

La IA ya está aquí. ¿Quién la gobierna?

Resultados de la encuesta a Directores y
Accionistas AI & Boards

2026



The better the question.
The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

Contenido

Presentación	4
Principales hallazgos	6
1 Consenso sobre el valor de la IA	8
2 Cuando la IA entra a la sala de Directorio	11
3 Acciones de gobierno: Intención versus realidad	15
4 La verdadera brecha es de gobierno, no de tecnología	19
5 El mandato del Directorio sobre la IA	23
6 Preguntas para la reflexión del Directorio	25
Ficha técnica	27



Shape the future
with confidence

Presentación

¿Tiene la inteligencia artificial un lugar en la agenda del Directorio, o sigue compitiendo –y perdiendo– frente a otras urgencias?

Gracias al uso extendido de la inteligencia artificial (IA) agéntica, esta tecnología ha dejado de ser una promesa para convertirse en una herramienta en el día a día de las empresas y las personas. A casi cuatro años del lanzamiento de ChatGPT, el problema ya no es la falta de IA, sino cómo adoptarla en la realidad cotidiana. Si bien la IA ha venido ganando presencia en la vida personal y profesional de ejecutivos, equipos y organizaciones, una pregunta seguía abierta: ¿ha logrado esta tecnología entrar realmente en la agenda del Directorio?

En un entorno como el actual, con tantas fuentes de cambios constantes para el día a día de las empresas, los Directorios operan en un contexto de exigencias múltiples, simultáneas y cambiantes. La incertidumbre política asociada a procesos electorales, un entorno geopolítico volátil que desafía la cadena de abastecimiento, cambios acelerados en las preferencias de consumidores y clientes, nuevas expectativas de los colaboradores –

especialmente de las generaciones más jóvenes–, junto con presiones regulatorias, reputacionales y de sostenibilidad, tensionan de manera permanente la agenda de gobierno corporativo.

En ese escenario, nos pareció necesario preguntarnos si existía tiempo, espacio mental y prioridad real para que nuestros Directorios abordaran de manera deliberada el uso y el gobierno de la IA. No desde la curiosidad tecnológica, sino desde su rol fiduciario de dirección, supervisión y resguardo del valor de largo plazo.

Por ello, nuestra encuesta no buscó evaluar herramientas de IA ni comparar soluciones tecnológicas. Su propósito es más profundo: entender cómo los Directorios están ejerciendo su rol de dirección y gobierno frente a la IA. Los datos que aquí se presentan invitan a una reflexión sobre mandato, arquitectura de gobierno y supervisión, más que sobre adopción tecnológica.

Los resultados recogen percepciones de 250 miembros de Directorio (58%) y Alta Gerencia (42%) vinculados tanto a pequeñas y medianas empresas como a empresas corporativas de siete de los sectores más relevantes de la economía peruana. Resultados muy importantes de un grupo que tiene en promedio presencia en tres Directorios y 14 años de experiencia en Directorios y cargos de alta dirección. Se trata de la visión de quienes ejercen –o deberían ejercer– dirección. Leídos en conjunto, no solo describen una fotografía del momento actual, sino que buscan contribuir a una conversación más amplia sobre las buenas prácticas de gobierno de la IA, en un contexto donde la tecnología avanza más rápido que las estructuras que deben gobernarla.

Tal como ocurrió con nuestros estudios previos –desde el impacto de la COVID19 en los Directorios hasta las herramientas de la presidencia–, este trabajo aspira a funcionar como un catalizador orientado

a la acción. No para emitir juicios, sino para invitar a una reflexión informada y honesta sobre cómo los máximos órganos de gobierno de nuestras empresas están enfrentando uno de los desafíos más relevantes de esta década.



Beatriz Boza
Socia de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias
EY Perú



Aracelli Paulino
Directora de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias
EY Perú



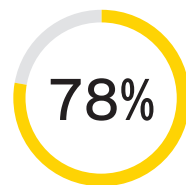
Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

Principales hallazgos

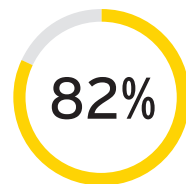
Los datos muestran algo interesante: el Directorio entiende la IA, habla de ella, confía en ella ... pero parece costarle asumir autoridad sobre ella. Y eso no es un problema técnico, es un fenómeno de gobierno.

La IA ya es una realidad para los miembros de Directorio y la alta dirección. El 78% percibe que mejora la calidad de sus decisiones y 97% está interesado a aprender más de ella. Sin embargo, cuando miramos la sala de Directorio, solo un tercio ha tomado medidas al respecto o la usa para prepararse para sus sesiones. No estamos frente a una brecha tecnológica ni cultural o etaria, es una brecha de gobierno. La IA ya ganó el argumento; ahora requiere mandato, arquitectura de supervisión y reglas de juego.

