

Brinca.

iD INSTITUTO DE
DIRECTORES
DE CHILE

Estudio Madurez Digital de los Directorios en Chile

Agosto, 2025

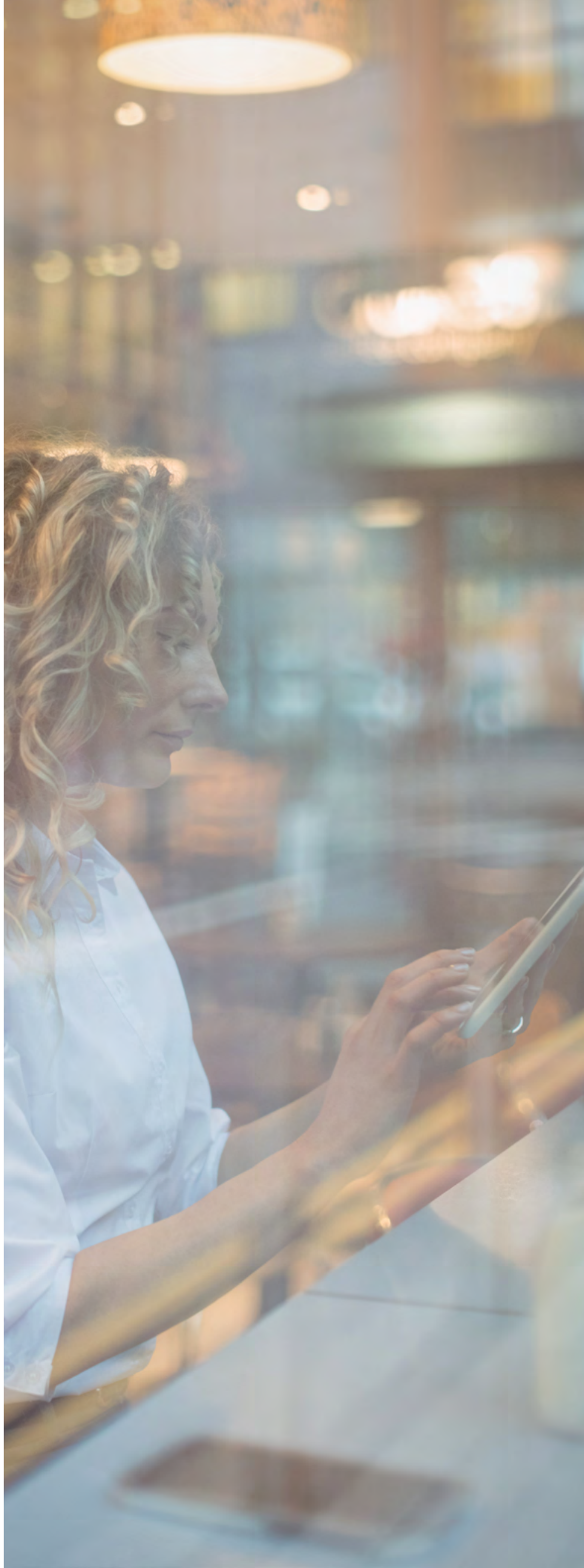


Sobre Brinca

Consultora especializada en estrategia, innovación y gestión del cambio, con más de 15 años acompañando a organizaciones de múltiples industrias en Chile y Latinoamérica. Su metodología combina creatividad, análisis de datos y estudios especializados para diseñar estrategias a la medida, medir impacto y potenciar culturas de innovación. Brinca es reconocida por su capacidad de transformar información en decisiones estratégicas y resultados concretos.

Sobre IdDC

El Instituto de Directores de Chile es una de las principales organizaciones de gobierno corporativo en el país. Es referente al generar y difundir conocimiento sobre las mejores prácticas para directorios, con lo cual incide en diversos agentes de mercado. Contribuye en el desempeño sostenible de las organizaciones impulsando mejores directorios para mejores empresas y, en consecuencia, para una mejor sociedad.



