



# Supervisión de la IAG por parte del Directorio

Valor para el negocio, barreras de seguridad y gobierno corporativo.

A diferencia de otros temas, la inteligencia artificial generativa (IAG) dominó las conversaciones de los directivos en el último año. Los directorios están desempeñando un papel fundamental al alentar a los directivos a acelerar el ritmo de exploración de la IAG y también al recomendarles implementar políticas y prácticas de supervisión adecuadas para el desarrollo, la implementación y el uso de la tecnología.

- A medida que el mercado pasa de la experimentación a su uso en toda la compañía y a su posible transformación, la supervisión eficaz por parte de los directorios nunca ha sido tan desafiante e importante. Este documento proporciona a los directores una visión básica de la IAG y ofrece información sobre las áreas clave de enfoque y preguntas a plantear cuando el Directorio brinda asistencia a la dirección para prepararse para los desafíos y oportunidades que presenta la IAG.



## La IAG pasa de ser una “novedad del mercado” a generar valor para el negocio

- La IAG sigue apareciendo en los titulares y captando la atención de los directorios y de los equipos directivos. El enfoque del mercado está pasando rápidamente de la experimentación a la búsqueda de un valor tangible para el negocio, con retornos financieros cuantificables. Dos encuestas recientes<sup>1</sup> ayudan a ilustrar la posición en la que se encuentran muchas compañías en su camino hacia la adopción de la IAG, y hacia dónde es probable que se dirijan en los próximos 12 meses, tanto desde la perspectiva de los directores como desde la de los altos ejecutivos.

Una ligera mayoría de directores (51%) afirma que sus compañías están explorando activamente las capacidades que ofrece la IAG mediante proyectos piloto selectivos y pruebas de concepto. Casi el 20% de los directores afirman que sus compañías (las primeras en adoptar la IAG) han empezado a aplicarla ampliamente en sus operaciones, y el 4% considera que la tecnología ya es fundamental para sus operaciones empresariales. Es probable que esta tendencia se acelere, ya que dos tercios de los altos ejecutivos afirman que su compañía tiene previsto invertir más de USD 50 millones en IAG en los próximos 12 meses. Esa inversión se utilizará principalmente para crear programas responsables de gobierno de IAG, adquirir tecnología de IAG, capacitar al personal y mejorar la experiencia del cliente.

Una observación interesante es que las opiniones de los directores y altos ejecutivos encuestados parecen divergir en cuanto al impacto principal que esperan que la IAG tenga en la compañía: la mayoría de los altos ejecutivos esperan nuevos modelos de negocios (54%) y/o nuevos productos o flujos de ingresos (46%), mientras que la mayoría de los directores (69%) esperan una mayor eficiencia operativa. Sin embargo, existe un amplio consenso en cuanto a que seguir generando confianza en la IAG y centrarse en los procesos de administración de riesgos, la calidad de los datos y la ciberseguridad sigue siendo fundamental para generar valor para el negocio. También se reconoce cada vez más que la IAG afectará a muchos riesgos empresariales que ya se encontraban en la agenda del Directorio.

(1) Ver la encuesta del Board Leadership Center de KPMG: [A Boardroom Lens on Generative AI](#), marzo de 2024, y KPMG LLP [AI Pulse Survey](#), abril de 2024.

En resumen, se aproximan días muy ajetreados para los directorios en cuanto a discernir entre expectativas y realidad, explorar las oportunidades y riesgos a corto y largo plazo para su compañía, anticiparse a las implicancias para la estrategia y seguir ayudando a garantizar que la dirección disponga de barreras de seguridad, gobierno corporativo y políticas y procesos de cumplimiento en torno a la IAG. Las siguientes sugerencias pueden ayudar a los directorios a centrar y estructurar sus esfuerzos de supervisión.



