



GOBERNAR LA TECNOLOGÍA, LA INNOVACIÓN Y LA IA: LA ÚNICA OPCIÓN PARA QUE LOS BOARDS REALMENTE INCIDAN EN EL FUTURO EMPRESARIAL

Con base en la encuesta sobre Gobernanza de la Tecnología, la IA e Innovación para *Boards* en América Latina y el Caribe (TIAB)

Aunque la tecnología siempre ha influido en la competitividad y la evolución de los modelos de negocio, la naturaleza de las tecnologías emergentes, particularmente la inteligencia artificial generativa, está redefiniendo el panorama general de los sistemas empresariales. **Frente a esta nueva realidad, los cuerpos colegiados de gobierno —Juntas Directivas, Directorios y Consejos de Administración (en adelante, Boards) de Latinoamérica y Caribe enfrentan una tensión creciente: la velocidad del cambio tecnológico está superando su capacidad de adaptación y con ello su capacidad de generar valor.**

Este desafío surge cuando los *Boards* mantienen marcos de análisis diseñados para entornos estables y lineales, mientras la tecnología impulsa dinámicas empresariales que evolucionan de forma exponencial y difícil de anticipar. Con ello, es evidente que los ciclos estratégicos se acortan, los flujos de información se densifican y la complejidad se vuelve sistémica en el proceso de toma de decisiones directivas.

En este contexto, la preparación de muchos *Boards* avanza con la inercia del *business as usual*, generando un desfase creciente y acumulativo entre su rol tradicional y las exigencias actuales de gobernar organizaciones que demandan foros capaces de facilitar el pensamiento estratégico, la adaptación y la innovación mediante decisiones articuladas entre propiedad, dirección y gestión.

Para BID Invest, este desfase entre la velocidad tecnológica y la capacidad de adaptación de los *Boards* es un asunto central de competitividad, resiliencia y gobernanza responsable.

Por esto para nosotros la gobernanza TIAB (Tecnologías, Innovación e Inteligencia Artificial desde el *Board*) no es un asunto técnico ni periférico de los procesos de toma de decisión empresariales. **Gobernar organizaciones que tienen que adoptar tecnologías que amplifican capacidades humanas, automatizan diferentes tipos de funciones y reconfiguran procesos de decisión obliga a los *Boards* a repensar no solo cómo ejercen su labor, sino también desde qué marco ético y fiduciario lo deben hacer.**

A medida que la IA se integra en procesos de toma de decisión, los *Boards* se enfrentan a cuestionamientos de trascendencia sobre la posible ampliación de su responsabilidad frente las consecuencias humanas, sociales y organizacionales de la adopción tecnológica:

- 1. ¿Cómo debe evolucionar la labor del cuerpo colegiado de gobierno en este nuevo entorno para los negocios?**
- 2. ¿Cómo debe cambiar la relación con las líneas gerenciales para aportar, acompañar y supervisar la transformación tecnológica?**
- 3. ¿Cómo deben cambiar los modelos de gobierno corporativo para esta nueva era?**

Este estudio muestra que la mayoría de los *Boards* se limitan a conversaciones sobre TIAB sin perspectiva de negocio, con análisis fragmentados o centrados exclusivamente en la mitigación de riesgos.

Como ocurre a nivel global, los propios Miembros de *Board* reconocen limitaciones significativas en la comprensión conceptual y estratégica de estas tecnologías. Adicionalmente, se evidencia que

en la mayoría de los casos donde las estructuras formales existen operan con un alcance limitado, con poca claridad de propósito o capacidad de influir oportunamente los procesos de decisión. Que la capacitación individual no ha logrado cerrar las brechas, y las capacidades institucionales para acompañar transformaciones tecnológicas siguen siendo insuficientes para el nivel de cambio actual.

El riesgo central, por tanto, no es tecnológico; es de gobernanza. Las compañías que subestiman el bajo involucramiento de sus Boards se exponen a decisiones tardías para identificar oportunidades emergentes, realizar las inversiones necesarias, habilitar a la organización para procesos de experimentación y, por supuesto, tener la capacidad de accountability sobre la gerencia, de modo que un cambio de esta magnitud sea oportuno y responsable.

Asimismo, el distanciamiento incrementa el riesgo de asignar recursos de forma inadecuada, producto de una comprensión insuficiente del impacto y de las necesidades específicas que cada organización enfrenta al ajustarse a los desarrollos tecnológicos. Estas dinámicas terminan comprometiendo la perdurabilidad empresarial y el valor de la compañía para sus accionistas y demás grupos de interés.

En este sentido, consideramos que los *Boards* enfrentan el desafío urgente de definir con claridad cuál es su rol frente a la gobernanza TIAB y de qué manera abordarán el tema en beneficio de procesos de toma de decisión que agreguen valor y mitiguen correctamente los riesgos.

Este documento se presenta como parte de la propuesta TIAB, un marco diseñado para acompañar a los cuerpos colegiados en

la construcción de criterios, capacidades y estructuras que fortalezcan su involucramiento estratégico en estos temas. El posicionamiento conceptual completo puede consultarse en este enlace: <https://governanceconsultants.docsend.com/v/mv2yd/mc-tiab>

El presente reporte recoge los principales resultados de la Encuesta sobre Gobernanza de la Tecnología, la IA e Innovación en América Latina 2025 – 2026, un ejercicio pionero en la región que recopiló percepciones de 263 Miembros de *Board* que participan en más de 700 mesas directivas de diversos países de la región, industrias y modelos de propiedad. La encuesta exploró percepciones, prácticas de gobernanza y expectativas desde la mirada de sus actores protagónicos: los Miembros de *Boards*.

Aunque esperamos que estos datos le permitan desarrollar su propio análisis y reflexión estratégica en el seno de su sistema de gobierno corporativo, le compartimos nuestras consideraciones principales:

1. *No solo se necesita que los temas TIAB lleguen más a los Boards, se necesita que su discusión tenga mayor profundidad estratégica.*
2. *La aproximación predominante de los Boards es defensiva. Es decir, Boards centrados en la supervisión con bajos niveles de contribución sobre cómo TIAB apalanca el futuro de los modelos de negocio.*

3. El principal obstáculo para el involucramiento de los Boards en estas materias es la falta de conocimiento y actualización.

4. El uso de la IA no depende de la edad o género del Miembro de Board, sino de su actitud individual por involucrarse, experimentar y aprender.

5. Hay una conciencia limitada sobre el papel del Board en la construcción de culturas organizacionales dispuestas a la experimentación y la innovación permanente.

6. La arquitectura institucional para gobernar TIAB es incipiente y no se utiliza como soporte para realmente construir mejores decisiones de negocio.

7. Se requiere una visión de los Boards más hacia la efectividad con IA y no solo a su eficiencia operativa.

Este diagnóstico constituye parte fundamental para el desarrollo del Toolkit de Gobernanza TIAB, que pretende apoyar a los Boards en su proceso deliberativo y de supervisión.

La IA está evolucionando a gran velocidad y transformando el entorno empresarial al mismo tiempo. En este contexto, los Boards no solo deben comprender la magnitud del reto, sino también comprometerse a actualizar continuamente sus conocimientos, agendas y dinámicas operativas para afrontarlo de manera eficaz. Para que los sistemas de gobernanza corporativa generen valor real para las organizaciones, los Boards deben involucrarse.

Andres Bernal

**Partner y Co-founder Governance
Consultants & iDirectores**

andresbernal@gcsa.co

Bruno Sbardellini Cossi

**Head of Corporate
Governance BID Invest**

brunosb@iadb.org

Metodología y alcance de la encuesta TIAB

La encuesta Gobernanza de la Tecnología, la Inteligencia Artificial e Innovación (TIAB) para *Boards* en América Latina y el Caribe se desarrolló entre agosto y noviembre de 2025, con el propósito de comprender cómo los órganos colegiados de gobierno están enfrentando los retos estratégicos, éticos y fiduciarios derivados de la aceleración tecnológica. El estudio tuvo la participación de 263 Miembros de *Board* de forma individual, aportando una visión agregada de 704 mesas directivas de más de 12 países.