Índice

Cartas	04
Carta Instituto de Directores de Chile	
Carta Brinca	
Resumen ejecutivo	06
Metodología	08
01 El rol del directorio en la transformación digital	11
02 Estrategia digital en las empresas chilenas	14
03 Temas digitales en la agenda del directorio	17
04 Ciberseguridad y directorios	19
05 Inteligencia Artificial: presencia, gobernanza y políticas	21
06 Barreras para la transformación digital	26
Conclusiones y recomendaciones	28

CARTA

Instituto de Directores de Chile

Los debates sobre el liderazgo en la era de la digitalización y la inteligencia artificial hace tiempo que dejaron de ser algo abstracto. En la era actual, la transformación digital pasó de ser una aspiración a convertirse en el pilar central de las estrategias de crecimiento y competitividad empresarial.

El presente estudio, Madurez Digital de los Directorios en Chile, elaborado por Brinca y el Instituto de Directores de Chile, busca explorar cómo los directorios chilenos están afrontando este desafío: si están integrando la tecnología como un eje estratégico o haciéndose cargo de amenazas como las brechas en ciberseguridad, con especial énfasis en el impacto de la Inteligencia Artificial y la transformación radical que ha traído al mundo del trabajo. Pero sobre todo, busca profundizar en el rol e influencia que los directores tienen en estas temáticas en los directorios y empresas en que participan.

A medida que las organizaciones han avanzado en la incorporación de nuevas tecnologías, la responsabilidad última de impulsar estas transformaciones ha recaído cada vez más en los directorios. Estos organismos, formados en su mayoría por directores no especialistas en estas materias, han debido asumir decisiones y empujar cambios que muchas veces van más rápido de lo que pueden alcanzar a comprender.

En el Instituto de Directores de Chile, consideramos esencial que las empresas cuenten con una gobernanza capaz de manejar estas materias de forma comprometida, anticipándose a los riesgos y con mayor visión de futuro. Los directorios tienen la responsabilidad de liderar esta tarea, buscando avanzar de una supervisión superficial a una participación profunda y estratégica que impulse el valor de la empresa.

Es por eso que este trabajo es también una invitación a los líderes de las organizaciones a reflexionar sobre su rol. A través de una serie de conclusiones y recomendaciones finales, se invita a los directores a aprender a liderar organizaciones en una era donde la transformación digital debe estar integrada en cada parte del negocio: desde la experiencia del cliente a cómo se trabaja, desde las decisiones en el día a día hasta incluso en la propia cultura de la empresa.

Como Instituto de Directores creemos que solo con directores preparados y dotados de las herramientas necesarias en estas materias, podremos asegurar mejores directorios para mejores organizaciones y, de paso, lograr que las empresas de nuestro país estén bien equipadas para impulsar el crecimiento necesario y afrontar el futuro próximo.

CARTA**Brinca**

Con la nueva ola de inteligencia artificial, incluso el concepto de transformación digital parece quedarse atrás. Si hoy una organización apenas está “transformándose digitalmente”, probablemente ya va tarde. El verdadero riesgo no es no innovar, sino creer que se está innovando mientras el mundo avanza a otra velocidad y redefine, en tiempo real, las reglas del juego. La velocidad de cambio que impone la IA exige algo más que adaptación: demanda visión, decisión y capacidad de ejecución sostenida.

En Brinca, llevamos más de 15 años acompañando a empresas de múltiples industrias en Chile y Latinoamérica en este desafío. Hemos visto cómo las organizaciones que prosperan son aquellas que entienden que la digitalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar valor, innovar de manera continua y construir culturas organizacionales preparadas para el cambio constante. Nuestra experiencia en estrategia, innovación y gestión del cambio nos ha enseñado que la clave para avanzar no está solo en conocer las tendencias, sino en instalar capacidades, estructuras y dinámicas que conviertan la intención en acción y los datos en decisiones estratégicas.

A partir de este estudio, nuestra invitación es clara: que los directorios asuman un liderazgo activo en la transformación digital, entendida no como un proyecto aislado, sino como un proceso transversal y permanente que impacta en cada decisión, en la forma de trabajar, en cómo se lidera y en cómo se genera valor. Pasar de la convicción a la acción requiere visión estratégica, gobernanza sólida y el compromiso de dedicar tiempo, foco y recursos a estos temas en la agenda directiva.

Confiamos en que los hallazgos y recomendaciones aquí presentados inspiren a los líderes a dar pasos concretos hacia una mayor madurez digital. Este es un momento para decidir si se quiere observar el cambio desde la vereda o protagonizarlo desde la primera línea. Quienes opten por lo segundo estarán mejor preparados para fortalecer la competitividad, la resiliencia y el impacto positivo de sus organizaciones en la sociedad.

