



Acerca de la agenda 2026 del Directorio

Centro de Liderazgo de KPMG

Enero 2026



Pocos líderes de negocios han experimentado el alcance, la complejidad y la combinación de problemas a los que se enfrentan las empresas hoy en día. La disrupción, la volatilidad y la incertidumbre continuarán poniendo a prueba a las agendas en 2026, cuestionando las suposiciones que durante mucho tiempo han guiado el pensamiento corporativo —particularmente el papel del gobierno, las normas geopolíticas y la velocidad de los avances tecnológicos.

La incertidumbre económica, el riesgo de recesión, el costo del capital, el avance de la inteligencia artificial (IA), el aumento del riesgo de ciberseguridad, la gravedad del cambio climático, el estancamiento de las políticas y otros factores seguirán sumando complejidad al desafío. En este entorno operativo volátil, seguirán intensificándose las exigencias para que se incrementen las revelaciones y la transparencia, especialmente en lo relacionado con la supervisión y gestión de la estrategia y los riesgos de la empresa. La presión sobre la dirección, los directorios y el gobierno corporativo será significativa. La función del directorio en ayudar a mostrar un panorama general —desde el riesgo de disrupción del modelo de negocio hasta el impacto de la IA en la fuerza laboral— será más importante que nunca para las decisiones y la dirección de la empresa.



Sobre la base de los datos de nuestras conversaciones con directores y líderes de negocios, hay siete temas que los directorios deben considerar e incluir en sus agendas 2026:

Reevaluar el nivel de participación del directorio en la estrategia, especialmente en la planificación de escenarios, la agilidad, la planificación ante crisis y la resiliencia.

Entender la estrategia de la IA de la empresa y las oportunidades y los riesgos asociados, y supervisar de cerca la estructura de gobierno y las necesidades de talento/personal en torno a la implementación y el uso de la tecnología.

Considerar la suficiencia del marco y los procesos de gobierno de datos de la empresa.

Evaluar si el marco y los procesos de gobierno de ciberseguridad de la empresa están a la altura.

Incorporar cuestiones importantes de sostenibilidad en las conversaciones sobre riesgo y estrategia, y supervisar la preparación de la dirección para los requerimientos de emisión de informes sobre sostenibilidad y las expectativas de los accionistas.

Mantener una relación saludable entre el directorio y el CEO.

Revisar las responsabilidades de los directorios y comités en materia de supervisión de riesgos y su asignación entre los comités.



Reevaluar el nivel de participación del directorio en la estrategia, especialmente en la planificación de escenarios, la agilidad, la planificación ante crisis y la resiliencia.

La combinación sin precedentes de incertidumbres, riesgos y volatilidad exige un mayor nivel de participación del directorio en la estrategia y los cambiantes contextos de negocios. Las posiciones políticas de la administración Trump sobre aranceles, comercio, inmigración, impuestos y regulaciones en general están remodelando el panorama económico, geopolítico y de riesgos, lo que provoca acciones y reacciones en otras partes del mundo. Los desafíos legales pendientes y potenciales frente a algunas de las acciones de la administración están generando incertidumbres adicionales. A estas complejidades se suman los conflictos militares en curso, el continuo alejamiento de la convergencia —en comercio, capital y flujos laborales— hacia una era cada vez más definida por la fragmentación, los riesgos de recesión e inflación y la polarización interna. Los riesgos relacionados con la ciberseguridad, fenómenos meteorológicos extremos, la IA generativa (IAG), la IA agéntica y otras tecnologías emergentes (como la computación cuántica) continúan planteando importantes desafíos para las empresas. En este entorno, los directorios desempeñan un papel fundamental al involucrarse activamente en la estrategia y promover la agilidad y la resiliencia. Una pregunta esencial es cómo debería evolucionar el papel del directorio en la estrategia para adoptar prácticas de gobierno corporativo más rigurosas y prospectivas. Nuestras conversaciones con los directores han destacado varias prácticas que pueden resultar útiles:

Desarrollar una visión clara de los posibles escenarios futuros.

Esto nunca es una tarea sencilla y resulta especialmente desafiante dado los cambios transformacionales en curso. Dedicar tiempo para que el directorio mantenga conversaciones estratégicas del tipo “¿qué pasaría si?” de manera enfocada y urgente: las oportunidades y los riesgos relacionados con la IA, el capital humano y la cadena de suministro deberían ocupar un lugar central en las conversaciones.