## Entender la tecnología desde la perspectiva del Directorio

Para entender el auge y el posible impacto de la IAG es esencial evaluar en qué se diferencia este nuevo integrante de la familia tecnológica de IA de los modelos de IA que llevan años utilizando las compañías:

▶ **Difusión inmediata.** Mientras que las versiones anteriores de la IA tardaron muchos años en ser adoptadas a gran escala por las compañías, las versiones de consumo de IAG llegaron en pocos meses a casi todos los teléfonos inteligentes y computadoras. Como resultado, la mayoría de los directores, ejecutivos y empleados ya experimentaron lo que la tecnología puede ofrecer, reduciendo radicalmente el tiempo de difusión y adopción a escala. En resumen, “la IAG pasó de estar en manos de 1.000 especialistas en ciencias de los datos a estar al alcance de mil millones de consumidores casi de la noche a la mañana”.<sup>2</sup>

▶ **Inversión mínima.** La mayoría de las compañías no tienen que invertir en el desarrollo de sus propios modelos lingüísticos de gran tamaño (LLM) para implementar la IAG. Dichos modelos, ya fueron desarrollados por muchísimas empresas de tecnología que invirtieron miles de millones de dólares en capacitarlos para que puedan leer y escribir, utilizando todo lo disponible en Internet y otras fuentes. Las compañías aún tienen que invertir en tecnología y datos para conectar estos LLM al negocio, pero la mayor parte de los costos ya están cubiertos.

Las compañías pueden acceder fácilmente a estos modelos pagando una suscripción mensual y aplicarlos a una amplia gama de ejemplos de uso simplemente escribiendo preguntas rápidas en inglés. La IA tradicional todavía puede superar a los LLM en tareas específicas, pero debe desarrollarse y enseñarse en cada empresa y para cada aplicación, lo que requiere tiempo, especialistas en ciencias de datos calificados y muchos datos protegidos.

▶ **Centrada en las personas.** Se espera que la mayor parte de los beneficios de la IAG para el negocio provengan de una mejora para los trabajadores orientados al conocimiento, no su sustitución, por ejemplo, eliminando parte de las tareas diarias que consumen más tiempo y son menos complejas.

Esto puede incluir actividades como la lectura de numerosos documentos, la síntesis de las conclusiones clave, la redacción de resúmenes iniciales y la escritura de código informático. Debe pensarse en la IAG como un asistente digital bien preparado y con una enorme capacidad de trabajo que aún necesita supervisión, en lugar de una supercomputadora que puede hacerse cargo de cualquier tarea.

Esto puede reducir el costo de las operaciones y aumentar los ingresos, por ejemplo, cuando se aplica para hacer más eficaz a la fuerza de ventas o cuando se la integra en las ofertas de servicios de la compañía para ofrecer más valor a los clientes. Dicho esto, los beneficios serán escasos o nulos si las personas no adoptan y reinvierten productivamente el tiempo que se libera, lo que hace que la gestión del cambio y el desarrollo del personal sean fundamentales para obtener valor.

▶ **En constante evolución.** La IAG sigue evolucionando rápidamente, lo que genera que la supervisión por parte de los directorios sea particularmente difícil. Existen al menos 3 tendencias tecnológicas que los directorios deberían monitorear: los “LLM independientes” como el ChatGPT están desarrollando versiones cada vez más fuertes, que prometen un cambio radical en la funcionalidad; los “modelos integrados” se están desplegando a gran escala integrando la IAG al “con sólo apretar un botón” en el popular software empresarial como Microsoft Copilot; y los grandes modelos de acción (LAM o agentes) son la novedad, y prometen automatizar acciones repetitivas dentro de los procesos de negocios corporativos.

Por muy poderosa que pueda ser la IAG en la actualidad, todavía hay muchas tareas para las que no es adecuada y aún no está claro cuáles serán las capacidades de la tecnología en el futuro. Los directorios tendrán que mantenerse centrados y ayudar a garantizar que la dirección tenga en cuenta estas tendencias y evalúe toda la serie de tecnologías de IA disponibles a la hora de dar forma a su estrategia tecnológica.

