



**“El gran desafío será que el directorio tendrá que gestionar los riesgos de ciberseguridad de manera consistente, preparando respuestas y resiliencia”.**

**FADUA GAJARDO**  
Directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile.



**“Mi recomendación es establecer comités que aborden estos temas en forma detallada y específica”.**

**HERNÁN ORELLANA**  
Profesor del Centro de Gobierno Corporativo UC.



**“Los directorios deben abordar estos desafíos con una visión estratégica, equilibrando la innovación con la sostenibilidad y el desarrollo del talento”.**

**SEBASTIÁN CISTERNA**  
Subdirector del Observatorio de IA e Innovación en los Negocios, FEN U. de Chile.



**“Los directorios tendrán el desafío de establecer una gobernanza robusta en torno a la inteligencia artificial para hacerse cargo de riesgos que hoy recién empezamos a vislumbrar, pero hacerlo sin desincentivar su uso”.**

**PAULINA SILVA**  
Socia de Bitlaw.



**“La necesidad de mejorar la productividad va a llevar al uso de soluciones avanzadas de automatización a toda escala”.**

**PATRICIO CORTÉS**  
Senior partner en MIC Business Consulting.

## GESTIONAR LOS RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

Expertos coinciden en que la ciberseguridad es uno de los principales desafíos —si es que no el mayor— de cara al 2024 y los directorios deben estar preparados con una estrategia clara en este tema, además de relevar su importancia como riesgo empresarial.

Para la directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, Fadua Gajardo, los principales desafíos que enfrentan los directorios de empresas este 2024 en temas de transformación digital y nuevas tecnologías dicen relación con la ciberseguridad y la privacidad de datos. “Este año nos mostró que se están multiplicando cada vez más los riesgos cibernéticos”, afirma. “El gran desafío será que el directorio tendrá que gestionar los riesgos de ciberseguridad de manera consistente, preparando respuestas y resiliencia. Esto significa que tendrá que centrar esfuerzos en que exista en la administración planes que permitan centrarse en la detección temprana de

los eventos, conocer cuáles son los activos críticos que deben ser aislados en caso de que ocurra un hecho como este y qué tan preparados están. Deberá participar activamente en la elaboración de planes de continuidad y aprobarlos respectivamente. Al mismo tiempo, deberán contar con planes de crisis aprobados junto con vocerías y canales de comunicación que permitan debidamente informar a las autoridades, empleados, clientes e inversionistas”, detalla.

El director de empresas y profesor del Centro de Gobierno Corporativo UC, Hernán Orellana, coincide con que el principal desafío será la gestión de la ciberseguridad. “Los ataques están aumentando fuertemente a nivel nacional y el ransomware se ha popularizado como forma de extorsionar a las organizaciones”, dice. “Por el lado normativo, la debida diligencia de los directorios en esta materia será un nuevo punto de preocupación”, agrega. Su reco-

mendación para enfrentar este y otros temas clave es establecer comités que los aborden en forma detallada y específica. Para ello, dice, es fundamental capacitar a los directores en las materias técnicas relevantes de cada comité. Por ejemplo, un comité de ciberseguridad debería revisar los activos críticos de información, el impacto en la continuidad operacional, el tiempo necesario para retomar la normalidad en caso de ataque, el costo monetario y reputacional asociado, y gestionar las mitigaciones necesarias para los riesgos levantados.

La identidad digital y ciberseguridad es uno de los desafíos que también lista el senior partner de la consultora de innovación corporativa MIC Business Consulting, Patricio Cortés. “Se deben instalar protocolos mucho más robustos para asegurar que no se vulneren los datos y se esté libre de ciberataques, los cuales serán cada vez más sofisticados”, afirma.

ANÁLISIS MIRANDO HACIA EL PRÓXIMO AÑO:

# ¿Cuáles son los principales retos que enfrentarán los directorios en transformación digital y nuevas tecnologías?

Si bien son múltiples, inteligencia artificial, ciberseguridad y gestión de talento digital se repiten entre los expertos como algunos de los principales desafíos. SOFÍA MALUENDA



## ADOPCIÓN Y REGULACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La inteligencia artificial (IA) cobró un gran protagonismo este año y su adopción y regulación será uno de los principales temas a revisar el próximo año.

Para la socia de Bitlaw, Paulina Silva, la utilización de herramientas de inteligencia artificial en la empresa seguirá cambiando el modo en que se trabaja y se produce, sin distinción entre áreas de la industria, o entre sectores regulados y no regulados. “Esto también significa que los directorios tendrán el desafío de establecer una gobernanza robusta en torno a la inteligencia artificial para hacerse cargo de riesgos que hoy recién empezamos a vislumbrar, pero hacerlo sin desincentivar su uso”, señala. Para enfrentarlo, dice, se hará importante la pregunta de cómo desarrollar políticas de uso adecuado de inteligencia artificial que incentiven la utilización de estas herramientas, pero también ayuden real y efectivamente a mitigar los riesgos. “Estas políticas deben hacerse cargo, por lo menos, de consideraciones éticas sobre el uso de la IA en las organizaciones: sesgo algorítmico, privacidad, impacto en el empleo; de la formación de los trabajadores para promover el uso responsable de la IA; evaluaciones de impacto de IA y protección de la confidencialidad”, detalla la abogada del estudio boutique con especialización en tecnologías, que asesora empresas en protección de datos, ciberseguridad, contratación de tecnologías y fintech.