¿Hacia dónde se dirigen la industria y la competencia de la empresa? ¿Cómo podría evolucionar el negocio en los próximos 2, 5 o 10 años?

La planificación de escenarios sigue siendo fundamental.

Una planificación de escenarios sólida puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas y a prepararse para posibles disrupciones. El directorio debería garantizar que el proceso de planificación de escenarios cuente con los recursos adecuados, lo que incluye datos y experiencia relevantes; que la dirección mantenga una perspectiva amplia; que se considere el contexto pertinente; que el proceso sea iterativo, y que se escuchen opiniones externas.

Incorporar el riesgo, la planificación ante crisis y la resiliencia como parte de la conversación.

Ningún plan estratégico puede anticipar todos los riesgos que podrían obstaculizar a una empresa en el logro de sus objetivos estratégicos, y pueden ser necesarios ajustes en la estrategia a medida que cambian las condiciones. Ayudar a la dirección a reevaluar los procesos de la empresa para identificar, en forma continua, los riesgos y las oportunidades que plantea la disrupción —geopolítica, económica, tecnológica/digital, social y ambiental—, así como el impacto en la estrategia de la empresa y las decisiones relacionadas con la asignación de capital.

¿Cuenta la dirección con un proceso efectivo para supervisar los cambios en el entorno externo y proporcionar una alerta temprana de que podrían ser necesarios ajustes en la estrategia? Ese proceso debería incluir la administración de riesgos, la continuidad del negocio, la planificación ante crisis y la resiliencia. Esto exigirá una actualización continua del perfil de riesgo de la empresa, pruebas de estrés de los supuestos estratégicos, análisis de escenarios negativos, considerando la interrelación de riesgos y obteniendo opiniones de terceros independientes.

Equilibrar el enfoque entre la agilidad a corto plazo y la visión a largo plazo.

Si bien es importante mantenerse receptivo ante riesgos e incertidumbres inmediatos y de corto plazo, los directorios deben ayudar a evitar el cortoplacismo. Un enfoque en el largo plazo es fundamental para la resiliencia organizacional y la creación de valor.





Entender la estrategia de IA de la empresa y los riesgos y las oportunidades asociados, y supervisar de cerca la estructura de gobierno y las necesidades de talento/personal en torno a la implementación y el uso de la tecnología.

A medida que las empresas avanzan con iniciativas de IA e IAG, es imperativo que los directorios se mantengan actualizados sobre las oportunidades y los riesgos asociados, incluso cómo se están implementando los agentes de IA y la IAG, y cómo la empresa está gestionando y mitigando los riesgos.

Riesgos asociados con la IAG y los agentes de IA

Los riesgos que plantea la IAG son significativos e incluyen datos y resultados inexactos, riesgos de ciberseguridad, riesgos relacionados con la privacidad y seguridad de los datos, el cumplimiento de leyes y regulaciones específicas de IA a nivel local y global, riesgos de propiedad intelectual y riesgos de reputación. Para abordar estos riesgos, las empresas y los directorios se han enfocado en establecer límites y políticas de gobierno corporativo para el desarrollo, la implementación y el uso de IAG. La implementación de IAG también ha llevado a las empresas a revisar exhaustivamente la calidad de los datos y las prácticas de gobierno de datos, ya que lograr las mejoras esperadas en productividad y eficiencia con IA depende de la calidad de los datos de la empresa y de cómo se procesan, almacenan y protegen.

A medida que las organizaciones empiezan a implementar agentes de IA, es fundamental que reevalúen y, cuando sea necesario, modifiquen sus políticas y lineamientos relacionados con IA y el gobierno de datos, con el objetivo de mitigar los riesgos emergentes y específicos que presentan los agentes de IA. Estos riesgos se vinculan principalmente con la capacidad de toma de decisiones autónoma de los agentes y su integración en los procesos operativos. La suficiencia de la supervisión humana en el proceso constituye un área clave de enfoque.

