

TECNOLOGÍA Y GOBIERNO CORPORATIVO: LA VISIÓN DEL CONSEJERO

Panel 1: IA, Ciber y Gobierno Digital: decisiones críticas para el Consejo

Abril 2026

Sergi Gil
KPMG

Rita Estévez
Consejera

Susana Quintás
Consejera

EXECUTIVE
INSIGHTS

LA GOBERNANZA TECNOLÓGICA YA ES IMPRESCINDIBLE EN LA AGENDA DEL CONSEJO

La conversación sobre inteligencia artificial ha dejado de centrarse en su potencial para trasladarse a su gobernanza. La combinación de IA, ciberseguridad y regulación está elevando el riesgo tecnológico a nivel de Consejo, no solo por su impacto operativo, sino por su implicación directa en la responsabilidad fiduciaria. La cuestión ya no es adoptar tecnología, sino decidir cómo se controla, quién responde y bajo qué criterios se toman decisiones cuando los sistemas empiezan a actuar con autonomía.

En el marco de la jornada Alumni celebrada en IESE Business School Barcelona, de la conversación entre **Rita Estévez** (Grupo MoraBanc, Zegona PLC, Línea Directa Aseguradora) y **Susana Quintás** (Sofinco – Grupo Crédit Agricole, Reale Seguros Generales, Reale Immobili), moderada por **Sergi Gil** (KPMG), emerge una reflexión crítica sobre el papel del Consejo en la gobernanza de la inteligencia artificial y los riesgos digitales, en un entorno donde la responsabilidad ya no puede delegarse únicamente en el management:

La tecnología ha pasado de ser soporte a motor del negocio, lo que obliga a trasladar su supervisión al máximo nivel de gobierno. En paralelo, la regulación y la exposición reputacional están acelerando la necesidad de un rol más activo del Consejo.

8 CLAVES PARA LA REFLEXIÓN

1. La tecnología ya no es una inversión: es una decisión estratégica de Consejo

El debate ya no gira en torno a cuánto invertir, sino a qué papel quiere jugar la compañía (líder vs. seguidor, velocidad, control vs. agilidad).

- La inversión es consecuencia de una decisión estratégica previa
- El Consejo debe definir el nivel de ambición tecnológica
- Las decisiones clave (build vs. buy, velocidad, control de datos) son de gobierno, no de gestión

👉 **Decisión no delegable:** determinar el posicionamiento estratégico de la compañía frente a la IA.

TECNOLOGÍA Y GOBIERNO CORPORATIVO: LA VISIÓN DEL CONSEJERO

Panel 1: IA, Ciber y Gobierno Digital: decisiones críticas para el Consejo

EXECUTIVE
INSIGHTS

2. El mayor riesgo no es la IA, es la falta de integración entre valor, riesgo y gobernanza

Uno de los fallos más frecuentes es abordar la IA desde tres conversaciones separadas: negocio, riesgo y cumplimiento.

- Proyectos con tesis de valor sin evaluación real de riesgos
- Evaluación de riesgos desconectada de la creación de valor
- Responsabilidades difusas en la toma de decisiones

👉 **Error habitual en este punto:** aprobar iniciativas de IA sin integrar en una misma discusión valor económico, exposición a riesgo y modelo de gobernanza.

3. De pilotos a impacto: el Consejo debe distinguir actividad de transformación

Muchas organizaciones siguen atrapadas en la fase de experimentación sin capturar valor real.

- Métricas de actividad ("número de pilotos") no equivalen a transformación
- Señales de valor: impacto en resultados, productividad o cliente
- La calidad del dato y la adopción interna son condiciones necesarias

👉 **Pregunta clave para el Consejo:** ¿esto está transformando el negocio o solo generando actividad?

4. La ciberseguridad ha cambiado de naturaleza: de protección a resiliencia

El foco ya no es evitar el ataque, sino la capacidad de respuesta y recuperación.

- El ataque es inevitable; la diferencia está en el tiempo de detección y recuperación
- Los riesgos se desplazan a terceros, accesos y comportamiento humano
- La ciberresiliencia impacta directamente en continuidad de negocio

👉 **Implicación para el Consejo:** supervisar la capacidad de recuperación, no solo los sistemas de protección.

5. El riesgo invisible: lo que ocurre fuera del radar del Consejo (Shadow AI)

La adopción desordenada de IA está generando un riesgo no controlado dentro de las organizaciones.

- Uso de IA sin supervisión ni gobernanza ("shadow AI")
- Generación masiva de contenido no validado ("basura digital")
- Sistemas que toman decisiones sin trazabilidad ni control

👉 **Riesgo de gobierno:** tomar decisiones sobre una realidad tecnológica que el Consejo no ve.

TECNOLOGÍA Y GOBIERNO CORPORATIVO: LA VISIÓN DEL CONSEJERO

Panel 1: IA, Ciber y Gobierno Digital: decisiones críticas para el Consejo

EXECUTIVE
INSIGHTS

6. El problema no es técnico, es de lenguaje y comprensión

Existe una brecha estructural entre el lenguaje técnico y el lenguaje de Consejo.

- Los riesgos tecnológicos no siempre se traducen de forma clara a impacto de negocio
- El Consejo recibe información, pero no siempre comprensible para decidir
- La asimetría de conocimiento dificulta una supervisión efectiva

👉 **Lo que muchos Consejos están pasando por alto:** sin traducción a impacto financiero y operativo, no hay verdadera supervisión.

7. Nuevo riesgo estratégico: dependencia tecnológica y soberanía digital

La concentración en proveedores tecnológicos está emergiendo como riesgo de primer orden.

- Dependencia de infraestructuras, modelos y datos externos
- Riesgo de “vendor lock-in” en capacidades críticas
- Impacto potencial en autonomía estratégica de la compañía

👉 **Decisión no delegable:** definir el nivel de dependencia aceptable y las políticas de diversificación tecnológica.

8. Gobernar IA no es controlarla, es definir sus límites

La IA introduce una nueva capa de decisión que requiere establecer reglas claras desde el inicio.

- Los agentes autónomos ejecutarán objetivos definidos por la organización
- El riesgo está en cómo se definen esos objetivos
- La gobernanza debe ser “by design”, no posterior

👉 **Error habitual en este punto:** implementar IA sin definir previamente qué puede y qué no puede hacer.

CONCLUSIÓN PARA EL CONSEJO

La gobernanza tecnológica es ya un factor imprescindible de la agenda del Consejo. La IA y la ciberseguridad han elevado el riesgo a un nivel donde no basta con entender, hay que decidir.

- El Consejo debe integrar tecnología en la estrategia, no en IT
- Debe exigir métricas de impacto real, no actividad
- Debe reforzar su capacidad de comprensión y criterio
- Debe anticipar riesgos invisibles antes de que escalen

👉 **La cuestión ya no es si el Consejo debe implicarse en la tecnología, sino si puede permitirse seguir delegando decisiones que ya tienen impacto directo en el valor, el riesgo y la responsabilidad de la compañía.**