El levantamiento de la información se realizó mediante un cuestionario estructurado en 25 preguntas, que fue diseñado para capturar una fotografía integral del estado de la gobernanza TIAB en la región. Su diseño **respondió a tres ejes analíticos**:

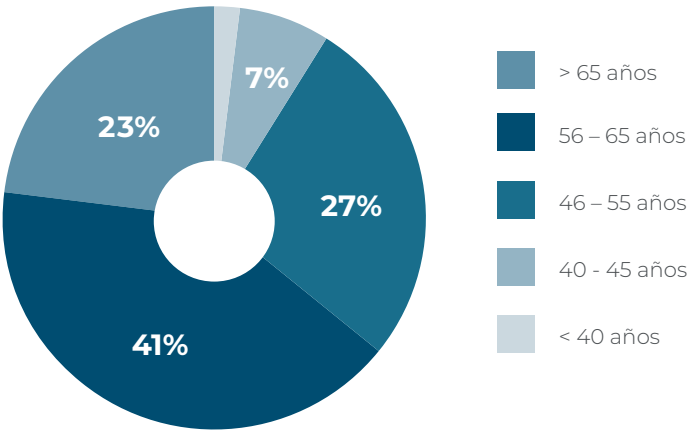
- i. Como los *Boards* priorizan y entienden los temas TIAB, los riesgos que consideran estratégicos, su capacidad para supervisar el talento, gestionar las crisis y evaluar el impacto tecnológico en el negocio.
- ii. Cómo TIAB está transformando la gobernanza corporativa, los obstáculos para integrarlo en la agenda del *Board* y la adopción de estructuras y herramientas que apoyan esta supervisión.

iii. El uso individual de herramientas de IA por parte de los Miembros de *Board*, su formación y necesidades de capacitación, así como sus expectativas sobre el rol futuro del *Board* en los escenarios tecnológicos más probables.

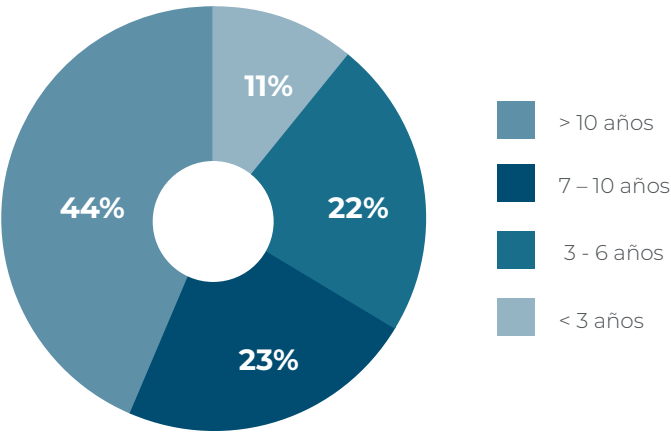
En términos demográficos, el 41% de los participantes se encuentra en el rango de 56–65 años, seguido por el 27% entre 46–55 años y el 23% de 66 años o más. La experiencia es igualmente significativa: dos tercios (67%) cuentan con más de siete años como Miembros de *Board* y el 43% supera la década de trayectoria. **La distribución por género es de 61% hombres y 39% mujeres.**

El estudio refleja además la heterogeneidad institucional de los *Boards* representados.

Distribución etárea de los participantes



Experiencia como miembro de Board

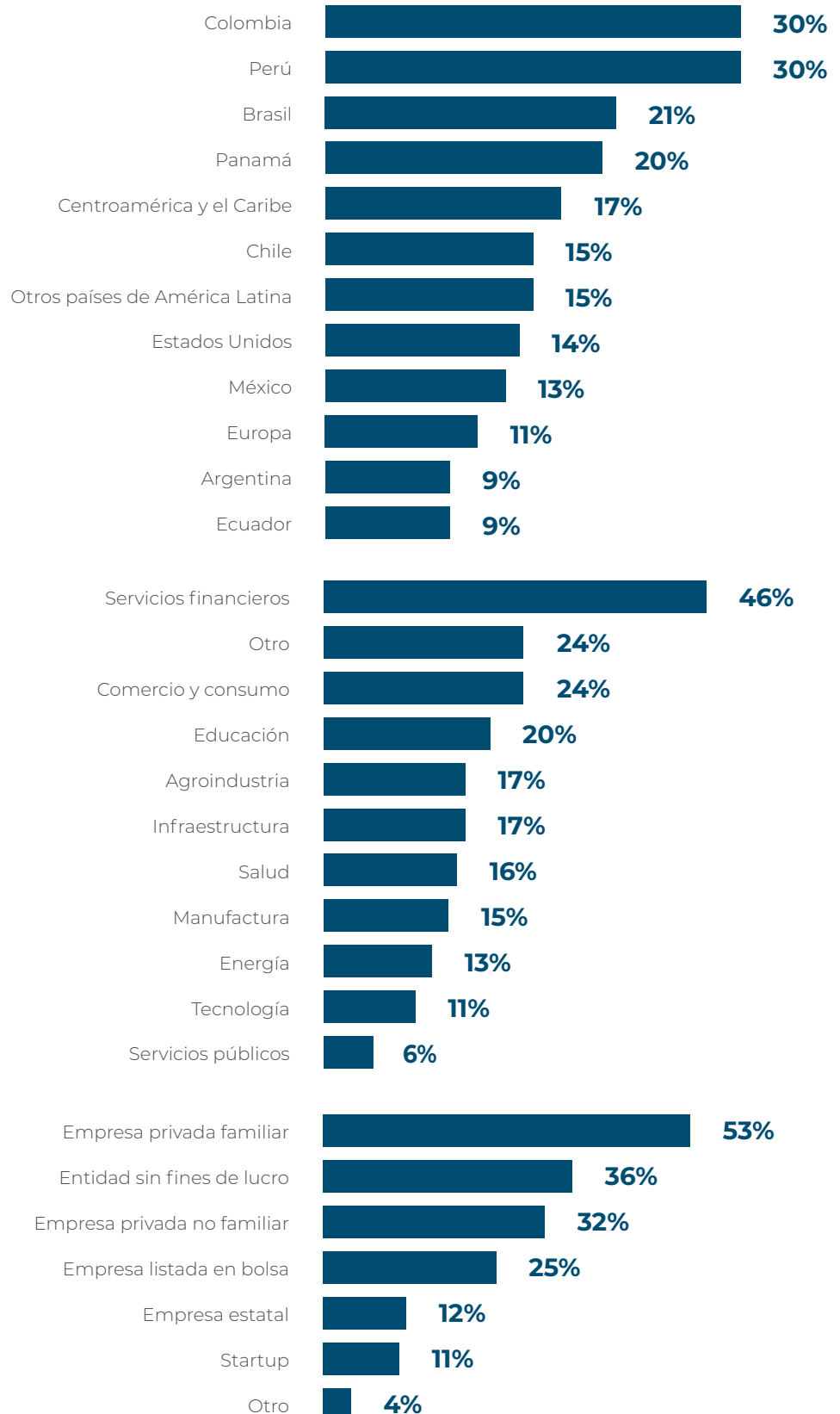


Las organizaciones con presencia en Colombia y Perú conforman el 30% del total, seguidas por Brasil (21%), Panamá (20%) y Centroamérica y el Caribe (17%). La muestra incorpora también la perspectiva de Boards con operaciones en Estados Unidos, México, Europa y otros mercados, lo que amplía la perspectiva comparativa.

Los sectores económicos que hacen parte de la muestra son igualmente diversos. El 46% corresponde a servicios financieros, mientras que comercio y consumo (24%) y educación (20%) también tienen una presencia relevante. Se incluyen además organizaciones de agroindustria, infraestructura, salud, manufactura, energía, tecnología y servicios públicos.

Finalmente, la naturaleza jurídica de las organizaciones refleja la pluralidad del ecosistema de gobernanza en la región: empresas familiares privadas (53%), fundaciones y organizaciones sin fines de lucro (36%), empresas privadas no familiares (32%), empresas listadas (25%), empresas estatales (12%) y startups (11%).

Panorama organizacional de la muestra: presencia regional, sectores y naturaleza jurídica



Nota: Los porcentajes reflejan la multiplicidad de participaciones de un mismo Miembro de Board en organizaciones con presencia en distintas geografías, sectores y tipos de entidad. Las categorías no son mutuamente excluyentes, por lo que una misma persona puede estar representada en varias de ellas.

1.

No solo se necesita que los temas TIAB lleguen más a los Boards, se necesita que su discusión tenga mayor profundidad estratégica.