Implementación completa de IAG

Además de ser un factor clave para obtener una ventaja competitiva, el despliegue exitoso de IAG con un sólido gobierno corporativo y administración de riesgos es un requisito indispensable para la implementación más compleja de agentes de IA autónomos. Abordar los aspectos fundamentales de la adopción de IAG, especialmente en lo que respecta a la administración de riesgos y la confianza, es esencial. El directorio debería comprender la estrategia de la empresa para generar retornos de la inversión en IAG y supervisar tanto la trayectoria de implementación como la estructura de gobierno definida por la dirección para el despliegue y uso de IAG, lo que incluye la administración y mitigación de riesgos. Asimismo, el directorio debería asegurarse de entender cómo la empresa garantiza la calidad y precisión de los resultados generados por la IAG.

Implementación gradual de agentes de IA

Además de los beneficios proyectados en términos de productividad, la implementación de más agentes autónomos de inteligencia artificial sienta las bases para el despliegue de IA agéntica más compleja. La implementación gradual de agentes de IA permite a las empresas adquirir familiaridad operativa y establecer los marcos de datos y gobierno necesarios para posicionar mejor a la organización y lograr que gestione capacidades de IA más complejas, adaptativas y autónomas.

Retorno de la inversión (ROI) y los resultados

Independientemente del punto del recorrido de IA en el que se encuentre la empresa, el ROI es fundamental. Para maximizar el ROI y aumentar la productividad, muchas empresas adoptan un enfoque basado en “principios fundamentales”: reconocen que la IAG y los agentes de IA ofrecen una oportunidad para repensar los procesos desde cero, en lugar de mejorar marginalmente la eficiencia y/o reducir los costos de los procesos existentes. Para más información, consulte [IA: Buscando el ROI, avanzando hacia la autonomía](#).

Personas

Lograr los beneficios transformacionales derivados de la adopción de IAG y agentes de IA a gran escala depende de colocar a las personas en el centro del proceso, priorizando la gestión del cambio, el empoderamiento de la fuerza laboral, el desarrollo de habilidades y la transformación cultural. ¿Qué habilidades son necesarias en un mundo impulsado por IA agéntica e IAG? ¿Cómo puede la empresa mantener el compromiso de los empleados durante la transición, minimizar sus inquietudes respecto a una posible sustitución y mitigar el riesgo de pérdida de competencias (de-skilling)? Transformar de manera fundamental lo que las personas hacen cada día y cómo trabajan requiere liderazgo.

La educación continua del directorio sobre IA en todas sus formas es primordial. Además de los informes proporcionados por la dirección, muchos directores han compartido que asisten a programas de formación externos, que sus directorios reciben actualizaciones de expertos independientes y que buscan capacitación individual, incorporando con frecuencia el uso de IAG en su vida cotidiana.



Considerar la suficiencia del marco y los procesos de gobierno de datos de la empresa.

La combinación sin precedentes de incertidumbres, riesgos y volatilidad exige un mayor nivel de participación del directorio en la estrategia y los cambios. El crecimiento explosivo en el uso de IA está impulsando evaluaciones más rigurosas de los marcos y procesos de gobierno de datos en las empresas. Si bien las empresas suelen diseñar marcos de gobierno de datos adaptados a su industria y necesidades específicas, existen diversos marcos definidos que pueden considerarse.

Estos marcos varían en múltiples aspectos, pero, en general, en cuanto a datos se refieren, hacen foco en la calidad, la privacidad y seguridad, la administración y la gestión.

Respecto de su función de supervisión del gobierno de datos, el directorio debería exigir un marco sólido que:

- Defina claramente qué datos se recopilan, cómo se almacenan, gestionan y utilizan, y quién toma decisiones sobre estos aspectos,
- Identifique qué líderes de negocios son responsables del gobierno de datos en toda la organización, incluidos los roles de director de información (CIO), director de seguridad de la información (CISO) y director de cumplimiento (o quienes desempeñen funciones similares), y
- Determine qué proveedores y terceros pueden tener acceso a los datos de la empresa y cuáles son sus obligaciones para protegerlos.

Además, el directorio debería considerar si el marco de gobierno de datos respalda la estrategia corporativa y si está adecuadamente alineado con el marco y los procesos de gobierno de IA, que son separados pero se encuentran interrelacionados.





Evaluar si el marco y los procesos de gobierno de ciberseguridad de la empresa están a la altura.

Si bien los equipos de líderes de la dirección y los directorios han dedicado tiempo y atención significativos a abordar amenazas cibernéticas cada vez más sofisticadas, las empresas deben continuar fortaleciendo sus defensas frente a crecientes amenazas impulsadas por la IA y la computación cuántica.