“La inteligencia artificial ha cobrado protagonismo en 2023, impulsando a las empresas a integrarla en sus proyectos para mantenerse a la vanguardia”, contextualiza el subdirector del Observatorio de Inteligencia Artificial e Innovación en los Negocios de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la U. de Chile, Sebastián Cisterna. Por eso, también es uno de los que menciona la adopción de la inteligencia artificial como uno de los principales desafíos para 2024. Asimismo, releva la importancia de ser realista al abordar proyectos de transformación digital. “Aún con la mejor de las intenciones, muchos eligen irse a proyectos muy grandes con mucha prisa. Los directorios deben elegir adoptar la inteligencia artificial en campos donde el impacto potencial sea lo suficientemente grande como para ser visible, pero lo suficientemente pequeños como para no afectar la dependencia con otras áreas de la empresa”, dice.

La definición estratégica en el uso de inteligencia artificial generativa es clave, como también menciona el profesor del Centro de Gobierno Corporativo UC, Hernán Orellana, sobre todo por las oportunidades que conlleva para la organización.

En esa línea, el senior partner de MIC Business Consulting, Patricio Cortés, menciona como reto también la automatización avanzada y aplicaciones de inteligencia artificial, ejemplificando además algunos usos de esta tecnología. “La necesidad de mejorar la productividad va a llevar al uso de soluciones avanzadas de automatización a toda escala con uso intensivo de RPA (robots digitales) o “personal assistant” para la automatización de procesos administrativos de bajo valor. También se buscará instalar aplicaciones de IA como son los “digital twins” (gemelos digitales), que permitirán la gestión completa de plantas sin personas operando en ellas”, dice.

## AVALANCHA REGULATORIA EN MATERIA DIGITAL

Para la socia de Bitlaw, Paulina Silva, el 2024 verá la entrada en vigencia de la ley marco de ciberseguridad e infraestructura crítica, la implementación de la Ley Fintech, y muy probablemente, la aprobación de la ley de protección de datos. “Se crea con ellas una carga regulatoria nueva de la que las empresas tendrán que hacerse cargo; siendo el rol de los directorios distinguir lo urgente de lo importante en la implementación interna de regulaciones que, nos guste o no, vienen asociadas a multas muy altas, y a modos de cumplir eminentemente técnicos”, asegura.

Asimismo, relata que han visto un aumento en la cantidad de empresas medianas y grandes que decidieron preocuparse en serio de, por ejemplo, entender sus niveles de cumplimiento en protección de datos; de mirar con cuidado y negociar más estrictamente sus relaciones contractuales con proveedores críticos de TI; de integrar a los CISO (Chief Information Security Officer) en decisiones de los gobiernos corporativos; y en general, de buscar asesoría jurídica especializada en tecnologías.

## ATRAER Y RETENER TALENTO DIGITAL

La cultura organizacional y la atracción y retención de talento digital es otro de los desafíos en los que coinciden los expertos de cara al próximo año.

Para el profesor del Centro de Gobierno Corporativo UC, Hernán Orellana, el tercer punto de atención de los directorios para este 2024 es la cultura organizacional. “Será muy importante desarrollar e implementar una estrategia de atracción y retención del talento necesario para implementar la estrategia digital. El talento digital es escaso y es necesario abordar este punto fundamental para tener éxito en la transformación digital. También es necesario adoptar formas ágiles de trabajar, incentivando el aprendizaje organizacional”, señala. Un comité de Cultura y Organización podría abordar los desafíos de la organización en hacer más atractiva la forma de trabajar para los perfiles digitales.

Ahí a que sea tan importante el cambio cultural es algo que también menciona el senior partner en MIC Business Consulting, Patricio Cortés, puesto que muchas personas estaban entrenadas en tecnologías que van a dejar de ser usadas. Cursos y capacitación para todos los colaboradores pueden facilitar la transición.

El subdirector del Observatorio de IA e Innovación en los Negocios de la FEN, Sebastián Cisterna, coincide en que la gestión de talento digital será uno de los principales desafíos. “Se estima que en los próximos dos años, el 40% de la fuerza laboral necesitará capacitación adicional debido al impacto de la inteligencia artificial y la automatización. A pesar de esto, se proyecta que para 2024, el 70% de las empresas no podrán capitalizar completamente sus inversiones digitales debido a la escasez de habilidades técnicas”, explica. “Los directorios deben abordar estos desafíos con una visión estratégica, equilibrando la innovación con la sostenibilidad y el desarrollo del talento para garantizar un futuro digital exitoso y responsable”, señala a modo de conclusión.