Los Boards de la región reconocen la relevancia de los temas TIAB pero el nivel de prioridad que les asignan es limitado. **La urgencia con la que estas materias son percibidas varía según el tipo de organización.**

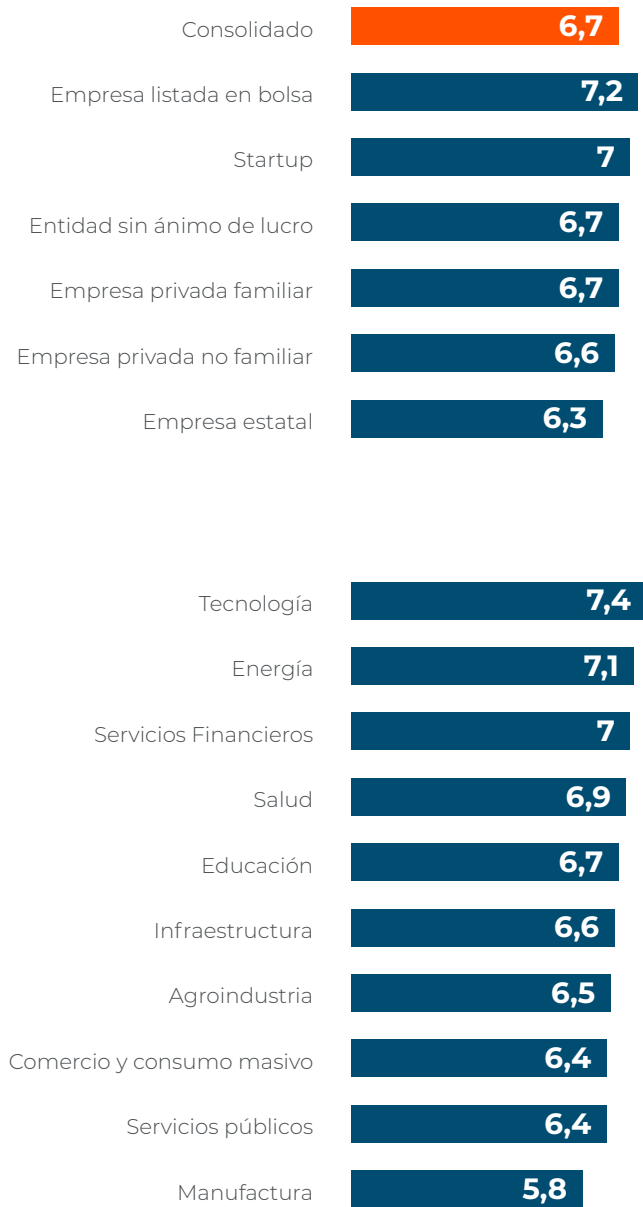
Las empresas listadas en bolsa y las startups expresan que estos temas tienen niveles más altos de importancia en su agenda. En contraste, las empresas estatales registran niveles inferiores, lo que refleja menor sensibilidad frente al ritmo acelerado de cambio tecnológico.

Este patrón también se observa a nivel sectorial, industrias sometidas a transformaciones rápidas (como tecnología, energía y servicios financieros) asignan una urgencia mayor, mientras que sectores como manufactura, servicios públicos y agroindustria evidencian

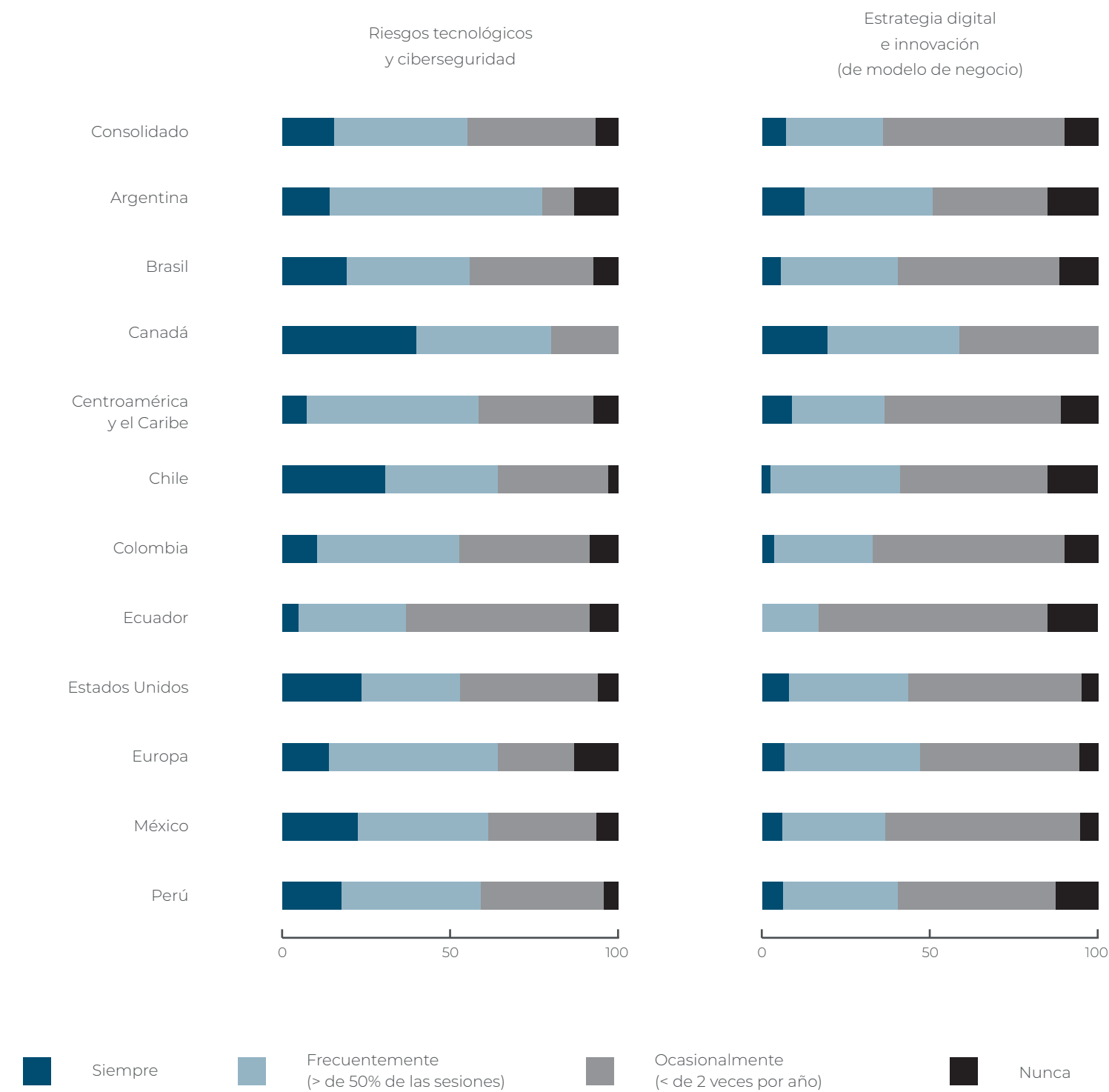
una internalización más lenta de los riesgos y oportunidades emergentes que trae la tecnología.

La forma en que TIAB ingresa a la agenda del *Board* también revela la naturaleza de esta brecha. La conversación se centra en temas de ciberseguridad y riesgos tecnológicos, con una presencia menor de asuntos de estrategia digital e innovación. En cambio, aspectos más estructurales como inteligencia artificial, automatización o sus implicaciones éticas y regulatorias participan de manera marginal en las discusiones. Es decir, incluso cuando los temas llegan al *Board*, **lo hacen bajo un enfoque predominantemente de protección y defensa más que a la captura de valor con la adopción tecnológica.**

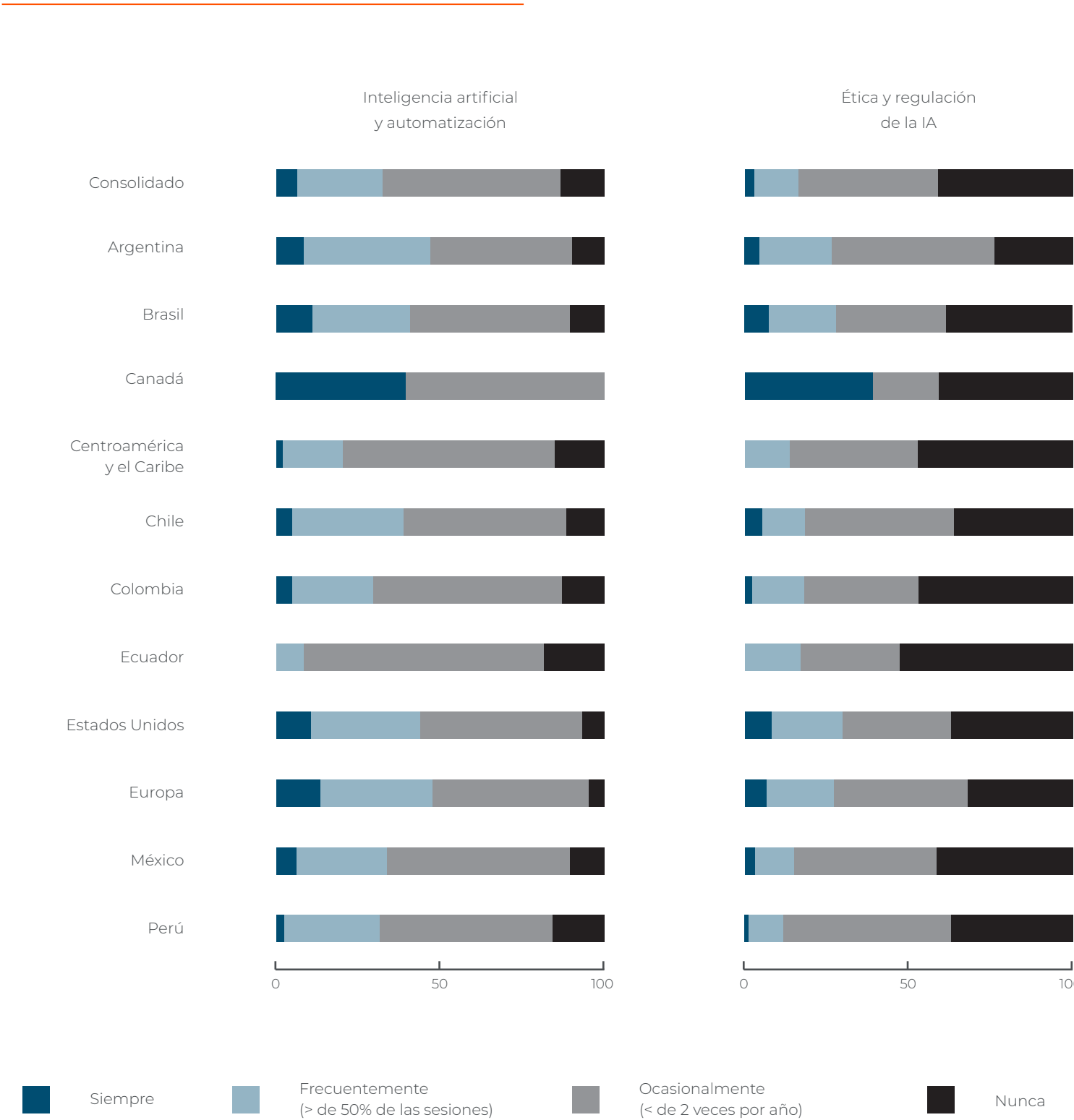
Nivel de importancia y urgencia que se le otorga a los temas TIAB en el Board