El riesgo de filtraciones de datos y ataques de *malware* —incluidos *ransomware*, corrupción de datos y envenenamiento de modelos— sigue en aumento, dado que la IA permite que los ciberdelincuentes escalen sus ataques en velocidad, volumen, variedad y sofisticación. La computación cuántica podría representar una amenaza aún mayor, ya que sus capacidades computacionales revolucionarias podrían socavar los métodos de encriptación que protegen la información digital actual.

Para evaluar la preparación de la empresa frente a estas amenazas, los directorios deberían solicitar informes periódicos sobre:

- Cómo la dirección asegura que las defensas cibernéticas de la empresa se mantienen por delante de las tendencias de ataques habilitados por IA, como *deepfakes* y campañas de *phishing* generadas de manera autónoma
- La solidez de los planes de respuesta cibernética de la dirección. Reconociendo que no es posible detener todos los ataques, es esencial enfocarse en la resiliencia
- El estado de preparación de la empresa frente a riesgos de computación cuántica. Debería prestarse especial atención a los escenarios de ataque “capturar ahora, descifrar después” y a los planes de la empresa para migrar hacia encriptación resistente a la computación cuántica antes de que esta alcance un umbral crítico.

Para muchas empresas, puede resultar útil que un comité del directorio con las habilidades y experiencia necesarias asuma un rol en la supervisión de la ciberseguridad. Más importante aún, dado el avance de los riesgos impulsados por la IA y la computación cuántica, el directorio debería asegurarse de contar con la experiencia relevante, obtenerla mediante asesores externos y/o considerar el uso de un consejo asesor que le permita profundizar en estos temas con la dirección.





Incorporar cuestiones importantes de sostenibilidad en las conversaciones sobre riesgo y estrategia, y supervisar la preparación de la dirección para los requerimientos de emisión de informes sobre sostenibilidad y las expectativas de los accionistas.

Los enfoques de las empresas en la gestión del capital humano, cuestiones ambientales y de sostenibilidad son ampliamente considerados fundamentales para el éxito del negocio y la creación de valor a largo plazo por parte de ciertos grupos de interés, incluidos inversionistas, agencias de calificación, activistas, empleados, clientes y entes reguladores. Sin embargo, la oposición a estas cuestiones ha llevado a muchas empresas a reevaluar sus iniciativas.

Existen varias preguntas fundamentales que resultan esenciales en las conversaciones del directorio sobre sostenibilidad:

- ¿Cuáles son los temas de sostenibilidad que son materiales o de importancia estratégica para la empresa? Las cuestiones importantes de sostenibilidad variarán según la compañía y la industria. Las cuestiones relevantes pueden incluir el riesgo físico asociado al cambio climático; el riesgo del modelo de negocio y la oportunidad asociada a la transición energética, y cuestiones laborales, de diversidad y seguridad relacionadas con la mano de obra y la cadena de suministro. Las empresas que operan en la UE y con el alcance de la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa también tendrán que evaluar la “doble materialidad”, es decir, los riesgos materiales para la empresa y los riesgos materiales para la comunidad y el planeta asociados a las operaciones de la empresa. Las categorías del Consejo de Normas Contables de Sostenibilidad (SASB) que identifican los temas materiales por industria, y las enmiendas propuestas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad a las normas del SASB, son un buen punto de partida.
- Cada empresa debería realizar su propia evaluación de materialidad con la frecuencia necesaria para mantenerla actualizada y relevante.
- ¿Cómo aborda la empresa las cuestiones de sostenibilidad estratégicamente e integrándolas en sus actividades principales (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) a fin de impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro de parte de los directivos y una aceptación en toda la empresa?
- En las comunicaciones internas y externas, ¿la empresa explica por qué las cuestiones de sostenibilidad son material o estratégicamente importantes?



Los esfuerzos de la dirección por prepararse para las exigencias normativas a nivel estadual y global en torno a revelación de información sobre el clima y la sustentabilidad siguen siendo un área clave de atención y supervisión para el directorio. Incluso sin la norma sobre el clima de la SEC, muchas empresas estarán sujetas a los regímenes de información obligatoria de California, la UE, entre otros. Consulte [Acerca de la Agenda 2026 del Comité de Auditoría](#) para más información.