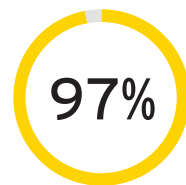
Los resultados de nuestra encuesta *AI & Boards 2026* muestran un patrón consistente. En la actualidad, existe un alto consenso respecto del valor estratégico de la IA, pero su integración en las prácticas formales de gobierno corporativo aún es limitada. Este descalce plantea un desafío central para los Directorios, cuyo rol no es validar tecnologías emergentes, sino ejercer dirección y supervisión sobre aquellas que tienen impacto material en la estrategia, los riesgos y la competitividad del negocio.



percibe que mejora la calidad de sus decisiones.



de los presidentes de Directorio siente que la IA mejora la calidad de sus decisiones.



está interesado en aprender más de ella.

No estamos frente a una brecha tecnológica, ni cultural o etaria es una brecha de gobierno

El propósito de este documento es entender cómo los Directorios están ejerciendo su rol de dirección y gobierno frente a la IA. Resalta que solo el 30% usa agentes IA para prepararse ellos mismos para las reuniones de Directorio y un 54% contempla que sus empresas usen IA como una herramienta para su plan estratégico. Resultados que contrastan con el 82% de los presidentes de Directorio que siente que la IA mejora la calidad de sus decisiones.

Al analizar los resultados desde diversas perspectivas, un hallazgo fundamental es que en general aún no hay un sector o grupo en el cual la implementación de la IA tenga un comportamiento diferente al resto. Es decir, no hay diferencias significativas (de más de 10 puntos porcentuales) ni por cargo (miembro de Directorio o de la gerencia), por experiencia (número de Directorios con que se vincula actualmente y años de experiencia con Directorios) o perfil (edad, género), ni por factores propios de la empresa (p.ej. sector de actividad económica, nivel de facturación) o tipo de órgano de gobierno (Directorio o comité consultivo). Así, el avance inicial que se registra, con solo un 10% de empresas con políticas aprobadas para el uso de la IA o 30% con uso de IA para sus Directorios, es muy uniforme; es como si no hubiera un sector o grupo con la urgencia de avanzar más rápido.

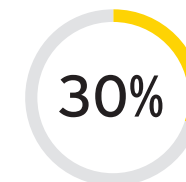
La única excepción que se registra está referida a la propiedad de las empresas, familiares vs. no familiares, estando las primeras ligeramente rezagadas respecto de las segundas.

Finalmente, este estudio brinda múltiples aproximaciones al desafío de la inteligencia artificial desde el gobierno corporativo.

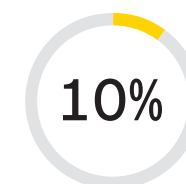
Dependiendo del foco –propiedad, estrategia o toma de decisiones–, los datos revelan tensiones distintas, pero convergentes: la IA ya está presente, pero, aún no cuenta con un mandato claro desde el Directorio. En ese sentido, los resultados invitan a cada organización a mirarse desde su propia realidad y preguntarse no solo *qué está haciendo* con la IA, sino *qué está dejando de decidir* sobre ella.



contempla que sus empresas usen IA como una herramienta para su plan estratégico.



usa agentes IA para prepararse ellos mismos para las reuniones de Directorio.



empresas con políticas de IA.

La IA está siendo adoptada dentro de las organizaciones, pero no está siendo dirigida desde el Directorio.



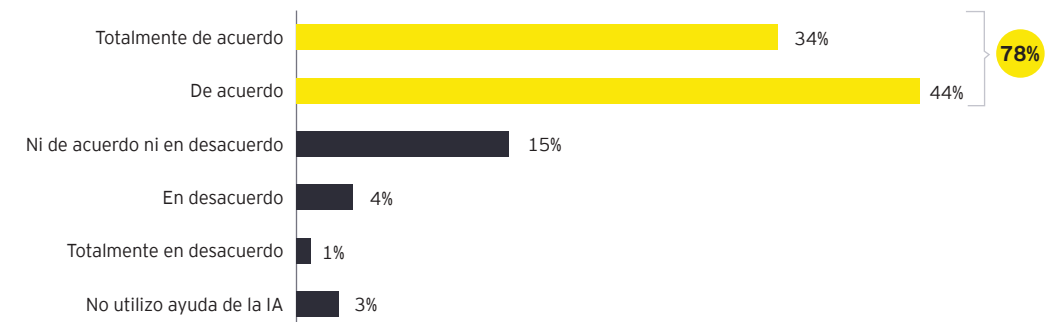
“

La IA está tomando una importancia cada vez más creciente, no solo en los negocios. Sus aplicaciones trascienden todos los sectores y llegan a tener impacto relevante en la vida diaria. Conocer la IA y aplicarla nos potenciará y hará nuestro crecimiento más rápido y nuestra capacidad de análisis más potente.