(2) KPMG [BLC Quarterly webcast](#), A Boardroom Lens on Generative AI, 21 de marzo de 2024.



## Generar valor para el negocio utilizando IAG

Aunque estamos transitando las primeras etapas de la IAG, las implicancias para el negocio parecen significativas. Los directorios están intentando entender lo que esta tecnología significa para la compañía, incluyendo sus operaciones, productos, servicios, modelo de negocios y estrategia.

En términos de **generar productividad**, el uso de IAG a gran escala consiste principalmente en cambiar lo que la gente hace diariamente y cómo trabaja, lo que requiere tanto de tecnología como de cambios en el comportamiento. La IAG es ideal para esas tareas que llevan mucho tiempo, pero que no son gratificantes para los trabajadores orientados al conocimiento: escribir, leer, sintetizar, elaborar informes, comentar y estructurar datos. La tecnología también puede ser una herramienta poderosa en la codificación de software y puede lograr una eficiencia significativa en interfaces de clientes y call centers.

En teoría, el cálculo de productividad es simple: proporcionar una herramienta nueva y potente y capacitar a un trabajador orientado al conocimiento que pueda liberar quizá un 30% del tiempo que dedica actualmente, y luego reinvertir esas horas onerosas en alguna tarea igual o más productiva para la compañía. Si se aplica el mismo principio a una persona que trabaja en ventas, la compañía puede aumentar los ingresos en proporción al incremento de las horas dedicadas a vender. Al multiplicarlo por el número de trabajadores orientados al conocimiento que pueden hacer lo mismo, si se les proporcionan las herramientas y la capacitación adecuadas, el posible beneficio puede ser significativo e irresistible para muchas empresas.

► **Para desarrollar nuevos productos y servicios**, la IAG también puede desplegarse en toda la cadena de valor de diversas formas, por ejemplo, haciendo más rápido el proceso actual de desarrollo de productos, para un mejor entendimiento de las necesidades del cliente, probando nuevas ofertas en los modelos IAG para que reflejen cómo reaccionaría un cliente con ciertas preferencias ante las nuevas características, o para que incorporen la funcionalidad de IAG a los productos actuales de la compañía y mejorarlos o hacerlos más fáciles o rápidos de utilizar. Esto está ocurriendo hoy en muchos sectores, desde el desarrollo de nuevos medicamentos hasta la comercialización más rápida de zapatillas. Con el tiempo, además de ayudar a los empleados en sus funciones actuales, la creación de nuevas funcionalidades de IAG también puede permitir a las compañías rediseñar sus flujos de trabajo y procesos, y desarrollar nuevas formas de hacer negocios.

► **Captar el valor a escala** puede lograrse mediante una combinación de innovación descendente y ascendente. Al principio, muchas compañías adoptaron un enfoque descendente, eligiendo ejemplos de uso individuales para impulsar pruebas piloto de concepto, demostrando el valor, y luego aplicando la solución a un mayor número de personas. Aunque algunos proyectos piloto han resultado valiosos, muchos se han quedado cortos, ya que los ejemplos de uso elegidos no se adaptaban bien a la tecnología, o eran muy pocas las funciones que se beneficiarían de la solución. A partir de esta experiencia, algunas compañías están analizando “fábricas de ejemplos de uso” para aplicar pasos de procesos repetibles para producir rápidamente nuevas aplicaciones con mayores índices de éxito. Otras compañías están utilizando un enfoque ascendente, simplemente proporcionando herramientas de IAG (con barreras de seguridad) a muchos empleados en distintas funciones y fomentando el uso de la tecnología en el trabajo diario. Supervisando lo que parecen ser los usos más productivos, las compañías pueden aplicar aquello que funciona a toda la organización. Sin embargo, para asegurar la obtención de valor, los empleados necesitan adoptar las herramientas, compartir ideas y reinvertir las horas liberadas en áreas más productivas. Esto suele llevar mucho tiempo y pondrá a prueba la capacidad de la compañía para impulsar el cambio de comportamiento necesario a gran escala. Algunas compañías están tratando de combinar ambos enfoques, empezando por un desglose de las áreas en las que muchos trabajadores orientados al conocimiento pasan más tiempo y, a continuación, dirigiendo el desarrollo de casos de uso de IAG específicamente para mejorar estas tareas.

