



LA GOBERNANZA 4.0 DE LA INTELIGENCIA FINANCIERA A LAS FINANZAS INTELIGENTES

El juicio del director financiero
en la era de la IA.

Lcdo. Pedro E. Gutiérrez S. | Consultor Financiero, Contable y Administrativo.

El imperativo del cambio en un entorno VUCA.



70%

de las decisiones empresariales estratégicas serán asistidas por **algoritmos de IA** antes de 2027.

(Fuente: World Economic Forum, 2023)

El gerente moderno enfrenta el desafío de transformar la sobrecarga de datos en ventaja competitiva en tiempo real.



“La inteligencia artificial no
sustituye el juicio del director
financiero; transforma radicalmente
el momento y el **NIVEL**
estratégico en que este se ejerce.”

El criterio técnico ya no se agota validando registros o conciliando balances: se adelanta al dato para diseñar las **preguntas correctas**, y regresa después para interpretar sus implicaciones éticas y estratégicas.

Ejecutivos tampoco observan seguimiento del retorno de usar la tecnología: 7 de cada 10 cree que su directorio no está preparado para gobernar la IA

El objetivo no es que los directores sean expertos en las herramientas, sino que sepan definir los objetivos y las métricas para una implementación productiva.

CATALINA MERTZ-KAPPEL

El 70% de los ejecutivos considera que su directorio no está preparado para gobernar la inteligencia artificial, una problemática que emerge en un contexto en que las empresas buscan implementar la tecnología, a veces sin las métricas necesarias para poder saber si está dando resultados.

De acuerdo con una encuesta del Instituto de Directores de Chile, 69% de los ejecutivos no ve conocimientos para supervisar la estrategia de inteligencia artificial (IA) en el directorio y 68% no observa un seguimiento al retorno de los proyectos de IA. Por otro lado, 69% de los encuestados dice que no observa un enfoque estructural de riesgos y ética en torno al uso de la tecnología.

La encuesta entrevistó a 117 gerentes generales o gerentes con reporte directo al gerente general en junio de este año. La percepción predominante de los ejecutivos respecto a la gobernanza de la IA al interior de sus empresas es negativa.

En ese sentido, existe una brecha entre la "altísima prioridad" que los ejecutivos le asignan a la IA como competencia (7 de cada 10 dice que este es el caso) y la capacidad que observan en los directorios para gobernar la tecnología.

El rol del directorio

"Hoy existe una brecha porque los directorios han construido buena parte de su valor sobre la experiencia acumulada: conocen la industria, los ciclos económicos, las finanzas, los riesgos. Con la inteligencia artificial estamos frente a algo distinto, donde prácticamente todos estamos aprendiendo al mismo tiempo", explica Fadia Gajardo, directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile (IdDC).

Guajardo observa que lo relacionado con la IA se conversa



Fadia Gajardo, directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile.



Catalina Mertz, directora de empresas.

"muchas veces como un tema tecnológico y no como un tema de negocio. Y cuando queda alojada exclusivamente en tecnología, el directorio pierde la oportunidad de discutir lo realmente importante: cuánto valor puede generar, qué riesgos abre, qué decisiones estratégicas puede cambiar y qué impacto tendrá sobre las personas y sobre el modelo de negocio".

El objetivo no es que los direc-

ductividad.

"La IA es más parecida a la electricidad, en el sentido de que tiene impactos y usos en muchísimas áreas, y es de uso transversal. No es que uno tenga que ser ingeniero eléctrico, pero sí tenemos que comprender en líneas generales lo que la tecnología puede hacer, al igual que los riesgos asociados, y qué implica en particular para la industria y la empresa en la cual uno está", comenta.

Cómo medir la IA

Para Guajardo, uno de los aspectos claves es definir cómo se medirán los resultados de la implementación de la tecnología. "El directorio tiene que mirar mucho más allá de la herramienta. Tiene que preguntarse dónde la IA realmente puede cambiar el negocio, qué inversiones vale la pena realizar, qué riesgos estamos dispuestos a asumir y cómo vamos a medir si está generando valor", indica.