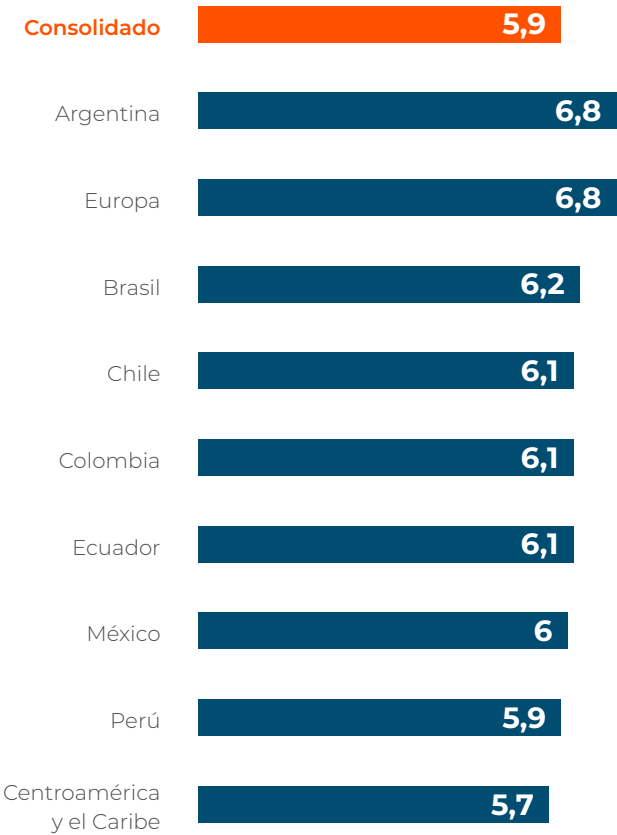
Frecuencia con la que se incluyen en la agenda del Board los temas claves de la gobernanza TIAB



**Frecuencia con la que se incluyen
en la agenda del Board los temas claves
de la gobernanza TIAB**



Nivel de profundidad estratégica que tienen las discusiones TIAB



Aún más relevante es el hecho que la incorporación de los temas TIAB en la agenda del *Board* no se traduce necesariamente en discusiones con la profundidad estratégica que estas materias demandan.

El puntaje consolidado de la percepción de la profundidad de las discusiones de 5,9/10 evidencia un nivel de madurez aún incipiente.

Las diferencias observadas entre países de la región, con variaciones marginales respecto del promedio, confirman la persistencia de la misma brecha. Es decir, TIAB empieza a estar presente pero no adquiere la densidad analítica ni la sofisticación deliberativa para orientar decisiones.

2.

La aproximación predominante de los *Boards* es defensiva y no contributiva para la actualización de los modelos de negocio.

A la baja profundidad de las discusiones se suma una autopercepción de baja contribución del *Board* en factores críticos. Los Miembros de *Board* evalúan el nivel de contribución de los *Boards* donde participan de forma limitada. Algunas de las funciones requeridas para la adaptación de los negocios en esta era tienen calificaciones bajas. Guiar estratégicamente la agenda (4,9/10), supervisar iniciativas (5,0/10) y acompañar a la Alta Gerencia (5,6/10) presentan los valores más bajos. Incluso competencias vinculadas al aporte para el remodelaje cultural (5,8/10) y el pensamiento prospectivo (6,0/10) se mantienen en niveles bajos.

En conjunto, estos resultados muestran que la falta de profundidad en la discusión TIAB no solo responde a la falta de inclusión en la agenda, sino también a una brecha de capacidades colectivas dentro del propio *Board* para abordar sistemáticamente este desafío.

¿Qué tan preparados están los Boards en los que participa para ejercer las siguientes funciones frente a la gobernanza de la tecnología y la IA?

6 / 10

Promover pensamiento prospectivo e innovación

5,6 / 10

Acompañar a la Alta Gerencia en decisiones complejas

5,8 / 10

Modelar una cultura abierta a la transformación tecnológica

5 / 10

Supervisar la ejecución de iniciativas TIAB

5,8 / 10

Tensionar o contrapesar propuestas

4,9 / 10

Guiar estratégicamente los temas TIAB

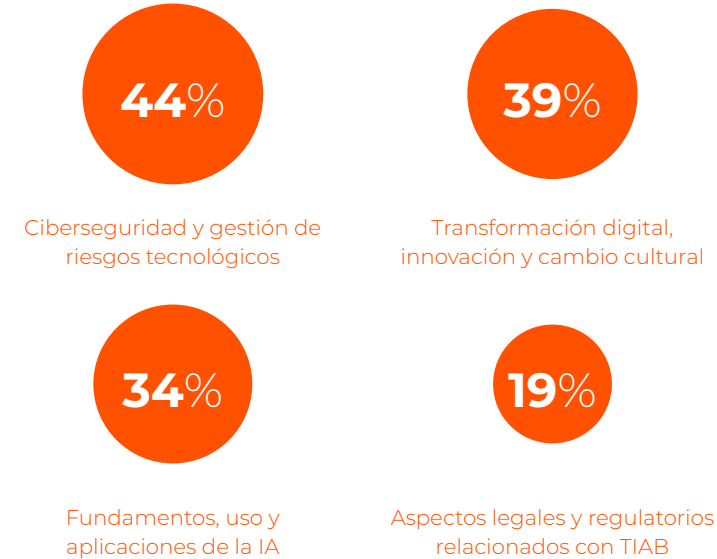
Por otro lado, los enfoques de actualización disponibles para los *Boards* se concentran mayoritariamente en aspectos defensivos, como ciberseguridad y regulación, mientras que los componentes prospectivos vinculados con el impacto de la tecnología y la IA en la transformación del modelo de negocio reciben una atención limitada.

Solo el 34% de los encuestados señala haber recibido algún tipo de formación en fundamentos, usos o aplicaciones de la inteligencia artificial. **Este desbalance contribuye a que el abordaje de los temas TIAB se oriente principalmente a la protección frente a riesgos o al impacto del uso de herramientas**, y no a la identificación de oportunidades para apalancar la transformación del negocio mediante tecnología, innovación e inteligencia artificial.

¿Qué tan prioritario es que el Board se involucre en la gestión de los siguientes riesgos?



¿Ha recibido capacitación en las organizaciones en las que participa sobre los siguientes temas?



En este marco, preocupa que las mentalidades predominantes continúen siendo proteccionistas y defensivas, más enfocadas en preservar el presente que en explorar caminos de renovación y transformación de los modelos de negocio.

En general, los encuestados consideran más prioritario que el *Board* se involucre en la gestión de ciberataques y seguridad digital que en desafíos estructurales como la obsolescencia del modelo de negocio o las brechas de talento o nuevas formas de operar que impliquen ajustes estructurales para las empresas, aspectos centrales para gestionar el futuro de las compañías.

Esta brecha no es solo operativa: tiene implicaciones fiduciarias. Un *Board* que no integra TIAB en su supervisión estratégica corre el riesgo de incumplir su deber de anticipación, cuidado y vigilancia frente a tecnologías que ya inciden directamente en la estrategia, los riesgos y la legitimidad empresarial.

3.

El principal obstáculo para el involucramiento de los *Boards* en estas materias es la falta de conocimiento y actualización.

La falta de conocimiento y actualización, desde la visión de los Miembros de *Board*, emerge como el principal obstáculo para un involucramiento más activo en los temas TIAB. El 67% de los encuestados identifica esta brecha como la barrera más relevante, y **cerca del 75% señala no contar con procesos formales y periódicos de capacitación digital o en IA en los *Boards* a los que pertenece.**

La evidencia muestra que la formación tiene un efecto positivo, pero no transforma la capacidad del *Board* en la escala y velocidad que se requiere. Los Miembros de *Board* que han recibido capacitación reportan niveles de preparación para ejercer funciones clave superiores a quienes no la han tenido, con incrementos cercanos a una unidad en casi todas las funciones evaluadas. Sin embargo, incluso en este grupo, las valoraciones se mantienen en rangos moderados.