Accionista y Gerente General, construcción/inmobiliaria.

Los resultados demuestran que la IA llegó para quedarse en nuestros Directorios. El valor de la IA se percibe desde la validación de que mejora la calidad de sus decisiones (78%) hasta la predisposición casi unánime a aprender más de su uso e impacto (97%).

Uso de la IA mejora la calidad de sus decisiones estratégicas en el/para el Directorio



Este resultado es transversal a los Directivos como a la alta dirección. El ecosistema del gobierno corporativo –presidente de Directorio, director independiente, miembros, CEO y accionistas– muestra niveles cercanos al 78% y muy similares entre sí en la valoración sobre la mejora en la calidad de sus decisiones gracias al uso de la IA. Por supuesto, dejando una sensación clara de que la IA es un factor relevante para la competitividad empresarial y no una herramienta experimental o solo tecnológica.

Uso de la IA mejora la calidad de sus decisiones estratégicas según cargo en la empresa



Con respecto al uso reportado, resalta que es predominantemente individual y exploratorio, más que institucional o integrado a procesos formales del Directorio, lo que refuerza la idea de que la adopción tecnológica ha avanzado más rápido que su gobierno.

“

La empresa que no la hace parte de su ADN perderá competitividad.

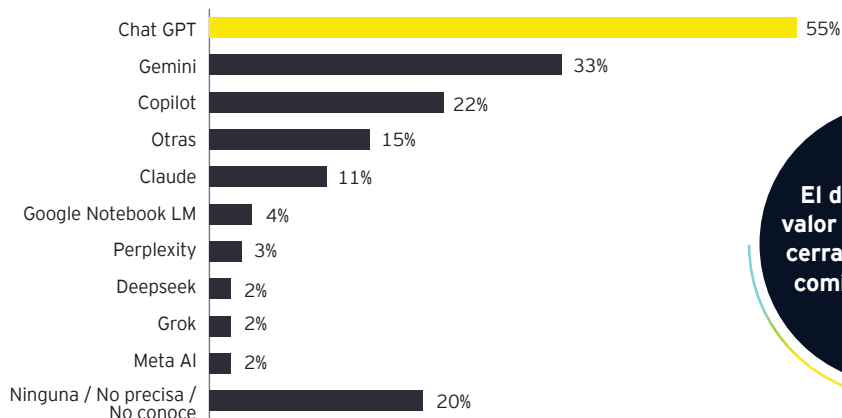
Director Independiente, manufactura.

Los resultados muestran que las herramientas de IA más utilizadas son las soluciones de IA generativas de propósito general. Resaltando **ChatGPT** (55%) como la más mencionada, seguida por **Gemini** (33%) y **Microsoft Copilot** (22%), que sumadas solo logran igualar a la primera. Mientras que **otras IA** se ubican en cuarto lugar (15%) y solo después aparece **Claude** (11%), como la última que supera el 10% en participación de uso.

Algunas herramientas de IA, como **Perplexity** o **NotebookLM**, no llegan ni al 5% de uso, dando algunos indicios de que puede existir algún grado de desconocimiento con respecto a las demás herramientas, o a que no se usan dado que ya se dispone de una herramienta preferida. 18% de los encuestados reconoce que no usa ninguna IA, mientras que el 32% usa dos o más IA.

La familiaridad con herramientas de IA es alta y diversa, lo que refuerza la idea de que el debate sobre su legitimidad o utilidad ya está superado. El punto de inflexión se encuentra, más bien, en cómo esa convicción se traduce –o no– en prácticas concretas de gobierno.

Herramientas de IA más utilizadas por el Directorio.



El debate sobre el valor de la IA ya está cerrado, el problema comienza después.



“

La IA generativa... todos los directores la usamos individualmente para aprender e investigar, pero no la he visto usándose estructuralmente en ningún Directorio.

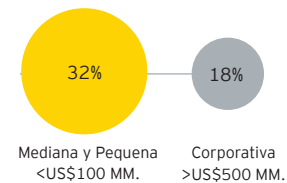
Director Independiente, banca y finanzas.

