la asignación de tiempo y el enfoque, y medir la relación entre las acciones de la junta directiva que son proactivas frente a las reactivas.

Preguntas para los Directores de la Junta Directiva

- ¿Qué tipo de formación necesitarán los miembros de la junta directiva para hacer el mejor uso de las herramientas de IA?
- ¿Cómo cambiarán la IA y los datos que proporciona la forma en que los miembros de la junta reciben información y realizan su trabajo?
- ¿Cuál será el impacto si la junta recibe un volumen significativo de información directamente de la IA en lugar de la gerencia o consultores externos?
- ¿Aumentará el compromiso de tiempo de los miembros de la junta debido a la gran cantidad de datos disponibles para ellos? ¿Qué impacto tendrá eso en el trabajo de los directores?
- ¿Cómo pueden los consejos de administración beneficiarse del uso de la IA sin aumentar su riesgo de responsabilidad?



Apoyándose en la Tecnología

“Al integrar eficazmente la IA en las prácticas de gobierno corporativo, los consejos de administración pueden aprovechar el poder transformador de la IA para impulsar a sus organizaciones hacia un futuro más próspero e innovador”, según el informe de Nasdaq [Digitizing Governance: Exploring AI’s Transformational Influence in the Boardroom](#).

Nasdaq, que ha desarrollado software de portal de juntas para organizaciones, recomienda algunas de las mejores prácticas de IA para los directores:

- **Desarrollar un marco de gobernanza para la adopción de la IA.** “Es importante establecer estructuras y prácticas de gobernanza claras para gestionar eficazmente la implementación de la IA y obtener resultados óptimos”, dice Nasdaq.
- **Determinar las responsabilidades de supervisión.** Nasdaq señala los beneficios de reunir equipos multidisciplinarios de gobernanza de IA con expertos de áreas como la seguridad de la información, el cumplimiento, el ámbito legal, la gestión de riesgos y la auditoría que pueden proporcionar información y participar en la implementación de rigurosos protocolos de monitoreo.
- **Priorizar la educación y la capacitación.** El aprendizaje introductorio y continuo puede permitir que las juntas directivas comprendan y supervisen las capacidades y beneficios de la IA, junto con sus limitaciones y riesgos.
- **Participar en el liderazgo de pensamiento.** Los consejos de administración deben ponerse en contacto con expertos en IA para mantenerse informados sobre las tendencias, los desarrollos y las mejores prácticas.
- **Aprovechar la tecnología de la sala de juntas.** Los consejos de administración deben reconocer cómo la IA puede apoyar su trabajo.

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 255.000 miembros globales y ha otorgado más de 200.000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite theiia.org.

El IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones Complementarias

Visite theiia.org/Tone para registrarse y acceder a la suscripción.

Reader Feedback

Send questions/comments to Tone@theiia.org.

Nuevos Retos

El uso de la IA para transformar la sala de juntas también puede plantear desafíos. Cualquier director o ejecutivo de una empresa pública que no comprenda el riesgo o no aproveche los beneficios de la IA generativa, por ejemplo, “lo hace bajo su propio riesgo, debido a la posibilidad de responsabilidad personal por no gestionar adecuadamente una estrategia prudente de IA generativa (GenAI)”, según el artículo de la ABA, “[El Deber de Supervisión en la Era de la IA generativa: Mandatos Urgentes para el Consejo de Administración de una Empresa Pública y su Equipo Ejecutivo y Legal](#).”

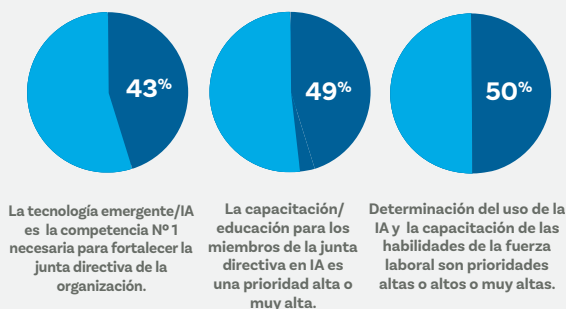
Debido a las ventajas y riesgos sustanciales de GenAI en áreas como el derecho corporativo, regulatorio y de valores, “los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa deben implementar informes, sistemas de información y controles que rijan el uso de la tecnología de GenAI por parte de sus organizaciones”, aconseja el artículo. Recomienda un equipo de toda la organización dedicado a la supervisión de riesgos de GenAI, un comité de la junta directiva de IA, políticas escritas y capacitación periódica para juntas directivas y ejecutivos.