Para Mertz, las métricas no deben estar centradas en el proceso de adopción en sí. "Es decir, cuántos pilotos tenemos o qué herramientas tenemos en uso. Una métrica está mal definida cuando mide actividad, uso, acceso, cobertura, y que esas actividades no tienen ninguna conexión demostrada con el resultado del negocio", comenta.

En cambio, lo que se debe cuantificar es el impacto de la IA en un resultado que la empresa ya medía desde antes, como retención o ingresos, y si esos cambios se pueden atribuir al menos parcialmente al uso de la herramienta.

"Si solamente mido implementar algo, pero no tengo lo que estoy esperando que impacte, se corre el riesgo de solamente medir actividad en inteligencia artificial, pero no impacto en la última línea", indica.

tores se vuelvan expertos en la IA, sino que tengan "el criterio suficiente para hacer las preguntas correctas, desafiar lo que propone la administración y entender qué impacto puede tener la IA en el negocio".

Catalina Mertz, directora de empresas, estima que la inteligencia artificial se debe abordar desde el directorio desde el punto de vista de la estrategia de negocios y del aumento de la pro-

- El desafío no es que el Directorio de la entidad aprenda a usar IA, sino que aprenda a **GOBERNAR** decisiones que la IA vuelve posibles con agilidad para una mayor ventaja competitiva.gobernar.

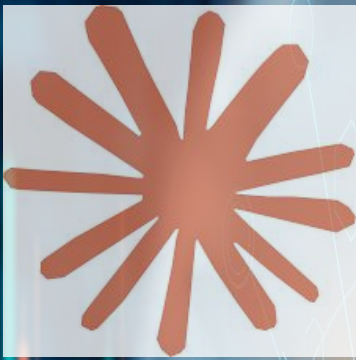
Fadia Gajardo 2026

- Si la conversación queda atrapada en pilotos o herramientas, se pierde lo estratégico: que valor crea, que riesgos redistribuye, que decisiones cambia y que las capacidades humanas exigen un crecimiento exponencial.

Catalina Mertz 2026

" Con frecuencia se aborda la inteligencia artificial como un asunto puramente tecnológico y no como una estrategia de negocio ; así , se corre el riesgo de medir únicamente su adopción técnica y descuidar su impacto en la ultima línea de resultados. "

Pedro Gutierrez S 2026



Herramienta Vs Estrategia: La IA se discute solo desde las unidades organizativas de sistemas y no desde la dirección general como estrategia de optimizar procesos (RENTABILIDAD)

La trampa de las métricas "artificialmente inteligentes": El éxito de contr con herramientas IA no garantiza el éxito ; medir solo la adopción técnica es solo una ilusión óptica de progreso como Director si no generas un valor agregado que impacte positivamente en los costos y el flujo de caja.

El efecto ultima linea: La adopción de la IA como estrategia de diferenciación solo tendrá sentido FINANCIERO si termina reflejándose en mayores y mejores márgenes, ahorros reales de recursos y un ROI sostenible de maniobrabilidad PREDICTIVA

Entender el Proceso

De la agregación forense al motor prescriptivo operativo.
La unidad deja de compilar el pasado para explicar desvíos y pasa a integrarse en el flujo de decisión.



Trazabilidad algorítmica

El juicio profesional ya no audita filas de Excel; audita los supuestos, fuentes y restricciones de los modelos.



Integración en tiempo real

Ventas, cobranzas, cadena de suministro y tipo de cambio alimentan flujos automáticos sin fricción manual.



Prescripción operativa

Simulación del impacto en caja y rentabilidad de cada decisión antes de ejecutarla.

Dos capacidades, no una.

El "Qué" y el "Cómo"

Criterio Profesional Inteligente

Dominio metodológico y analítico potenciado por herramientas digitales. Seleccionar la métrica, parametrizar variables, usar IA para optimizar. Sigue siendo técnico y estructurado.

EL CRITERIO



El "Por Qué" y el "Hacia Dónde"

Juicio Profesional Inteligente

Discernimiento contextual, ético y humano. El algoritmo entrega probabilidades; el juicio decide si el riesgo se asume según la cultura, estrategia y sostenibilidad.