El uso de la IA en la sala de Directorio muestra diversas manifestaciones. Casi 30% reconoce hacer uso de las IA para prepararse para las reuniones de Directorio; 36% conoce que los materiales preparados por la Gerencia para el Directorio han sido generados con algún tipo de ayuda de agentes IA; y, 34% conoce que las demás empresas de sus sectores usan IA.

La IA no está incorporada al quehacer del Directorio

30%

Miembros del *Board* recurren a agentes IA para prepararse.



34%

Directorio incluye en Mapeo de Riesgos implicancias de la IA en el negocio.

36%

La gerencia usa la IA para preparar material para el Directorio.

A pesar de que los resultados muestran un bajo avance en el uso de la IA en la vida práctica de los Directorios, las empresas corporativas de más de 500 millones de dólares de facturación son las que presentan los porcentajes más bajos. Solo el 18% de miembros de Directorios de esas empresas (vs. 32% de las empresas con menos de US\$100 millones) reconoce recurrir a agentes IA para sus reuniones. Por lo cual, es necesario un mayor seguimiento para que ese 82% de miembros de Directorios que reconoce no usar IA vaya aumentando.

Otro resultado llamativo del uso de la IA en los Directorios es que, a pesar del 78% que percibe que el uso de la IA mejora la calidad de las decisiones, hay un 15% que admite no estar en capacidad de definir si va a mejorar o no sus decisiones. La pregunta que se suscita es si, tratándose de miembros de la alta dirección, ante la presencia de una tecnología disruptiva que está cambiando el mundo, por lo menos, ¿no deberían tener una decisión analizada y tomada? ¿Podría interpretarse la ambigüedad en la respuesta como que se está dejando de analizar una situación que es fundamental en el mundo de los negocios en la actualidad?

Todos creen en la IA, pero solo la mitad la incluye en la estrategia

54%

Plan estratégico contempla uso de la IA en el negocio.

54%

Responsable designado para identificar mejoras o nuevos negocios vía IA.

46%

En última revisión estratégica, Directorio ha considerado impacto de la IA.

Estos resultados confirman que la adopción de la IA en los Directorios aún tiene valores bajos. Por ejemplo, alrededor de la mitad de las empresas (54%) declara haber incorporado el uso de la IA como una herramienta dentro de su plan estratégico, pero, solo 46% ha evaluado explícitamente las implicancias de su impacto en revisiones estratégicas recientes. Y, también, solo 54% tienen un responsable de identificar mejoras o nuevos negocios usando la IA.

“

La cultura y compromiso: existe resistencia interna... No hay liderazgo claro. Falta de gobernanza; delegan en TI y no lo ven como negocio.

Vicepresidente, minería, petróleo, energía.

Los resultados muestran que el 66% desconoce si las demás empresas de sus sectores usan IA. 68% no ha recibido una capacitación sobre el uso de la IA y el impacto en su negocio, 66% de los Directorios no tiene una persona especialista en IA y, 76% tampoco ha asignado a un comité la supervisión del uso de la IA en la empresa.

El Directorio y la IA

66% No conoce el grado de uso de la IA por parte de la competencia.

68% Directorio no recibió capacitación sobre impacto IA en su negocio.

66% Directorio no cuenta con especialista en el uso, gestión o supervisión de IA.

76% Directorio no ha asignado a un comité la supervisión del uso de la IA en empresa.

En conjunto, estos resultados sugieren que la IA está presente en la conversación, pero no plenamente integrada en el quehacer del Directorio. La adopción tiende a ser fragmentada y dependiente de iniciativas individuales, más que de un enfoque sistemático impulsado desde el máximo órgano de gobierno. Asimismo, la incorporación de la IA no es todavía una práctica extendida, ni como herramienta de preparación, ni como insumo sistemático para la supervisión estratégica y de riesgos.

La IA está presente en la conversación y hay adopción, pero no hay dirección.



Riesgos, datos y confianza. El freno silencioso

“

Definición de protocolos de utilización, manejo de información confidencial, capacitación del personal.

Accionista & Gerente General, servicios.

“

A nivel Directorio, el problema con la IA es la confidencialidad de la información...

Director Independiente, manufactura.





La ciberseguridad, la nube, uso de la información por terceros...

Accionista & Gerente General, agropecuario.



Riesgo de salida de información o *know how* en procesos de retroalimentación de la IA.

Accionista, servicios.



Falta de confianza en que los datos emitidos por la IA sean correctos, cuando no se muestran fuentes.

Director Independiente, banca y finanzas.