¿Cuál considera que es el principal obstáculo para que los *Boards* aborden adecuadamente los temas TIAB?

Falta de conocimiento del *Board*

67%

Dificultad para traducir lo técnico de lo estratégico

60%

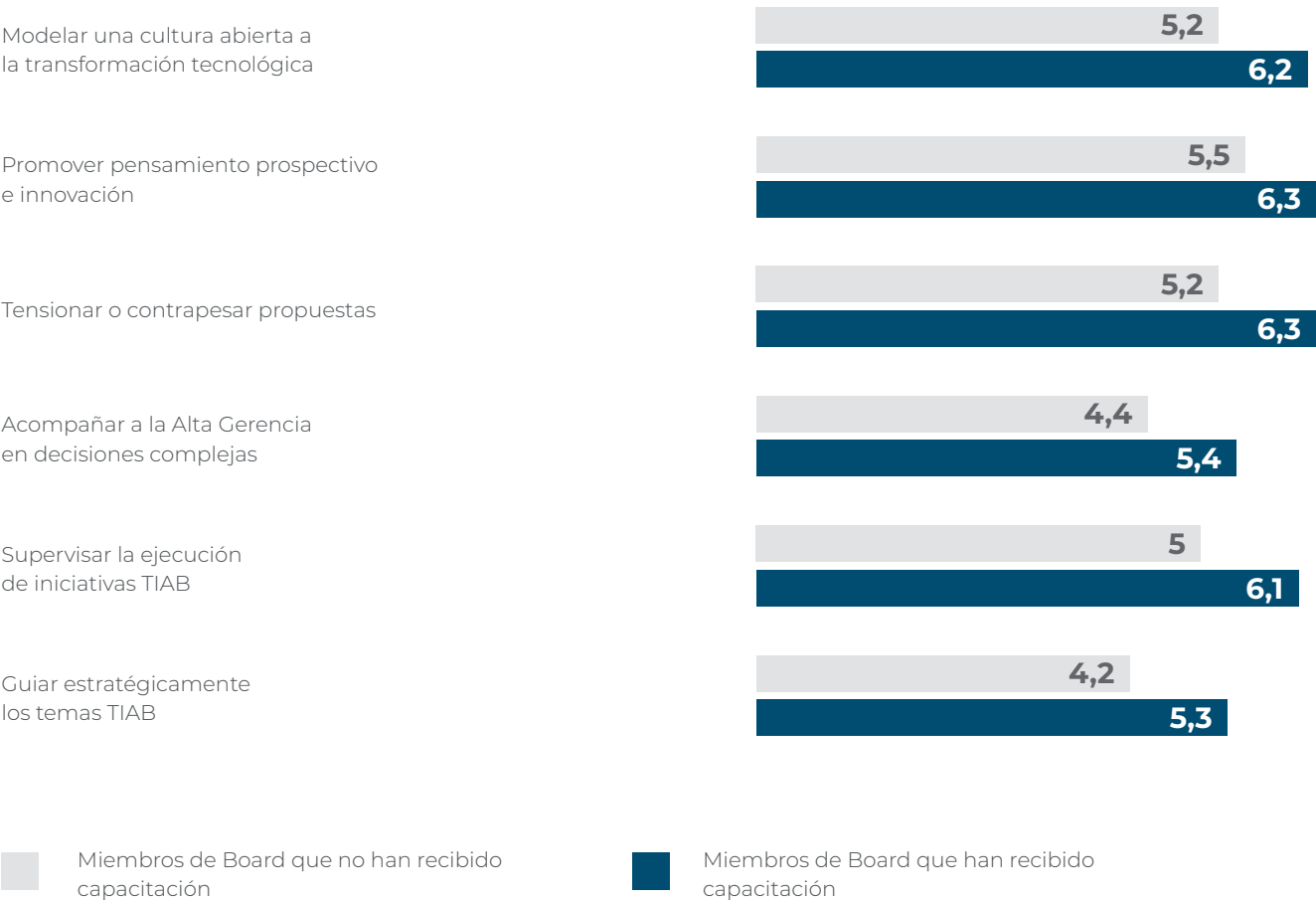
Limitaciones en el equipo de Alta Gerencia para abordar estos temas

39%

Esto sugiere que la oferta formativa actual —generalmente centrada en fundamentos técnicos, tendencias y herramientas— **mejora la familiaridad, pero no desarrolla las competencias estratégicas, deliberativas y de comprensión para ejercer un rol fiduciario robusto en la materia.**

Por ello, se vuelve clave promover espacios de formación y discusión centrados en los aspectos de gobernanza de TIAB —criterios de supervisión, marcos deliberativos, preguntas estratégicas y evaluación de riesgos— más que en elementos técnicos propiamente dichos.

Percepción del nivel de preparación de los Boards para ejercer funciones clave en materia de gobernanza TIAB



¿Cuál considera que es su principal necesidad de formación para fortalecer su rol en la gobernanza de la tecnología e inteligencia artificial desde el Board?

Fundamentos

estratégicos de la IA

(tecnologías emergentes, su impacto y comprensión general desde el Board)

76%

Evaluación y

supervisión tecnológica

(indicadores, criterios de inversión, herramientas para integrar TIAB en la gestión de riesgos)

66%

Riesgos y aspectos legales

(ciberseguridad, sesgos, privacidad, dependencia tecnológica, marco normativo)

62%

Gobernanza

de algoritmos y ética

(principios éticos, uso responsable, dilemas fiduciarios)

55%

Esta constatación coincide con lo que los propios Miembros de *Board* consideran prioritario en su proceso de aprendizaje. **Más de tres cuartas partes de la muestra señala que su necesidad principal consiste en fortalecer las capacidades conceptuales y estratégicas relacionadas con la IA, antes que la capacitación instrumental o centrada en herramientas.**

Se infiere a partir de estos resultados que, los Miembros perciben que ejercer con solvencia sus funciones requiere una comprensión más sólida de los fundamentos y de la perspectiva estratégica de estas tecnologías, lo cual posiciona este tipo de formación como un componente clave para cerrar la brecha de capacidades existente.

Este desafío se amplifica por la complejidad intrínseca de TIAB, un campo con múltiples dimensiones (tecnológicas, éticas, estratégicas, organizacionales) que los *Boards* deben abordar de manera integrada, no fragmentada. A ello se suma la creciente proliferación de manuales y guías centrados en aspectos muy puntuales del marco TIAB, lo cual, en lugar de orientar, puede dispersar la conversación y dificultar una visión de gobernanza realmente integral. Esta realidad subraya la necesidad de enfoques formativos que permitan a los Miembros de *Board* articular criterios transversales y gobernar la tecnología desde una perspectiva holística y fiduciaria.

4.

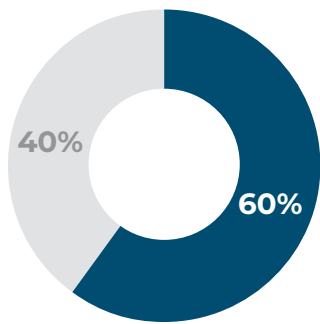
El uso de la IA no depende de la edad ni del género, sino del interés por involucrarse, experimentar y aprender.

El análisis del uso individual de herramientas de inteligencia artificial entre los Miembros de *Board* muestra un hallazgo particularmente revelador. **Al segmentar la muestra en tres grupos etarios** —menores de 40 años, entre 40 y 55 años y mayores de 55 años— **no se observan diferencias significativas en los niveles de adopción de la IA en el ejercicio de sus funciones.** Los datos indican que ni la edad ni el género explican el comportamiento tecnológico, ni el nivel de apertura de los Miembros de *Board*.

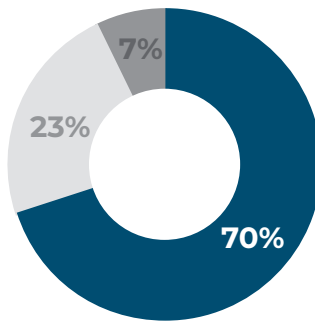
A la luz de estos resultados, la adopción de IA parece depender principalmente del interés personal por aprender, experimentar y mantenerse actualizado. La curiosidad, la apertura intelectual y el compromiso con el

aprendizaje continuo pesan más que cualquier diferenciación generacional. Este hallazgo sugiere que las brechas en capacidades para la gobernanza TIAB también responden de manera importante a factores actitudinales y que estas disposiciones individuales pueden estar permeando eventualmente el ámbito colegiado y organizacional.