► **La cuantificación del retorno de la inversión** para implementar la IAG a escala se está convirtiendo rápidamente en una prioridad para muchas compañías y directorios. Esto puede ser un desafío, empezando por la dificultad de cuantificar el beneficio, ya que el aumento de la productividad depende de cuántas horas pueden liberarse para los trabajadores orientados al conocimiento y dónde se reinvierten esas horas. Una parte del beneficio puede obtenerse simplemente proporcionando un acceso seguro a una herramienta de IAG independiente, sin ningún dato confidencial, algo que es rápido y económico; sin embargo, una parte significativa del beneficio requerirá que las herramientas accedan a datos protegidos necesarios para un trabajo de mayor valor agregado, lo que llevará inversión y tiempo.



## Administración y mitigación de riesgos

Para desplegar la tecnología de forma segura y aprovechar sus beneficios para el negocio, la dirección tendrá que administrar y mitigar una serie de riesgos operativos, legales, normativos y técnicos directamente impulsados por la adopción de la IAG. Según nuestra encuesta reciente<sup>3</sup>, actualmente los directores están más preocupados por la confiabilidad de los datos/resultados respaldados por la IAG, la ciberseguridad y la privacidad de datos:

- ▶ **Datos y resultados inexactos.** Nuestra encuesta mostró que la principal preocupación de los directores eran los datos inexactos, que pueden ser el resultado de una mala calidad de los datos, así como de factores maliciosos, como el “envenenamiento de datos”. Los resultados imprecisos pueden deberse al ingreso de datos inexactos, o a que un algoritmo aprenda algo erróneo o produzca respuestas falsas o sin sentido (“alucinaciones”). Sin controles, esto puede poner en peligro a las compañías y a sus clientes, por ejemplo, se podría denegar un préstamo a un solicitante calificado debido a un sesgo en los algoritmos subyacentes. Para mitigar el riesgo, la dirección puede tomar una serie de medidas, desde la limpieza de datos hasta hacer que el modelo que no tenga en cuenta determinadas fuentes de información o que no responda si es incierta. Y, lo que es más importante, debería evitarse cualquier aplicación que no cuente con una interacción humana antes de tomar medidas, y todos los resultados deberían tratarse como preliminares, en lugar de considerarse un informe final.
- ▶ **El riesgo de ciberseguridad** constituye una preocupación. Dado que la IAG puede escribir códigos, también puede hacerlo para piratear y crear falsificaciones y fraudes usando phishing. Esto puede aumentar tanto la cantidad como la calidad de las amenazas e incrementar sustancialmente la exposición al riesgo cibernético, obligando a muchas compañías a reevaluar cómo abordan la ciberseguridad.
- ▶ **El riesgo de privacidad de los datos** es otro problema importante para la IAG debido al mayor foco en la regulación y al laberinto de leyes y normas sobre privacidad. Los datos de los usuarios generalmente se almacenan para mejorar la calidad de los datos. Se plantea la pregunta de si los modelos incluyen datos sujetos a la regulación sobre privacidad, independientemente de si los datos pertenecen a la compañía o a un tercero. En caso afirmativo, ¿se otorgó un permiso para utilizar los datos? Se trata de una preocupación particular en sectores muy regulados, como el de salud.



(3) Encuesta del Board Leadership Center de KPMG, [A Boardroom Lens on Generative AI](#), marzo de 2024.