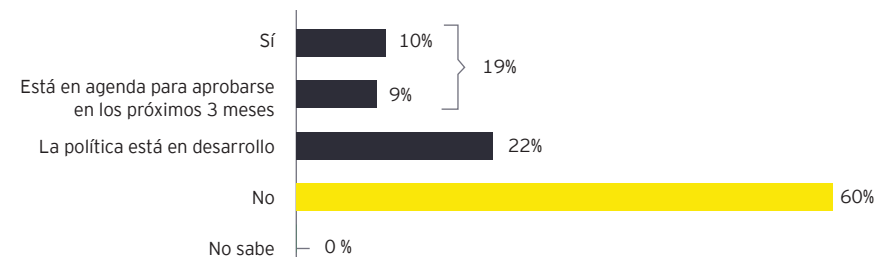
Estas voces confirman que el principal desafío no es la tecnología ni la intención, sino la ausencia de un mandato explícito del Directorio que institucionalice el uso de la IA, defina reglas de juego y asigne responsabilidades.

El uso de la IA ha llegado para quedarse y facilitar las acciones de las personas. Sin embargo, a nivel de Directorio, la distancia entre la relevancia atribuida a la IA y su gobierno efectivo también se refleja en el tipo de acciones que los Directorios han adoptado hasta ahora. Las iniciativas más frecuentes se concentran en capacitación y sensibilización, mientras que son menos comunes aquellas vinculadas a la adopción de políticas formales, estructuras de supervisión o mecanismos de rendición de cuentas.

Cuando alguien en el Directorio está familiarizado con el uso de la IA, las empresas suelen tener acciones más concretas para promover su implementación. Por ejemplo, en el 34% de los casos que hay personas en el Directorio que saben de IA, 58% menciona haber recibido una capacitación sobre IA en el último año. Mientras que, en el 66% de los casos que no hay una persona en el Directorio que sabe de IA, solo en el 19% recibió capacitación en el mismo periodo de tiempo.

El hallazgo más importante del estudio es que se necesitan priorizar acciones de gobierno por parte del Directorio para permitir que la IA se implemente para agregar valor al negocio con un manejo adecuado de los riesgos. Considerando que solo 10% menciona que en sus Directorios se ha aprobado una política corporativa para el uso y supervisión de la IA; que 24% considera que el Directorio asignó a un comité la supervisión del uso de la IA en la empresa; o que 18% considera que el Directorio ha aprobado un protocolo para el uso seguro y ético de la IA por parte del Directorio o de las demás instancias de la organización; el valor que se mire resulta bajo en cuanto a las acciones concretas del Directorio para implementar el uso de la IA.

Directorio ha aprobado una política corporativa para uso y supervisión de la IA

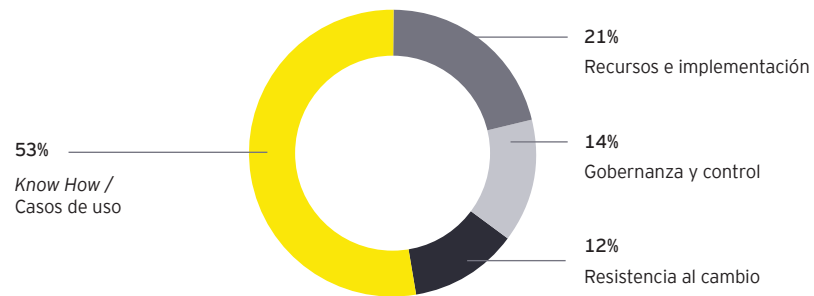


Este resultado refuerza la idea de que el desafío actual no es de concientización, sino de institucionalización. La IA es reconocida como importante para mejorar la calidad de las decisiones por el 78% de los participantes del estudio; es usada por 30% para las reuniones de Directorio; pero, decae a valores cercanos al 10% o 20% en planes aprobados o comités asignados. Es decir, aún no cuenta con el mismo nivel de formalidad y disciplina de gobierno que otros temas estratégicos o de riesgo.

La sistematización de 253 comentarios abiertos permite identificar con mayor claridad qué está frenando la adopción efectiva de la IA en las empresas. Más que un rechazo explícito o una falta de convicción, las barreras se concentran en cuatro grandes frentes.

La falta de *know-how* explica el 53% de las brechas que dificultan la adopción de la IA en los Directorios y las demás instancias de las organizaciones. Se requiere más conocimiento sobre el uso de la IA y beneficios para el negocio. Después, vienen los recursos (21%), la gobernanza y control (14%) y, finalmente, la resistencia al cambio (12%). Todos esos frenos suelen trabajar de forma individual y en conjunto, reforzando que los obstáculos son, principalmente, organizacionales y de gobierno.

Limitantes para la implementación de IA



Lo que dicen los Directorios (sin filtro)

“No encuentro barreras... lo que no he visto son propuestas concretas para evaluar”.