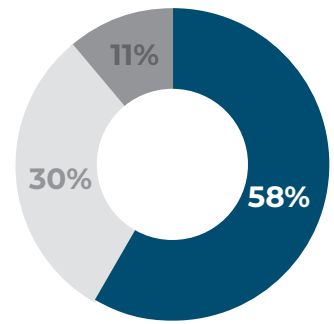
¿Con qué frecuencia usa inteligencia artificial (ChatGPT) en el contexto de sus funciones como miembro de Board?



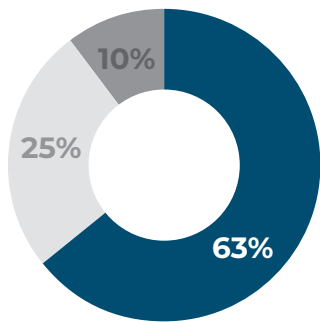
Junior (<40 años)



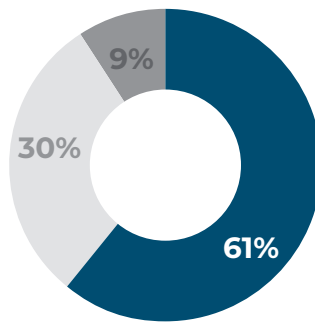
Mature (40 - 50 años)



Senior (> 55 años)



Mujer



Hombre



Frecuentemente



Ocasionalmente



No la uso

5.

Hay una conciencia de limitada contribución a construir culturas organizacionales dispuestas a la experimentación y la innovación permanente.

Aunque la adopción individual de nuevas tecnologías depende en gran medida de la mentalidad y la disposición personal, la adopción organizacional requiere condiciones que habiliten la experimentación, valoren la innovación y conecten las capacidades tecnológicas con la estrategia del negocio. Estas condiciones —cultura, talento, incentivos, priorización, forma de operar y alineación estratégica— son influenciadas directamente por las decisiones del *Board*. Sin embargo, la evidencia muestra que **los *Boards* de la región aún no actúan como impulsores plenos de**

estos habilitantes, lo que limita el enfoque efectivo, la velocidad y la profundidad con la que las organizaciones pueden incorporar tecnología, innovar o transformar sus modelos de negocio.

Los resultados evidencian desafíos relevantes en la articulación entre el *Board* y los ejecutivos. Los Miembros de *Board* valoran de manera moderada la capacidad de sus equipos para liderar procesos de innovación, transformación tecnológica y adopción de IA (6,0/10).

Percepción de los Miembros de Board sobre la cultura organizacional y el talento tecnológico

¿Qué tan activamente contribuye su Board a fomentar una cultura de experimentación y adopción proactiva de nuevas tecnologías?

5,8 / 10

Al mismo tiempo, la evidencia muestra un involucramiento limitado del *Board* en las definiciones relacionadas con la atracción, desarrollo y retención del talento tecnológico, con puntajes bajos en prácticamente todos los sectores.

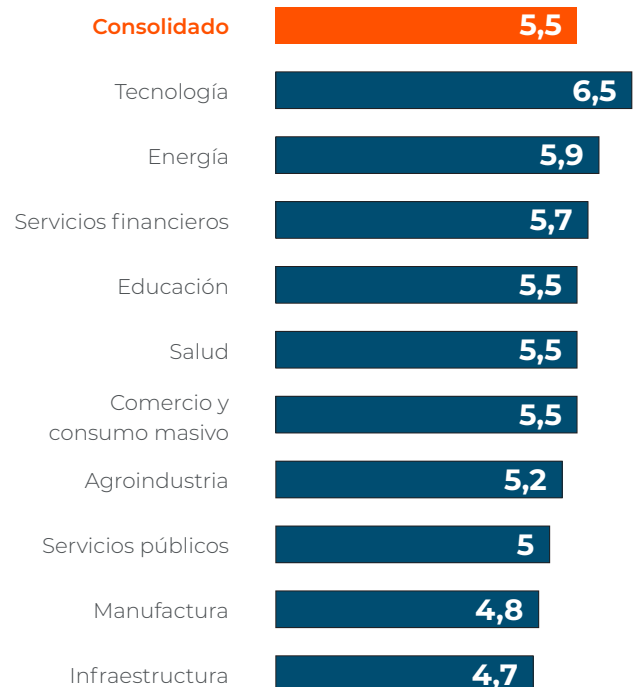
La dificultad para traducir los aspectos técnicos en implicaciones estratégicas — identificada por los Miembros de *Board* como el segundo mayor obstáculo para avanzar en la gobernanza TIAB— refleja una dinámica institucional que se refuerza a sí misma. **Los Boards perciben que los equipos ejecutivos no cuentan plenamente con las capacidades necesarias para elevar lo técnico al plano estratégico, y los Boards participan poco en las decisiones que permitirían desarrollar el talento requerido para hacerlo.**

Esta combinación genera un bucle en el cual las organizaciones disponen de opciones limitadas para identificar sus necesidades en materia de talento y captar las mejores opciones, en beneficio de ganar ventajas competitivas. Esto explica la falta de impulso de las condiciones (culturales y de inversión) para atraer el talento requerido a nivel ejecutivo. El resultado: un sistema que frena la transformación y deja a la empresa más expuesta a la inercia operativa que a la innovación.

¿Qué tan adecuado y sofisticado considera que es el talento de la organización para liderar los procesos de innovación, transformación tecnológica y, adopción de la IA?

6 / 10

Nivel de involucramiento de los Boards en las decisiones de atracción, retención y desarrollo del talento tecnológico



6.

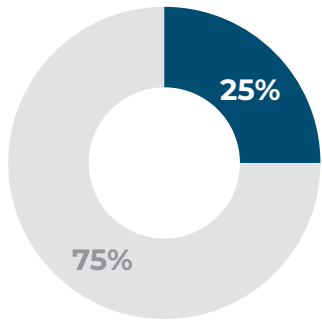
La arquitectura institucional para gobernar TIAB es incipiente y no se utiliza como soporte estratégico.

Los datos muestran que la mayoría de los Boards en la región no cuenta con estructuras formales para gobernar tecnología, innovación e IA. Apenas un 25% señala tener procesos periódicos de capacitación, 31% reporta sesiones específicas para discutir TIAB, 34% indica la inclusión de perfiles expertos, y entre 34% y 39% afirma contar con comités de tecnología, innovación o ciberseguridad. En otras palabras, entre el 60% y el 75% de los Boards carecen de mecanismos institucionales para canalizar de manera estructurada estas conversaciones.

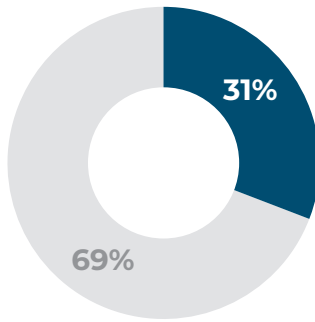
Cuatro de cada diez Miembros de Board señalan que las decisiones TIAB se analizan principalmente en el Board en pleno (40%),

mientras que proporciones similares las ubican en el Comité de Riesgos (35%) y en el Comité de Tecnología y Ciberseguridad (35%). Este patrón sugiere que las decisiones se canalizan principalmente por órganos orientados a la supervisión y al control, con limitado tiempo y no siempre con las capacidades para el abordaje a profundidad.

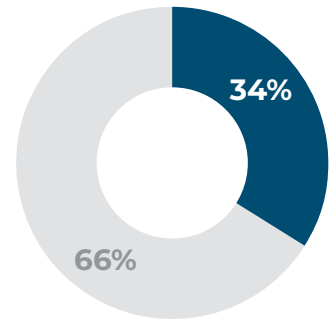
¿Los Boards a los que usted pertenece cuentan con las siguientes prácticas o estructuras?



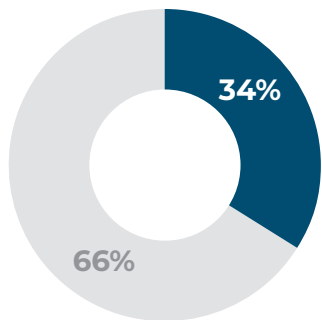
Capacitación periódica en temas digitales / IA



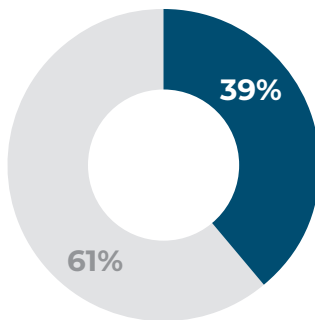
Sesiones específicas para abordar la estrategia TIAB



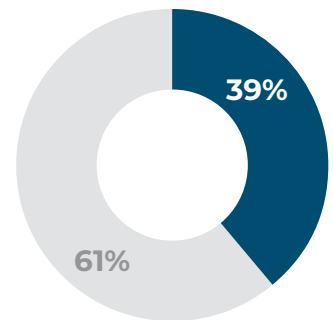
Inclusión de perfiles (como miembros o asesores) con experiencia TIAB



Comité de Ciberseguridad



Comité de Tecnología



Comité de Innovación



A esto se suma un elemento operativo que refuerza la dinámica reactiva ya observada. Más del 70% de los *Boards* aborda TIAB de manera ad hoc, seguramente discutiendo proyectos específicos, aprobación de presupuestos,

incidentes operativos o en situaciones críticas que desbordan a la administración— y no como una materia transversal con implicaciones estratégicas, operativas y culturales para toda la organización.