Otros riesgos que probablemente aumenten a medida que la IAG pase de la experimentación a la adopción en toda la compañía son los de cumplimiento, propiedad intelectual y reputación:

► **Los riesgos de cumplimiento** están aumentando con la aparición de leyes y regulaciones sobre IA. En marzo, el Parlamento Europeo aprobó la Ley de Inteligencia Artificial, el primer intento de regular la IA a escala internacional<sup>4</sup>. La Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea (UE), que se encuentra en las últimas etapas de aprobación, tiene un amplio alcance extraterritorial y aplica a cualquier entidad que utilice un sistema de IA en la UE, imponiendo sanciones significativas en caso de infracción. Se prohíben los usos que presenten un nivel de riesgo “inaceptable”, como la categorización biométrica y la manipulación del comportamiento. Otros usos se clasifican en niveles de riesgo que van de alto a bajo, con las correspondientes obligaciones de cumplimiento, incluidos requisitos adicionales de transparencia para la IAG. No existe legislación similar en los EE.UU., sin embargo, en octubre de 2023, el presidente Biden promulgó un decreto denominado “Desarrollo y uso seguros y confiables de la inteligencia artificial”, que podría ser la base para una futura regulación<sup>5</sup>.

Aunque no es vinculante, el decreto establece 8 principios que deben regir el uso de la IA y alienta a los organismos federales a utilizar sus facultades para regular la IA con el fin de proteger a los estadounidenses de riesgos críticos. Además, existen cada vez más leyes estatales y locales sobre IA. El seguimiento y cumplimiento con una legislación y regulación en constante evolución debería ser una prioridad para la supervisión de los directorios.

► **Los riesgos para la propiedad intelectual (PI)** incluyen la divulgación involuntaria de información sensible o privada de la compañía a un sistema de IAG abierto por parte de un empleado, así como el uso involuntario de la PI de terceros. La violación de la PI es un área muy problemática y carente de claridad. Por ejemplo, existen litigios pendientes sobre el uso de datos de terceros para entrenar modelos y sobre si el uso de esos datos para el entrenamiento infringe los derechos de propiedad intelectual de terceros, como los derechos de autor. Esto también da lugar a una falta de claridad respecto de la PI generada por los modelos de IAG.

► **Los riesgos de reputación** son fundamentales a la hora de decidir cómo desarrollar e implementar la IA a gran escala. Las compañías deben desarrollar una política de uso responsable para administrar los riesgos que la IAG puede plantear a las personas, las organizaciones y la sociedad. El Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST) publicó un Marco de Administración de Riesgos de la IA, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a abordar el diseño, desarrollo, despliegue, uso y evaluación de los sistemas de IA para aumentar la fiabilidad<sup>6</sup>. La dirección también debe considerar la actualización del código de conducta de la compañía.

También hay que tener en cuenta los riesgos de transformación que pueden interrumpir o retrasar la adopción de la IAG por parte de la compañía. Para los directores encuestados, los riesgos más importantes son los relacionados con las personas, como la falta de talento, la capacitación, la transformación y el cambio cultural. A medida que las compañías se preparen para desplegar la IAG a gran escala, aumentará la demanda de profesionales en tecnología con conocimientos relacionados con la IA, como el desarrollo de modelos y algoritmos y la garantía de la calidad de los datos. Al mismo tiempo, las compañías necesitarán profesionales no tecnológicos que sean adaptables y que estén dispuestos a aprender y actualizarse continuamente, de manera de utilizar las herramientas de IAG con eficacia. Las compañías también necesitarán profesionales del área de legales y de cumplimiento que puedan navegar por las implicaciones éticas y de cumplimiento legal/regulatorio de la IAG y garantizar un uso responsable e imparcial de la tecnología.