EL JUICIO

ETICA

Trazabilidad algorítmica y supervisión continua

El juicio profesional deja de auditar filas de Excel para auditar los supuestos, las fuentes y las restricciones de los modelos predictivos.

Integración del ciclo de datos en tiempo real

Ventas, cobranzas, cadena de suministro y tipo de cambio alimentan flujos automáticos sin fricción manual.

Prescripción operativa

La unidad no solo informa; simula el impacto en caja y rentabilidad de cada decisión operativa antes de tomarla.

**GOBIERNO CORPORATIVO TRADICIONAL Vs GOBIERNO CORPORATIVO
4.0**

MEDICIONES EN TIEMPO REAL

Qué necesita el director financiero en la era de la IA



Arquitectura de preguntas estratégicas

La IA responde bien solo si se le interroga con rigor; el valor está en definir qué variables críticas poner a prueba.



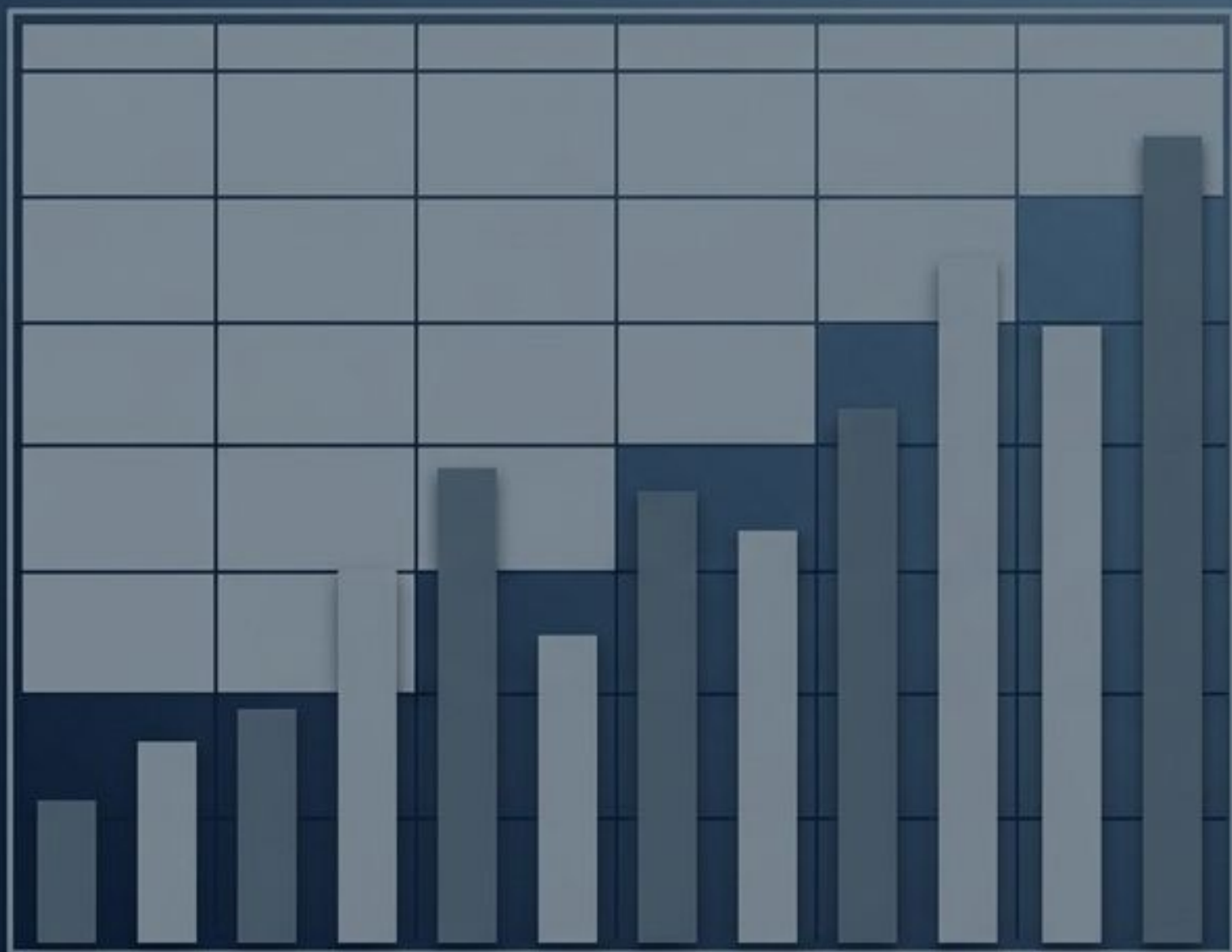
Capacidad de auditoría y escepticismo

Evaluar la solidez y los supuestos detrás de cada recomendación, sin complacencia frente a la caja negra.