¿Dónde suelen ser analizadas las decisiones relacionadas con TIAB en las organizaciones donde Usted participa como miembro de Board?

Comité de Innovación

19%

Sesiones extraordinarias o deep dives estratégicos

21%

Comité de Estrategia

21%

No se analizan de forma estructurada

29%

Comité de Tecnología y Ciberseguridad

35%

Comité de Riesgos

35%

Board en pleno

40%

Aunque una quinta parte de los *Boards* (21%) cuenta con deep dives o sesiones destinadas a abordar estos asuntos, la baja presencia de estos mecanismos confirma que el abordaje de TIAB carece de una estructura clara y de una incorporación permanente en la dinámica del *Board*. El resultado es una gobernanza fragmentada, poco anticipatoria y predominantemente defensiva.

No obstante, la evidencia demuestra que cuando existen mecanismos formales de gobernanza TIAB —como comités especializados, perfiles expertos o sesiones dedicadas— la percepción sobre el nivel de profundidad estratégica de la discusión aumenta de manera significativa. Para los *Boards* que cuentan con estos mecanismos el nivel de percepción promedio asciende a 6,2/10, frente a 4,8/10 en aquellos que carecen de ellos.

Esta diferencia sugiere que institucionalización es un habilitador relevante para elevar la calidad de la deliberación y transitar desde un abordaje reactivo hacia una reflexión más prospectiva y orientada a la creación de valor, permitiendo a las organizaciones adaptarse mejor a los cambios del entorno y anticipar oportunidades emergentes.

Nivel de profundidad estratégica que tienen las discusiones TIAB

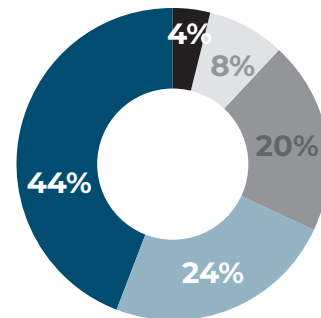
Boards que cuentan con las prácticas o estructuras para la gobernanza TIAB

6,2 / 10

Boards sin prácticas o estructuras para la gobernanza TIAB

4,8 / 10

¿Cómo es tradicionalmente el abordaje de los temas TIAB en los Boards en los que participa?



- Se abordan temas específicos cuando surgen
- Se discuten ocasionalmente, sin estructura ni seguimiento
- Existe una estrategia digital formal con seguimiento por parte del Board
- La gobernanza de la tecnología y la inteligencia artificial ha sido incorporada formalmente en los mecanismos del gobierno corporativo
- No se discuten temas de tecnología e inteligencia artificial


7. Se requiere una visión más hacia la efectividad con IA y no solo hacia la eficiencia operativa.

El uso de inteligencia artificial dentro de los *Boards* sigue concentrándose en actividades operativas y de soporte administrativo.

Cuatro de cada diez Miembros de *Board* (40%) reportan que la IA se utiliza principalmente para estructurar las actas de sesión u optimizar procesos, lo que revela un enfoque centrado en mejorar la eficiencia del funcionamiento interno del órgano colegiado de gobierno. En contraste, solo una quinta parte utiliza estas herramientas para acceder a información adicional que permita analizar con mayor profundidad escenarios de negocio, mercados, riesgos o decisiones estratégicas.

Áreas en las que se usa la IA para apoyar, automatizar o enriquecer el proceso de toma de decisiones



A person is shown in profile, wearing a white VR headset and large white headphones. They are looking forward, and the background is a solid light blue color.

Los *Boards* están usando IA para ser más eficientes, no para ser más inteligentes ni para fortalecer la calidad de la deliberación y de las decisiones colegiadas. Todavía hay un amplio espacio para que los *Boards* analicen y encuentren mecanismos para usar la IA como un instrumento para ampliar la capacidad analítica, enriquecer las discusiones estratégicas o cuestionar supuestos. En un entorno donde la complejidad tecnológica redefine el entorno competitivo, es una oportunidad para que la IA sea para los *Boards* un elemento de sus procesos de toma de decisión que les permita habilitar nuevas formas de pensar, anticipar y decidir.

¿Cómo concebir los sistemas de gobierno corporativo hacia adelante?

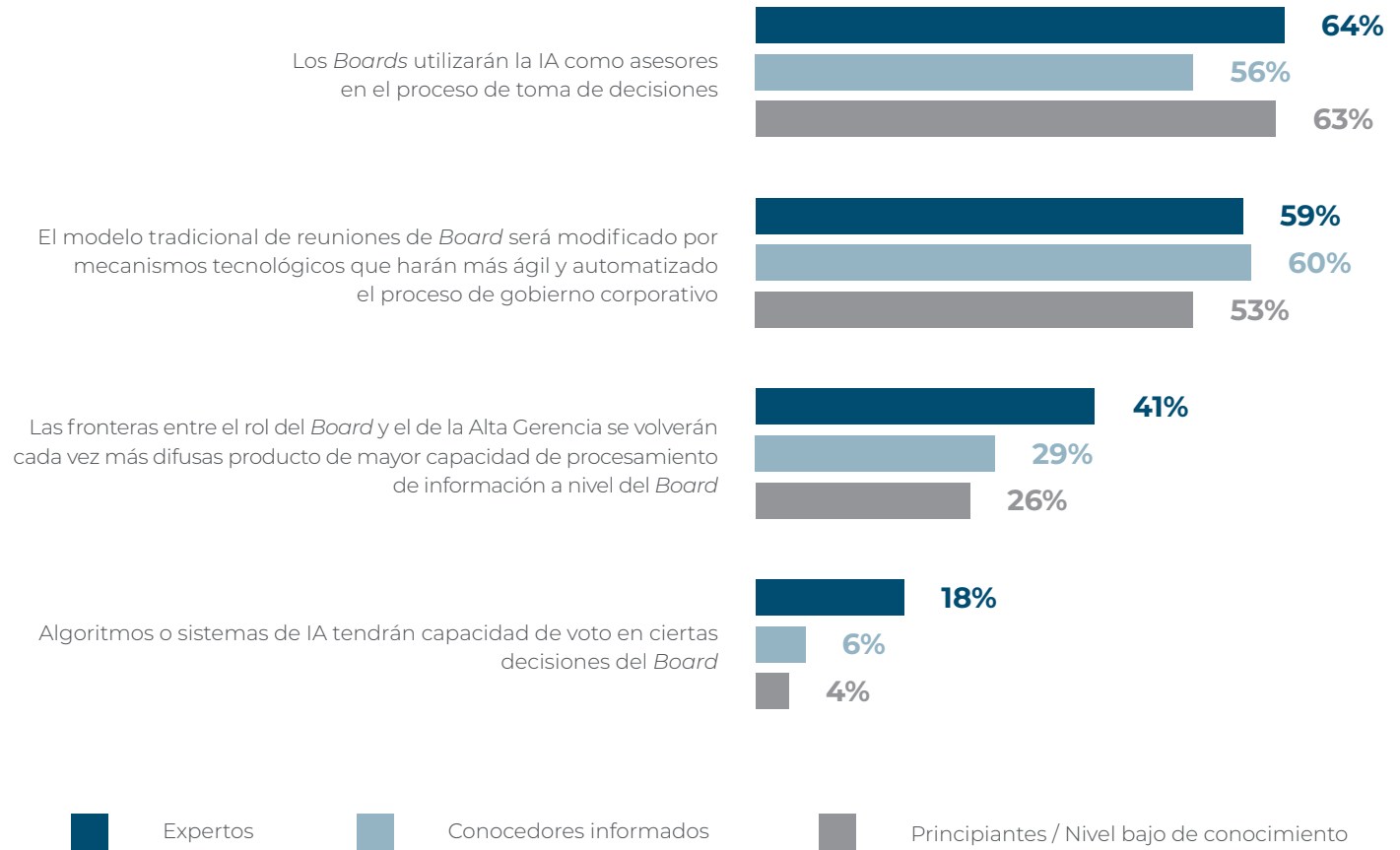
Entre los escenarios que los Miembros de *Board* consideran probables **para los próximos cinco años, se evidencia una expectativa significativa de cambio en la manera en que los Boards operan, procesan información y construyen sus decisiones.** Una proporción importante —independientemente de su nivel de experticia en temas TIAB— considera plausible que la IA actúe como un apoyo recurrente en el análisis y la preparación de decisiones, así como que la dinámica de las reuniones evolucione hacia formatos más ágiles y automatizados. Estas proyecciones indican una percepción extendida que la transformación tecnológica tendrá efectos tangibles en la práctica cotidiana de los sistemas de gobierno.