Los riesgos relacionados con la IAG identificados por la dirección deberían considerarse en una escala de riesgo que permita a la dirección evaluar si merece la pena asumir aquellos que plantean mayores riesgos. El Directorio debería entender cómo la dirección identifica, evalúa, administra, mitiga y supervisa estos riesgos; si existe una persona de contacto en la dirección para IAG; y con qué frecuencia se actualizan las evaluaciones. El Directorio debe asignar tiempo suficiente en la agenda del Directorio con los miembros adecuados de la dirección para garantizar una comunicación abierta y una supervisión eficaz. ¿Ha llevado a cabo la dirección una planificación de diferentes escenarios para comprender la magnitud y las posibles interdependencias de estos riesgos? ¿Cuenta la dirección con la estructura de gobierno corporativo y el liderazgo adecuados para administrar la gama de riesgos que plantea la IAG?

(4) Texto de la Ley de Inteligencia Artificial aprobada el 13 de marzo de 2024 por el Parlamento Europeo.

(5) White House Executive Order on the Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence (14110), 30 de octubre de 2023.

(6) NIST AI Risk Management Framework, 26 de enero de 2023.



## Barreras de seguridad y gobierno corporativo: Consideraciones prácticas para la supervisión del Directorio

Dado que la IAG afecta múltiples aspectos de una compañía -estrategia, riesgo, ética y cumplimiento, talento, recursos humanos, operaciones, marca y reputación- un amplio abanico de las funciones de la alta dirección pueden estar implicadas o tener responsabilidad y obligación de rendir cuentas sobre diversos aspectos de la IAG (véase ¿Quién se hace cargo de la IAG?). Esto pone de manifiesto los desafíos y la complejidad de la adopción y el uso de la IAG, así como la necesidad de liderazgo y coordinación en los niveles más altos de la dirección.

Dada la importancia estratégica potencial de la IAG y las complejidades y riesgos asociados a la tecnología, es fundamental que el Directorio se centre en las políticas de la dirección para el desarrollo, despliegue y uso de la IAG. Entre los temas clave a ser abordados en las políticas de administración se incluyen:

- Determinar cómo y cuándo un sistema o modelo IAG -incluyendo los modelos de terceros- se desarrolla e implementa, y quien toma la decisión.
- Mantener un inventario de dónde se utiliza IAG.
- Designar un responsable de la gerencia y de un equipo multifuncional con responsabilidades en IAG.
- Establecer políticas de uso responsable de la IAG que se alineen con los valores de la compañía y aborden cuestiones éticas y de cumplimiento legal.
- Administrar, mitigar, supervisar e informar sobre los riesgos que plantea la IAG.
- Mantenerse informado de la rápida evolución del panorama normativo y garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable.
- Supervisar y garantizar la calidad de los datos de IAG (datos de entrada y resultados).

En términos más generales, el despliegue de la IAG debería incitar a las compañías a examinar detenidamente la calidad de sus datos, sus prácticas de gobierno de datos y sus capacidades tecnológicas. Lograr las mejoras de productividad y de eficiencia esperadas con la IAG dependerá de la calidad de los datos de la compañía y de cómo se procesan y almacenan. La calidad y exactitud de los datos de la compañía, y cómo se diferencian de los datos de la competencia, serán fundamentales para la ventaja competitiva. Los directorios necesitan saber si las compañías están realizando las inversiones adecuadas en la infraestructura de TI y la calidad de los datos para ayudar a garantizar que los resultados de IAG de la compañía sean precisos.



## ¿Quién se hace cargo de la IAG?

En nuestras encuestas recientes, vemos que el liderazgo de IAG se distribuye a menudo entre el director ejecutivo (CEO) y varios miembros de las funciones de los altos ejecutivos<sup>7</sup>:

- De nuestra encuesta surge que múltiples altos ejecutivos tienen una participación significativa en el liderazgo de la IAG además del CEO. Por ejemplo, en tres cuartas partes de las organizaciones, el director ejecutivo de tecnología/director ejecutivo de tecnología de la información (CTO/CIO) tiene una gran responsabilidad en varios aspectos de la IAG, y es el más influyente, además del CEO, en la mitad de las organizaciones.
- El director de legales, el director ejecutivo financiero (CFO), el director ejecutivo de riesgos y el director ejecutivo de operaciones (COO) también tienen responsabilidades significativas en el 30-40% de las compañías, pero cada uno es el más influyente en menos del 10% de las organizaciones, además del CEO.
- Entre los ejecutivos encuestados que actualmente señalan tanto al CEO, CIO como al director de innovación en el rol de líderes de la IA, el CEO es el líder más común en servicios financieros, producción industrial, salud y ciencias de la vida. El CIO es generalmente responsable de consumo y ventas minoristas; energía y productos químicos; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.
- Una cantidad cada vez mayor de organizaciones (alrededor del 45%) ya tienen, o están considerando crear un rol de liderazgo para la IAG, por ejemplo, director ejecutivo de IA (CAIO).

(7) Encuesta del KPMG Board Leadership Center [A Boardroom Lens on Generative AI](#), marzo 2024, y KPMG LLP [AI Pulse Survey](#), abril 2024.

## ► Formación y experiencia en el Directorio

Otra cuestión importante para los directorios es si tienen los conocimientos, el acceso a expertos y la formación continua para supervisar eficazmente el uso de la IAG por parte de la compañía. Aunque todos los miembros del Directorio deben formarse sobre IAG, por lo general vemos que los directorios se oponen al concepto de directores especializados.

En términos generales, es probable que la cantidad de personas con conocimientos sobre IAG y con las habilidades necesarias para ser buenos directores sea bastante limitada. Los directorios deben tener en cuenta hasta qué punto la IAG es fundamental para una compañía a la hora de considerar el nivel de conocimientos especializados necesarios para ser director. Incluso si el Directorio decide que se requiere experiencia en IAG y contrata a un experto, los otros directores deberían evitar delegar en un solo director como especialista un tema que todos los directores deben entender y conocer.

Las formas en que los directores pueden adquirir conocimientos adicionales sobre IAG incluyen la contratación de expertos externos, presentaciones de la gerencia, presentaciones de terceros, lecturas independientes y conversaciones con colegas. Los directorios también pueden considerar la posibilidad de formar un consejo asesor que los ayude a obtener información actualizada y de alta calidad sobre el tema por parte de terceros.

## ► Medición del progreso del trayecto de la IAG en la compañía

A medida que se aclaran las implicaciones significativas para el modelo de negocios y las consecuencias en la competencia, y a medida que se desarrollan tendencias más amplias de adopción de IAG, los directorios pueden hacerse una idea de dónde se encuentra la compañía en su trayecto hacia la IAG, quién está al mando, qué planes están en marcha y el sentido de urgencia de la dirección para avanzar con la IAG. La siguiente serie de preguntas a miembros específicos de la dirección puede ser útil:

- **Al CEO/presidente del Directorio:** ¿Cuáles son las aspiraciones de la compañía con respecto a la IAG y la estrategia para alcanzarlas? ¿Qué beneficios y riesgos a corto y largo plazo plantea la IAG para la compañía y su estrategia? ¿Quién es el responsable en la dirección de impulsar y coordinar la transformación de IAG y cómo se distribuye y orquesta el trabajo entre los múltiples directores ejecutivos? ¿Ha considerado la dirección la posibilidad de nombrar a un CAIO para encabezar el cambio? ¿Cómo prevé incorporar la IAG a nuestro proceso de estrategia corporativa y a nuestros objetivos operativos de cara al futuro?
- **Al CFO o director ejecutivo de estrategia:** Suponiendo que nuestros clientes, competidores y proveedores también estén implementando IAG, ¿Qué consecuencias tendría para los ingresos y costos de nuestra compañía en el plazo de uno, tres y cinco años? ¿Qué ingresos están en riesgo? ¿Qué nuevos ingresos pueden generarse? ¿Qué costos se reducirán? ¿Qué presión sobre los precios u oportunidades ve la compañía? ¿Cuánto ha invertido la compañía en IAG durante este ejercicio y cuánto se presupuestará para el próximo? ¿Cómo se utilizará la IAG dentro de su función, por ejemplo, para la preparación y auditoría de estados financieros y los borradores de presentaciones regulatorias de información financiera?
- **Al COO, CTO y CIO:** ¿Dónde se utiliza actualmente la IAG? ¿Cuántos empleados pueden acceder con seguridad a las herramientas de IAG en el trabajo y cuántos utilizan activamente las herramientas para ser más productivos? ¿Hemos conectado estas herramientas a nuestros propios datos? Si no es así, ¿lo haremos? ¿cuándo? ¿Con qué datos se están entrenando los algoritmos? ¿A quién pertenecen los datos y cómo controla la compañía la calidad y el sesgo de la información? ¿En qué mejoras cuantificables de la productividad se traduciría la adopción de la IAG este año?
- **Al CSO, director ejecutivo de ingresos, CMO:** ¿Cómo estamos utilizando IAG para vender y ofrecer nuestros productos y servicios actuales de forma más eficiente y eficaz? ¿Estamos integrando IAG en nuestros productos y servicios para hacerlos más atractivos para los clientes? ¿Qué nuevas ofertas tenemos previsto lanzar al mercado? ¿Necesitamos cambiar nuestros niveles o estructura de precios para capitalizar estos cambios? ¿Qué flujos de ingresos actuales corren más riesgo si los competidores despliegan IAG?
- **Al director ejecutivo de riesgos, responsable de administración de riesgos o director ejecutivo de seguridad de la información:** ¿Cuáles cree que son los principales riesgos relacionados con la IA que debemos abordar en primer lugar? ¿Qué marco y políticas de gobierno de IAG ya tenemos implementadas y qué nos falta? ¿Son suficientes las prácticas de supervisión y cumplimiento de la compañía para ayudar a impulsar la confianza y la transparencia junto con los beneficios? ¿Cómo hemos aumentado nuestra ciberseguridad en los últimos 12 meses desde la llegada de la IAG?

La respuesta a estas preguntas básicas no será fácil para la mayoría de los ejecutivos a corto plazo, pero debería proporcionar al Directorio una buena imagen del aquí y ahora, y de cómo podría ser el futuro a corto y largo plazo con IAG.

Equilibrar la oportunidad y el riesgo con IAG será un gran desafío. Esto requerirá que los directores desafíen de forma productiva a la dirección para que vaya más rápido -para evitar perder nuevas oportunidades- y, al mismo tiempo, vaya lo suficientemente despacio como para administrar los riesgos que plantea el despliegue y el uso de esta tecnología revolucionaria.

# Colaboradores

**John H. Rodi,**  
Líder del Centro de  
Liderazgo de KPMG

**Per Edin**  
Líder de IA para Advisory,  
KPMG LLP

**Jeanne Johnson**  
Directora – Advisory,  
KPMG LLP

**Claudia Allen**  
Asesor Senior, Centro  
de Liderazgo de KPMG

**Patrick A. Lee**  
Asesor Senior, Centro de  
Liderazgo de KPMG

## Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

### Para más información:

[kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc)  
[us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)

## Contactos

Para más información, por favor visítenos online en [www.home.kpmg/ar/ICA](https://www.home.kpmg/ar/ICA) o envíenos un email a [icaa@kpmg.com.ar](mailto:icaa@kpmg.com.ar)



**Ariel Eisenstein**  
Socio Líder de Auditoría  
+54 11 4316 5812  
[aeisenstein@kpmg.com.ar](mailto:aeisenstein@kpmg.com.ar)



**Viviana Picco**  
Socia de Auditoría  
+54 11 4316 5828  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
Socia Líder de  
GRCS & ESG  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto:rbracco@kpmg.com.ar)



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

[kpmg.com.ar](https://kpmg.com.ar)



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2024 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.