

Boardroom Questions

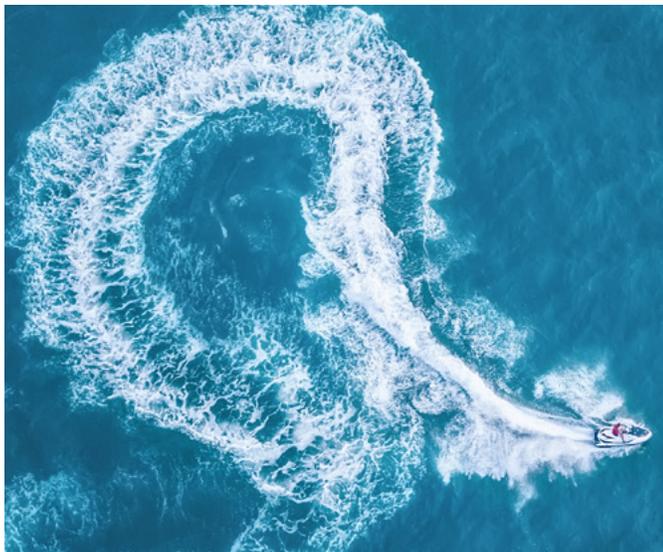
Supervisión del Consejo sobre la estrategia y los riesgos de la implementación de inteligencia artificial



En la actualidad, la inteligencia artificial (IA) está transformando la manera en que las organizaciones operan, toman decisiones y crean valor. La IA se presenta de diferentes formas, desde la analítica, que permite analizar y predecir comportamientos, hasta la generativa, con la cual es posible crear contenidos. Adicionalmente, existen sistemas basados en agentes que operan con cierta autonomía.

Más allá de las eficiencias asociadas a su uso, la IA permite visitar modelos de negocio y modelar escenarios con un mayor grado de precisión, lo que permite al Consejo de Administración tomar decisiones más informadas y alineadas con la visión a largo plazo de la empresa.

Si bien inicialmente el uso de estas herramientas se centraba en la operación del negocio, su impacto ha ido creciendo de manera acelerada, retando a los consejos a debatir sobre estos cambios, mismos que exigen una gobernanza responsable y una visión estratégica desde los órganos de dirección.



¿Qué es y por qué es un tema crítico para el Consejo y el Comité de Auditoría?



La adopción de la IA debe ser analizada desde distintas perspectivas por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, toda vez que la misma empieza a transformar su dinámica.

Desde una perspectiva de negocio, el Consejo tiene la responsabilidad de cuestionar estratégicamente a la Alta Dirección sobre el uso de esta herramienta para generar información valiosa que apoye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo. Este análisis debe considerar el marco normativo aplicable en los países o regiones donde opera la organización, asegurando el cumplimiento de leyes y regulaciones en cada uno de ellos.

Por otro lado, desde la posición del Consejo de Administración, es crucial debatir el uso de la IA en sus actividades, particularmente en tareas repetitivas o de bajo impacto, a fin de optimizar tiempos y redirigir esfuerzos hacia asuntos que aporten mayor valor al negocio y fortalezcan su función, siempre evaluando los potenciales impactos o dilemas éticos asociados al uso de estas herramientas. En este sentido, 39% de las organizaciones destacan el acceso a información más oportuna y detallada con el uso de estas herramientas,¹ lo que contribuye a una toma de decisiones más estratégica.

¹ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2025. Incentivar la transformación para superar los desafíos*, KPMG México, 2025.



Impactos, beneficios e implicaciones para el Consejo



De igual manera, es fundamental para el Consejo asegurar que la información procesada por estas herramientas no esté sesgada, es decir, que la misma se genere con datos verificables y rastreables.

Preguntas para el Consejo o el Comité de Auditoría



- ¿El Consejo de Administración está preparado para hacer frente a los desafíos y oportunidades derivados del uso de datos generados por la IA?
- ¿Se cuenta con el talento y las habilidades necesarias dentro del Consejo para cuestionar y orientar a la Alta Dirección en el uso estratégico de estas herramientas?
- ¿Existe un plan de capacitación y actualización continua para consejeras y consejeros que garantice el desarrollo de capacidades adecuadas en materia de IA?
- ¿El Consejo de Administración ha establecido lineamientos o marcos de conducta relacionados con el uso de esta tecnología?
- ¿Se evalúan periódicamente los usos y resultados obtenidos a partir de la implementación de la IA en la organización?
- ¿Cómo se asegura el Consejo de que exista una coordinación adecuada entre las diferentes funciones impactadas por el uso de estas herramientas?

Preguntas para la Alta Dirección



- ¿De qué forma aporta el equipo de liderazgo al debate interno sobre el uso de la IA?
- ¿La Alta Dirección fomenta la colaboración entre las distintas áreas involucradas en la implementación de esta tecnología?
- ¿Cómo se mantienen actualizadas las y los líderes de la empresa para responder eficientemente a las demandas y expectativas del Consejo en materia de IA?
- ¿Cómo impulsa la Alta Dirección el cumplimiento de leyes y regulaciones asociadas con el uso de IA en el negocio?
- ¿Cómo se promueve la capacitación del talento en el uso responsable y ético de las herramientas de IA?
- ¿Cómo se asegura la Alta Dirección de que la información que se analiza no contiene sesgos y es verificable?



Acciones que debe considerar el Consejo de Administración



- Verificar el cumplimiento estricto de las normas y regulaciones aplicables en cada unidad de negocio donde se implementen estas herramientas
- Establecer mecanismos de supervisión y apoyo a la Alta Dirección para garantizar que la información generada por la IA está libre de sesgos, es confiable y verificable
- Garantizar que el uso de estas herramientas esté alineado con la visión a largo plazo del negocio
- Asegurar la implementación de un plan formal de capacitación en materia de IA, tanto para las y los integrantes del Consejo como para la Alta Dirección
- Establecer comités de apoyo integrados por especialistas internos o externos que asesoren a este órgano en temas relacionados con el uso de la IA
- Garantizar la existencia de programas de capacitación continua para el personal que interactúa con herramientas de IA
- Cuestionar a la Alta Dirección en materia de seguridad de los datos al interactuar con herramientas de IA, a fin de asegurar su correcta custodia



Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2025 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.