Un porcentaje menor, pero aún considerable, entiende que el creciente nivel de información y capacidad de procesamiento redefinirá las fronteras de responsabilidad del *Board*. Este escenario es visto como más probable por los perfiles con mayor nivel de conocimiento tecnológico, lo que sugiere que estos individuos visualizan más las tensiones institucionales que emergen en la discusión del posicionamiento o

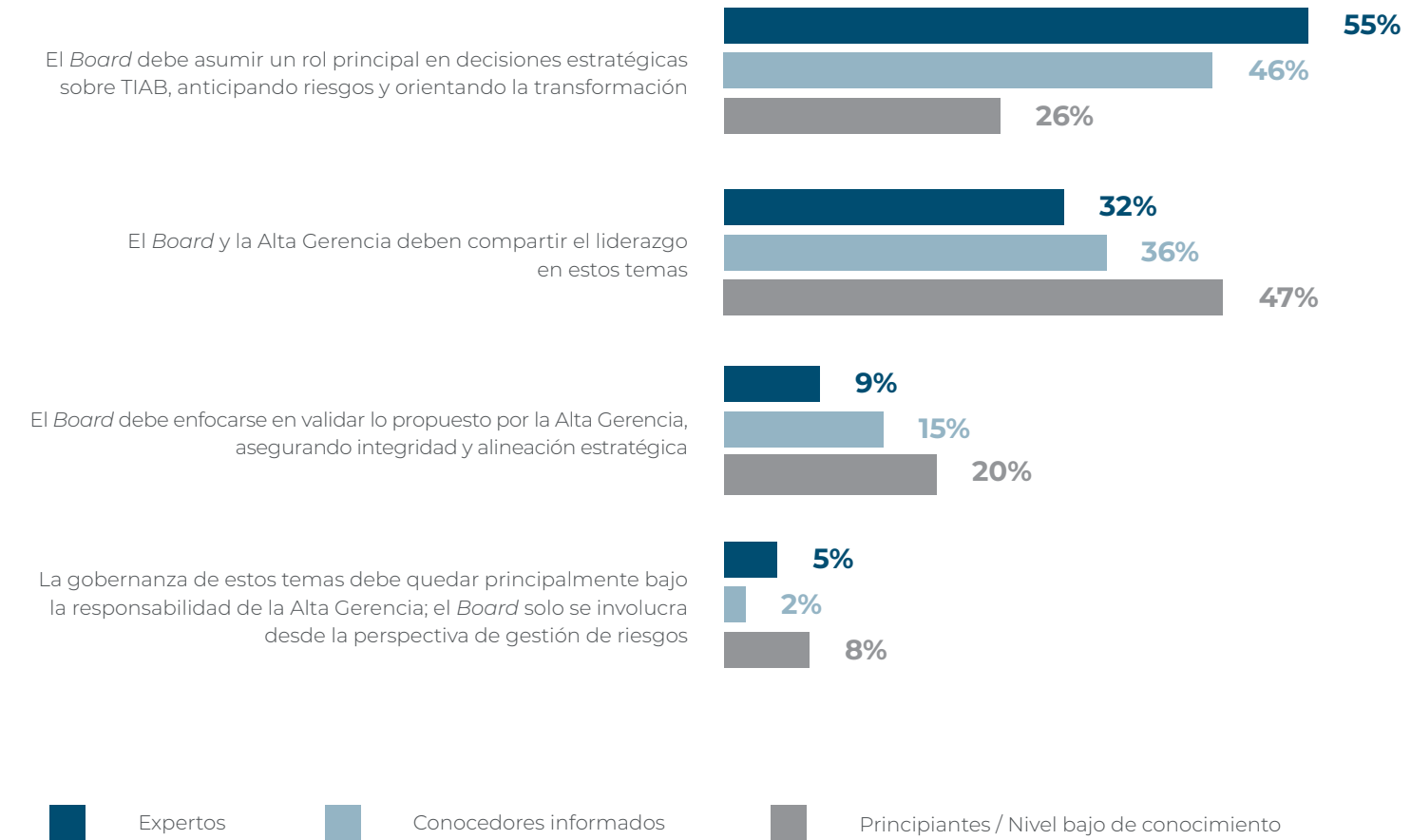
“ubicación” del *Board* frente a TIAB.

Por otro lado, solo una fracción reducida visualiza la posibilidad de que sistemas de IA participen directamente en decisiones del *Board*. Aunque se percibe como un escenario remoto, ya existen experiencias en distintas jurisdicciones que han experimentado formalmente con algoritmos en funciones consultivas dentro de sus órganos de gobierno.

Escenarios que se consideran más probables en los próximos 5 años



¿Cuál debe ser el rol del Board frente a la gobernanza TIAB pensando en los próximos 5 años?



Esta ambivalencia sobre los escenarios futuros se amplifica cuando se examinan las percepciones sobre cuál debería ser el rol del *Board* frente a TIAB. **Los Miembros de *Board* no comparten una visión común sobre el grado de liderazgo, autoridad o responsabilidad estratégica que les corresponde.**

Mientras que los perfiles expertos tienden a sostener que el *Board* debe asumir un rol principal en las decisiones estratégicas asociadas a TIAB —anticipando riesgos y orientando la transformación— los niveles con más baja familiaridad tecnológica privilegian un liderazgo compartido con la Alta Gerencia. Incluso un segmento minoritario, pero significativo, considera que estos temas deberían permanecer principalmente bajo la responsabilidad del equipo ejecutivo, con el *Board* involucrándose desde una perspectiva de control.

Esta diversidad de posturas revela que, además de las brechas de conocimiento y de institucionalización, existe una falta de alineación sobre cómo debe ejercerse la responsabilidad fiduciaria en un entorno de rápida evolución tecnológica. Esto, en parte, por una dificultad intrínseca de medir los riesgos e impactos que tanto los desarrollos tecnológicos como el uso de la IA tienen en los procesos de decisión y operación de las empresas.

En conjunto, los resultados sugieren que avanzar en la gobernanza TIAB requiere al menos tres movimientos estratégicos: **(i)** institucionalizar estructuras y rutinas que permitan discusiones

más profundas y anticipatorias; **(ii)** elevar el componente estratégico del aprendizaje del *Board* —menos centrado en herramientas y más en criterios para decidir; y **(iii)** alinear el trabajo del *Board* con la transformación cultural y de talento que exige operar con tecnología exponencial.

En general, los resultados y las percepciones aquí recogidas introducen cuestionamientos de fondo para el futuro de los Boards y los propios sistemas de gobierno corporativo:

1. ¿Hasta qué punto un nivel más alto de información y capacidad de procesamiento de los miembros de Board modificará las relaciones de poder al interior del sistema de gobierno corporativo?

2. ¿Qué mecanismos debe crear el Board para involucrarse (sin coadministrar) permitiendo que las decisiones tecnológicas se traduzcan en implicaciones estratégicas claras y no queden atrapadas en la complejidad técnica?

3. *¿Quién dentro del sistema de gobierno debe ser responsable de promover que la tecnología no solo optimice procesos actuales, sino habilite la reinención del modelo de negocio para su perdurabilidad?*

4. *¿Qué cambios culturales y operativos debe asumir el Board para facilitar que la organización pueda innovar al ritmo que exige el entorno?*

5. *¿Estamos frente a un futuro en el que el rol de los Boards —e incluso su propia existencia— deberá redefinirse por completo?*

Estas tensiones sobre qué es gobernar, quién debe liderar y cómo se redistribuye la responsabilidad de decisiones oportunas y suficientes para afrontar los cambios ponen de manifiesto una paradoja: los *Boards* anticipan un futuro más tecnológico, más automatizado e intensivo en IA pero su nivel actual de preparación, institucionalización y profundidad estratégica no está acompañando esa transformación. Es decir, los *Boards* son conscientes de la disrupción tecnológica, pero aún la gobiernan con herramientas, estructuras y mentalidades diseñadas para otro momento

histórico. **¿Qué tenemos que hacer ahora los individuos, los cuerpos colegiados y las compañías ante esta realidad?**

El ámbito TIAB no es accesorio ni delegable, es parte esencial del deber fiduciario. Incluso en ausencia de una claridad plena entre los Miembros de *Board* sobre su rol y liderazgo, un entorno competitivo cada vez más desafiante exige que los *Boards* avancen más allá de posiciones defensivas y asuman una conducción prospectiva que esté a la altura de las transformaciones que ellos mismos reconocen como inevitables.

Sobre este Estudio

El estudio captura percepciones y prácticas reportadas por Miembros de *Board*, no evaluaciones externas del desempeño institucional. Refleja cómo estos miembros entienden hoy su rol, capacidades y estructuras frente a TIAB. Por tanto, los resultados deben interpretarse como una señal temprana de preparación estratégica, más que como una auditoría técnica de la gobernanza tecnológica.

Este estudio fue realizado en el marco del proyecto de Tecnología, Innovación e Inteligencia Artificial desde los *Boards* de BID Invest desarrollado por Governance Consultants con el apoyo de iDirectores.



@idbinvest

www.idbinvest.org