Mantener una relación saludable entre el directorio y el CEO.

Lograr una “tensión saludable” en el directorio —donde éste asesora al CEO y al equipo de líderes de la dirección manteniendo objetividad, independencia y escepticismo— no es sencillo. Alcanzar este equilibrio se ha vuelto más desafiante y más importante, dado la enorme presión sobre los directorios y los CEO por obtener resultados. Nuestras conversaciones con directores acerca de las claves para mantener una relación saludable entre el directorio y el CEO revelaron tres áreas de enfoque:

Insistir en la franqueza y transparencia para ayudar a construir una cultura de confianza y credibilidad.

El punto de partida para una relación efectiva y de alto valor entre el CEO y el directorio es una comunicación completa, abierta y transparente en ambas direcciones. El CEO define el modo de interacción de la dirección con el directorio y los líderes de los comités. El directorio no debería recibir sorpresas por parte de la dirección, y ésta no debería recibir sorpresas por parte del directorio.

Establecer expectativas claras de que el rol del directorio incluye una participación continua en la estrategia y servir como recurso para el CEO y la dirección.

Es fundamental definir que la función del directorio va más allá del cumplimiento y la supervisión. Los directorios pueden desempeñar mejor este rol cuando están compuestos por miembros con experiencias y trayectorias diversas, que hayan enfrentado crisis, disrupciones, cambios tecnológicos y activismo.

Un proceso sólido de planificación de sucesión del CEO es primordial.

La rotación de los CEO, especialmente cuando es inesperada, representa un riesgo significativo de disrupción para el negocio. Las preguntas clave para el directorio son si su proceso de planificación de sucesión del CEO es lo suficientemente sólido para distintos escenarios de salida de éste y si está evolucionando para identificar las habilidades, rasgos, características y experiencia necesarios para liderar la empresa en la actualidad. Además, se debe considerar si la empresa mantiene una cartera sólida de talento.





Revisar las responsabilidades de los directorios y comités en materia de supervisión de riesgos y su asignación entre los comités.

Perfeccionar las responsabilidades de los directorios y comités en cuanto a supervisión de riesgos requiere diligencia. La creciente complejidad y fusión de los riesgos exige un enfoque más holístico de la administración y supervisión de los riesgos. Los inversores, entes reguladores, agencias de calificación y otros grupos de interés esperan revelaciones de información de mayor calidad, especialmente sobre riesgos relacionados con el clima, la ciberseguridad, la IA, el capital humano, las tendencias del consumidor y la sostenibilidad, que detallen cómo el directorio y sus comités supervisan la administración de estos riesgos.

Los desafíos para los directorios:

- Continuar supervisando la suficiencia de los procesos de la dirección en cuanto a administración de riesgos empresariales. La dirección debería mantener un inventario y análisis actualizado de los riesgos críticos de la empresa y cómo se están administrando y mitigando, y tanto la dirección como el directorio deberían compartir una visión común sobre los riesgos clave de la empresa.
- Delimitar claramente las responsabilidades de supervisión de riesgos del directorio y de cada comité permanente, identificar cualquier superposición e implementar una estructura de comités y procesos de gobierno que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre comités y con el directorio en pleno.

Para administrar eficazmente los riesgos de una empresa es fundamental que se mantengan alineados la estrategia, los objetivos, los riesgos, los controles internos, los incentivos y los indicadores de desempeño. Todo el directorio y cada comité permanente deberían desempeñar un papel clave para ayudar a garantizar en forma integral que la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la dirección estén debidamente alineados, que el desempeño sea monitoreado en forma rigurosa y que la cultura de la empresa sea la esperada.

Llevar adelante la agenda 2026 del directorio será un desafío importante en materia de supervisión. Contar con el liderazgo adecuado en el directorio, así como con una composición y estructura de comités apropiadas, junto con la capacitación continua de los directores y evaluaciones rigurosas del directorio, los comités y cada director en forma individual, será esencial para afrontar este desafío.



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

us-kpmgmktblc@kpmg.com

Contactos

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a icaa@kpmg.com.ar



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría

+54 11 4316 5812

aeisenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia de Auditoría

+54 11 4316 5828

vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de GRCS & ESG

+54 11 4316 5910

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.



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.

© 2026 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.