“No tengo quién me enseñe”.

“Desconocimiento, miedo al cambio”.

“El mercado no la usa”.

“La falta de una estrategia clara de cómo usar la IA en el negocio”.

“Faltan recursos (personas, tiempo) para implementar la IA responsablemente”.

“Encontrar un modelo que efectivamente nos agregue valor”.

“Súper necesario cambio de *mindset* para dar la prioridad que requiere”.

“Hay demasiadas opciones y cambios constantes”.

Estas respuestas no describen barreras técnicas. Describen ambigüedad, falta de dirección, ausencia de mandato y decisión.



“

Después de responder la encuesta, me parece que es algo que tenemos que desarrollar urgentemente.

Director Independiente, minería, petróleo, energía.

En el Perú no falta tecnología ni acceso a la IA agéntica. La tecnología está disponible en nuestro entorno empresarial: existe una amplia oferta, hay proveedores y asesores que pueden guiar en la selección de las soluciones más adecuadas, y existe apertura para incorporarlas. Además, las herramientas digitales no tienen fronteras y su uso ya no es un privilegio exclusivo de países desarrollados. Sin embargo, una proporción significativa de los desafíos asociados a su adopción no es tecnológica, sino humana: la verdadera brecha está en la preparación, las habilidades y el cambio de mentalidad necesarios para aprovechar plenamente su potencial.

Una proporción relevante de los encuestados declara estar familiarizado sobre el uso de la IA (60%); sin embargo, solo 30% la usa para prepararse para los directorios, mientras que menos del 20% reconoce que hayan aprobado o tengan en agenda aprobar una política para el uso de la IA. La lectura es clara.

Primero, hay una falta de gobierno de la formalidad necesaria al uso de la IA. Segundo, existe un uso mayor de la IA aprobado y regulado por los Directorios para permitir el uso de la IA de una manera ordenada y segura que permita a las empresas mejorar su competitividad y evitar los riesgos que trae quedarse rezagada en esa implementación.

Con solo un 10% que menciona que sus Directorios sí tienen aprobados planes para uso de la IA, el desafío central no es técnico ni cultural, sino de mandato y arquitectura de gobierno. Queda un limbo de 90% en el cual no se sabría qué está sucediendo. Es responsabilidad de los Directorios asignar responsabilidades claras, definiendo estructuras formales de supervisión o integrar la IA de manera sistemática en la agenda estratégica y de riesgos.

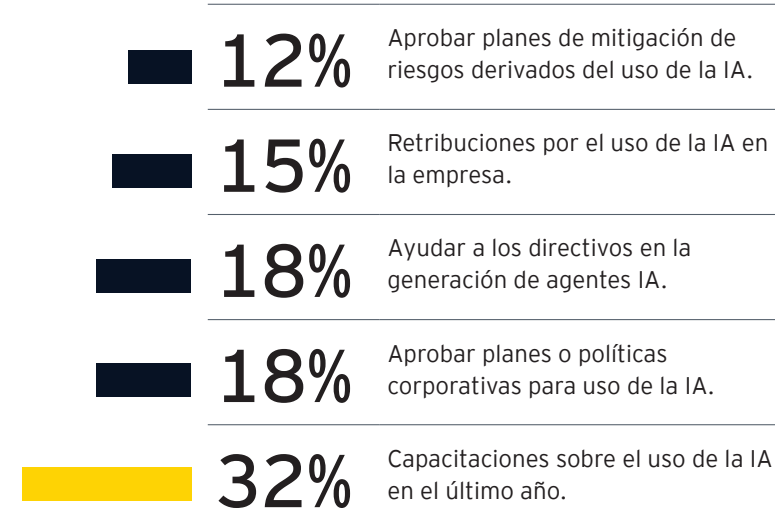
Desde una perspectiva de gobierno corporativo, esta ausencia de mandato no es neutral para la empresa. Implica exposición a riesgos derivados del uso no regulado de la IA, decisiones subóptimas y pérdida de oportunidades en un entorno competitivo que avanza con rapidez.

Con un 97% de interés en aprender más sobre la IA, la falta de acción es la explicación al por qué no se tienen mejores estadísticas sobre la implementación en el uso de la IA. A cuatro años de la aparición de la primera herramienta masiva de IA generativa, ChatGPT, los resultados son claros, 30% usa IA para prepararse para los Directorios, mientras que solo un 18% tiene apoyo de la empresa para el desarrollo de sus agentes en IA.



El problema no es la intención: son las acciones

Las principales acciones que se vienen implementando para el uso de la IA en las empresas.