Liderazgo ético y visión de negocio

Conectar números con propósito; la optimización matemática no siempre coincide con la decisión empresarial correcta.



KPI Tradicional

Estático, rezagado y lineal.

4.0



KPI Inteligente (i-KPI)

Dinámico, probabilístico y contextual. Incorpora variables exógenas (inflación, volatilidad) y sugiere rangos de acción antes de que el desvío ocurra.

Governance 4.0: De la Medición a la Toma de Decisión Inteligente



Resguardo digital: El protocolo Zero Trust



Mayor poder analítico = mayor superficie de exposición.
El blindaje es el escudo de la reputación corporativa.

NORMAS INTERNACIONALES ISO DE GOBERNANZA

- **ISO 38500 : TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION PARA LAS ENTIDADES**
 - Responsabilidad
 - Estrategia
 - Adquisicion y comportamiento humano.
- **ISO 27014 : SEGURIDAD DE LA INFORMACION**
 - Directrices de como gobernar y evaluar la seguridad de la informacion.
- **ISO 38505 : GOBERNANZA DE LOS DATOS**
 - Como resguardar y maximizar el valor de la informacion como posicionamiento estrategico en mercados **cuanticos**.



Transformando los Estados Financieros (Parte I)



Estado de Flujo de Efectivo Inteligente

IA Aplicada: Modelos de series temporales (Prophet, LSTM) proyectan caja a 30/60/90 días con bandas de confianza.

Tradicional

Muestra saldo positivo al cierre, ignorando crisis inminente a los 12 días.

Inteligente

Predice **déficit** en semana 3 con **88% de probabilidad**; sugiere pausar compras.



Estado de Resultados (P&L) Inteligente

IA Aplicada: Costeo en tiempo real y dynamic pricing.

Tradicional

Reporta 14% de utilidad sobre ventas pasadas, ignorando costo de reposición actual.

Inteligente

Recalcula margen bruto por hora y **alerta qué líneas operan con rentabilidad negativa hoy.**

Transformando los Estados Financieros (Parte II)



Balance General Inteligente

IA Aplicada: Detección automatizada de deterioro de activos y conciliación zero-touch.

Tradicional

Estimación de incobrables manual, calculada anualmente con porcentaje plano.

Inteligente

Clasificación dinámica de riesgo crediticio; ajusta provisión (NIIF 9) a diario.



Patrimonio Inteligente

IA Aplicada: Motores de reexpresión continua (NIC 29) que simulan capitalizaciones y dividendos.