Las organizaciones también tendrán que desarrollar estrategias y técnicas para monitorear, administrar y mitigar los riesgos asociados con la IA agéntica, que puede realizar trabajos y tomar decisiones de forma autónoma. Existen desafíos relacionados con varios atributos asociados con esta herramienta cada vez más popular, según el informe “[Getting Your Organization Ready to Scale Responsible Agent AI](#),” de IBM, que incluyen:

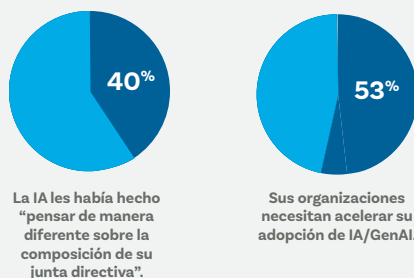
- Visibilidad limitada de cómo operan los agentes de IA.
- Apertura sin límite en la ejecución de acciones, lo que puede llevar a elecciones inesperadas.
- Complejidad relacionada con el funcionamiento interno de los agentes de IA, lo que los hace más difíciles de analizar.
- Irreversibilidad. Cuando los agentes de IA trabajan sin supervisión humana continua, existe una mayor probabilidad de que sus acciones sean irreversibles y tengan consecuencias tangibles tanto en el ámbito digital como en el físico.

Prioridades de la IA para los Consejos de Administración

De acuerdo con los líderes empresariales de nivel ejecutivo de empresas privadas en el informe [Private Company Outlook: Gobernanza](#):



En una encuesta separada de Deloitte a miembros de juntas directivas y ejecutivos sobre la [Gobernanza de la IA](#):



Algunas de las ventajas de la IA traen sus propios inconvenientes. “Con la IA, los directores tendrán acceso a información exponencialmente más profunda que complementa y va más allá de los materiales de la junta preparados por la gerencia”, dice el artículo de Stanford. Sin embargo, una advertencia es que, con un acceso fácil a la información y el análisis de IA que no es proporcionado por la gerencia, las funciones de la gerencia y los directores — y las expectativas fiduciarias relacionadas — podrían volverse difusas.

Además, si los miembros de la junta tienen acceso instantáneo a la información de la empresa, cuando ocurre un problema, los accionistas y otros observadores pueden preguntarse cómo la junta pudo haberlo pasado por alto, dado el mayor volumen y variedad de información instantánea disponible para ellos.

Además, los datos nuevos y constantemente actualizados pueden provocar una sobrecarga de información si no se manejan con prudencia. En el artículo de la Agenda de la Junta, “[La IA podría Aumentar las Responsabilidades de los Directores](#)”, un observador cuestiona si el uso de la IA en la recopilación de información sobre gobernanza y la toma de decisiones podría resultar en “un impulso hacia la homogeneidad” basado en los “promedios de promedios de promedios” proporcionados por la IA.



Contribución de la Auditoría Interna

“Ahora más que nunca, las organizaciones buscan en la auditoría interna una mayor orientación sobre la IA”, ya sea como asesora en riesgos y controles relacionados con la IA o en la provisión de una función de aseguramiento en los procesos que utilizan o dependen de la IA, según [El Marco de Auditoría de Inteligencia Artificial del Instituto de Auditores Internos \(IIA\)](#). El marco se desarrolló como una herramienta para que los auditores internos la utilizaran en la comprensión de los riesgos de la IA y en la identificación de las mejores prácticas y controles internos relacionados. Los auditores internos y otras personas también tienen acceso a recursos a través del [Centro de conocimientos de IA del IIA](#).

La función de auditoría interna puede ayudar a los consejos de administración a evaluar y comunicar las formas en que la IA puede afectar a la capacidad de una empresa para crear valor a corto, medio o largo plazo. También puede ayudar a las juntas identificar

y considerar los riesgos emergentes e inesperados que la IA puede plantear para la gobernanza.

La auditoría interna también puede ayudar a los consejos de administración a considerar la mejor manera de prepararse para las crisis relacionadas con la IA, como las violaciones de la privacidad, los sesgos algorítmicos y la discriminación, los fallos operativos, el riesgo de dependencia de terceros, y el cumplimiento normativo, según el artículo de la NACD, [“AI Crisis Preparedness: Key Roles for Boards and Internal Audit.”](#)

“La auditoría interna es fundamental para mejorar la supervisión de la junta y la respuesta estratégica a los riesgos relacionados con la IA”, dice el artículo.



Una Nueva Consideración

La junta ya tiene la responsabilidad de considerar cómo el uso de la IA se alinea con la estrategia general de la organización y de evaluar los riesgos relacionados con la IA. También es importante abordar los muchos beneficios del uso de la IA en el propio trabajo de la junta y los desafíos que deben afrontarse cuando se implemente. La auditoría interna puede ser un socio valioso en este proceso.