Los Directorios, con total facultad para tomar acción, muestran indicios claros de que no están yendo a la velocidad correcta. Solo un 12% confirma que los Directorios aprobaron planes de mitigación de riesgos por el uso de la IA y los están implementando. Por ejemplo, en el 10% de Directorios que afirman tener un plan aprobado para uso de la IA, las medidas para enfrentar los riesgos deberían estar claramente definidas e implementadas.

Sin embargo, como muestran esos valores, existen decisiones estructurales de gobierno que no muestran avances significativos pues, también, solo uno de cada cuatro Directorios ha asignado formalmente a un comité la supervisión del uso de la IA. Esta asimetría confirma que el principal cuello de botella no es la intención, sino la **arquitectura de gobierno**.

Opiniones

“La falta de capacitación práctica y regulación de límites claros”.

Vicepresidente, minería, petróleo, energía.

“No saber por dónde empezar”.

Accionista, manufactura.

“Capacitación para definir prompts adecuados”.

Gerente que reporta al directorio, manufactura.

“Que la IA se interprete como herramienta y no como reemplazo... la revisión y validación humana siguen siendo claves”.

Gerente General, educación.

El foco debe moverse de “más conversación sobre IA” a capacidades aplicadas y decisiones de gobierno que definan límites, prioridades y mecanismos de rendición de cuentas.



“

La IA no necesariamente amenaza el futuro de una empresa, pero una empresa que no considera la IA sí pone en amenaza su futuro.

**Gerente que reporta al Directorio,
Construcción y/o inmobiliario.**

Los resultados de la encuesta refuerzan la necesidad de que el Directorio ejerza un rol activo y explícito en el gobierno de la IA para lograr que se implemente de manera ordenada y segura.



Las responsabilidades que debe asumir son cinco:

1. Definir el marco de uso de la IA

Esclarecer los principios, límites, responsabilidades y criterios éticos.

2. Incorporar la IA en la agenda estratégica y de riesgos

La IA es un factor de creación de valor y de exposición relevante que debe ser aprobado para garantizar su uso correcto.

3. Exigir su utilización donde genere impacto

El uso de la IA debe permitir asegurar decisiones de calidad, mejora en la productividad y la competitividad de la empresa.

4. Supervisar de manera continua su aplicación

Monitoreando y gestionando el conocimiento para disponer de todos los usos reales, riesgos emergentes, aprendizajes organizacionales y los resultados obtenidos.

5. Compararse sistemáticamente con el mercado

Siendo el proceso de implementación de la IA una actividad nueva o en desarrollo, es importante que se busque *benchmark* para entender la posición de la empresa frente a pares y competidores.

Este mandato debe entenderse desde el rol de gobierno sobre la implementación de la IA, en coherencia con las responsabilidades fiduciarias del Directorio, lo cual no implica gestionar la tecnología, ni las decisiones asociadas a la misma.

AI Directorio no le toca implementar la IA en la empresa. Le toca gobernarla.



Preguntas para la reflexión del Directorio

Más que ofrecer respuestas cerradas, los resultados de esta investigación invitan a que cada Directorio se plantee algunas preguntas clave:

Mandato	¿Ha definido el Directorio un mandato claro respecto del uso, los límites y las prioridades de la IA –y quién es responsable de su cumplimiento–, o el tema sigue dependiendo de iniciativas individuales dentro de la organización?
Riesgo	¿Qué riesgos estamos asumiendo –o dejando de ver– por no contar con un mandato explícito del Directorio?
Decisiones	¿Qué decisiones estratégicas de riesgo o de inversión podrían estar quedando postergadas –o siendo tomadas sin supervisión– por la ausencia de un marco de gobierno claro sobre la IA? ¿Cuál es el costo de oportunidad de no usarla?
Anticipación	Si mañana un tercero evaluara cómo se gobierna la IA en nuestra empresa, ¿qué señales encontraría de dirección activa desde el Directorio y cuáles no?

Dinámica	¿Qué aspectos de la IA estamos, como Directorio, postergando o evitando abordar... y por qué?
Rol	¿Estamos, como Directorio, dirigiendo proactiva y diligentemente el rol de la IA en la organización o permitiendo que evolucione sin una dirección explícita de nuestra parte?

De probar a gobernar



La IA ya ganó legitimidad entre la Alta Gerencia y los Directorios. El desafío pendiente no es tecnológico ni cultural o etaria, sino institucional. En adelante, el valor que la IA genere para las empresas dependerá menos de cuánto se experimente con ella y más de cuánto se le dirija.
La IA necesita dirección.

Ficha técnica



Universo

250 respuestas **505** comentarios cualitativos

Periodo de levantamiento

Entre el 12 de enero y el 5 de marzo de 2026.