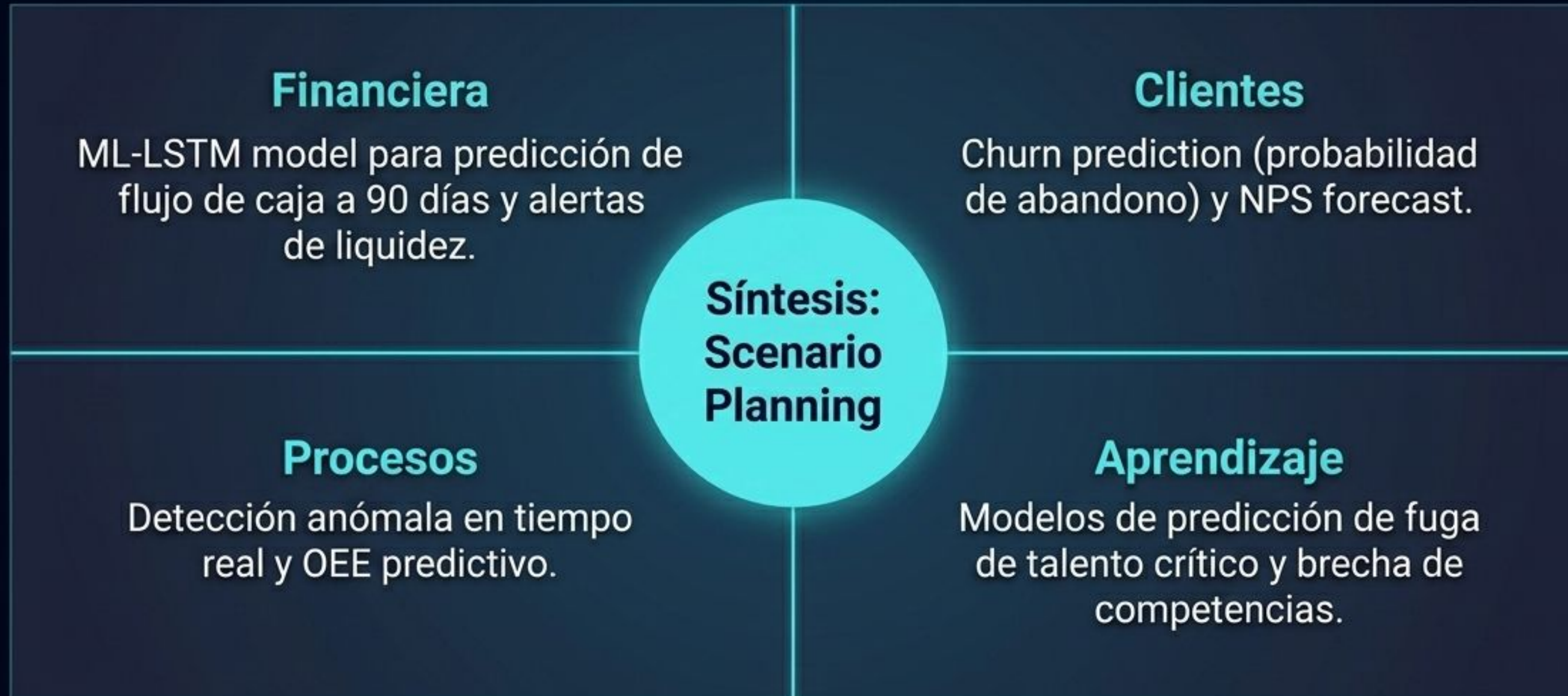
Tradicional

Ajuste por inflación anual; decisiones sobre una foto congelada de hace meses.

Inteligente

El modelo muestra cómo queda la relación tras reexpresión **antes de repartir dividendos**. Decisiones sobre la foto de hoy.

Tablero de mando predictivo: Anticipar es gobernar.



Un modelo de planificación por escenarios que construye futuros dinámicos con base en variables exógenas y endógenas.

Síntesis: El Nuevo Rol del CFO

	Modelo Tradicional	Finanzas Inteligentes (Gobernanza 4.0)
Tiempo de Atención	70% en conciliación y explicación retrospectiva.	80% en diseño de escenarios, asignación de capital y validación.
Naturaleza de los Datos	Estáticos, internos, por lotes mensuales.	Continuos , internos/exógenos, streaming en tiempo real.
Tratamiento del Error	Detección posterior en cierres.	Alertas tempranas y detección de anomalías en el registro.
Papel del Juicio Profesional	Validar aritmética y justificar desvío.	Gobernar el algoritmo, cuestionar correlaciones y decidir el rumbo ante la incertidumbre.



“El día en que un algoritmo cierre el estado de cambios en el patrimonio sin que nadie lo revise, la pregunta ya no será si la IA se equivocó, sino quién iba a darse cuenta si lo hubiera hecho.”

La Gobernanza 4.0 no le pide al CFO que confíe menos en la máquina; le pide que sepa exactamente en qué momento del proceso su firma sigue siendo insustituible.



**GRACIAS
POR SU ATENCION**

Lcdo Pedro E Gutierrez S.
pegutierrezs@gmail.com
0424 5820941
@pegutierrezs IG