Perfil de participantes

Miembros de Directorio y alta gerencia.

El 58% de las respuestas proviene de roles de Directorio (Board members) y el 43% de management **57%**

Dentro de los perfiles de Directorio destacan **26%** directores independientes

Presidentes **22%**

Accionistas (respuestas múltiples) **46%**

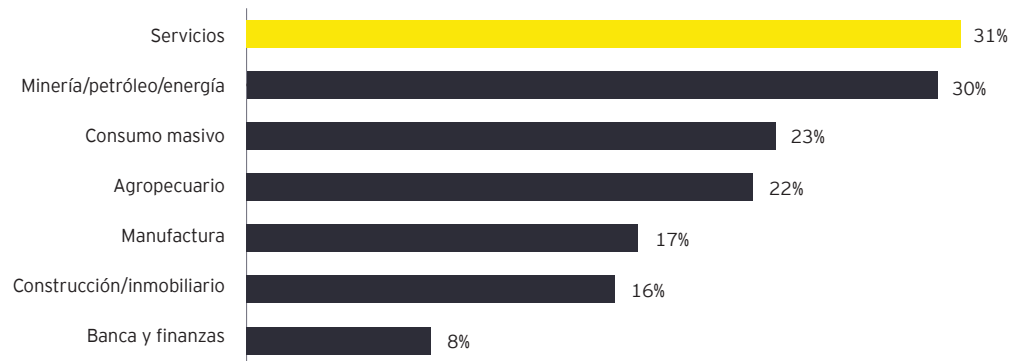
Perfil de participantes

14 años de experiencia

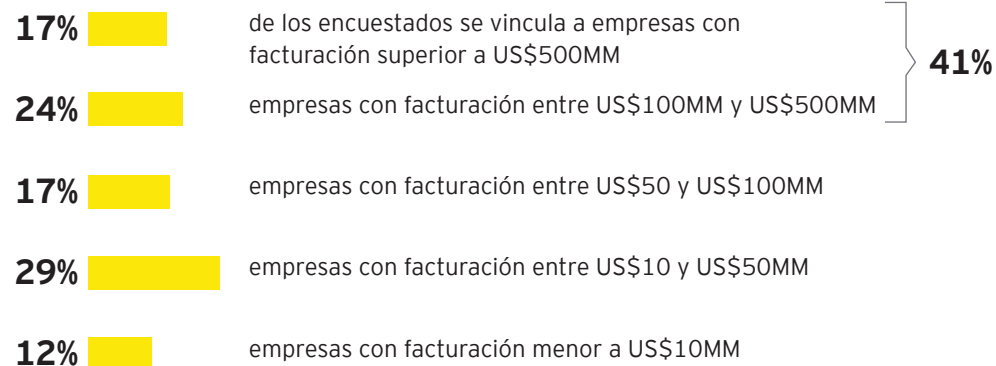
Perfil promedio de experiencia vinculados a directorios y participación en 3 órganos de gobierno de empresas.

Sectores representados

Agrupados en siete sectores.
(opción de respuestas múltiples)

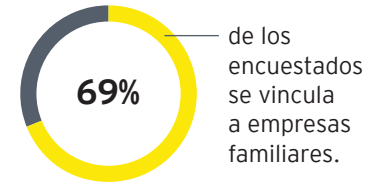


Tamaño de empresas



Propiedad y estructura de gobierno

Propiedad



Estructura de gobierno

declara vincularse a un Directorio



consejo consultivo



Edad y género

58 años

Edad promedio

Mujeres



Equipo IA



Beatriz Boza
Socia de Gobierno
Corporativo y Familias
Empresarias
EY Perú



Aracelli Paulino
Directora de Gobierno
Corporativo y Familias
Empresarias
EY Perú



Pablo Salvador
Socio Líder de Consultoría de
EY Perú y Líder de Consultoría
de negocio en países de habla
hispana de EY Latinoamérica



Francisco Escudero
Socio de Consultoría
EY Perú



Mercedes Fernández
Associate Partner
EY Law



Bruno Mejía
Senior Manager
EY Law



José Ignacio Castro
Socio Líder del área
laboral
EY Perú



Mauro Ugaz
Socio del área laboral
EY Perú

EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capitales.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y a desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría, Consultoría, Impuestos y Estrategia & Transacciones. Brindamos soluciones en más de 150 países y territorios, impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria y socios de ecosistemas diversos.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com/pe

© 2026 EY.
Miembro de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

- /EYPeru
- @EYPeru
- /company/ernstandyoung
- @ey_peru
- /EYPeru