Resumen ejecutivo

En la última década, la **transformación digital** ha pasado de ser una opción estratégica a convertirse en un requisito de supervivencia para las organizaciones. Lo digital ya no es un tema exclusivo del área de tecnología; es un elemento que redefine modelos de negocio, altera la dinámica competitiva y exige nuevas competencias de liderazgo. En este escenario, los directorios no pueden limitarse a supervisar: deben liderar.

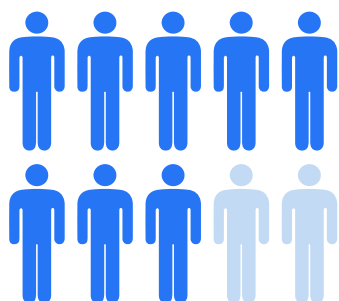
El presente estudio, elaborado por el **Instituto de Directores de Chile (IdDC)** en conjunto con **Brinca**, busca responder una pregunta esencial:

¿Qué tan preparados están los directorios chilenos para guiar y supervisar, de manera efectiva, la transformación digital de sus organizaciones?

No se trata solo de medir el uso de tecnología, sino de evaluar la **madurez digital, entendiendo esta como:**

- **Nivel de desarrollo digital** del directorio y la organización.
- **Capacidad de influir** en la estrategia digital corporativa.
- **Formalización** de la hoja de ruta digital.
- **Temas estratégicos** que llegan (o no) a la mesa del directorio.
- **Aproximación a la Inteligencia Artificial (IA)** como expresión avanzada de esa madurez.

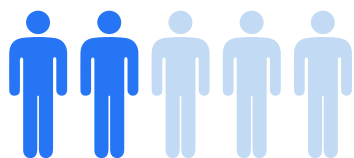
Los resultados muestran una tensión clara:



Si bien la convicción está instalada, al menos

8 de cada 10

directores consideran que su rol es clave para abordar e impulsar temáticas de transformación digital.



La influencia real es limitada:

casi un 40%

de los directorios declara influir poco o nada en la estrategia digital de la empresa.

Esta brecha entre **lo que los directores creen ser y lo que realmente logran hacer** es el hilo conductor del estudio. Y es que, como revela esta investigación, la madurez digital no se construye solo con voluntad o declaraciones, sino con **estructuras, agendas y decisiones** que traduzcan esa intención en acción medible.

En este informe, la IA aparece como **corolario natural**: cuando existe una estrategia digital robusta y una agenda directiva activa, la incorporación de tecnologías emergentes se da de manera más orgánica, ordenada y estratégica. Por el contrario, en directorios sin estrategia, la IA suele ser anecdótica o exploratoria, sin impacto sistémico.

La relevancia para los directorios

Para un miembro de directorio, este estudio no es solo un diagnóstico técnico, sino que debe ser una herramienta que fortalezca su desempeño en los gobiernos corporativos donde se desarrolla, ya que entrega:

- Una **radiografía** de la madurez digital en la alta dirección de nuestro país en un abanico de empresas e industrias.
- Evidencia de cómo **la estrategia formalizada cambia la agenda y prepara el terreno para la innovación**.
- Señales concretas para lograr **cerrar brechas y anticipar riesgos desde el directorio**.

En los siguientes capítulos, recorreremos el viaje completo: desde la **percepción y el mandato del directorio** hasta el **grado real de influencia que los directores tienen**, pasando por la formalización de la estrategia digital, **la agenda de temas críticos y la gobernanza de la IA**.

Para finalizar el estudio, se entrega una breve hoja de ruta accionable, para que los directorios **pasen del plan a la acción; y logren transformar sus organizaciones desde la estrategia del negocio**.



Metodología

Para que un estudio sobre madurez digital entregue una radiografía acertada del estado del arte en los directorios, su metodología debe garantizar que las conclusiones son representativas y accionables. Este levantamiento fue diseñado para capturar la **diversidad de contextos, la variedad de estructuras de gobierno y las diferentes velocidades de avance digital** que coexisten en las empresas chilenas.

2.1 Población objetivo

El estudio se enfocó en quienes toman decisiones o influyen directamente en la estrategia corporativa:

- **Directores** de empresas.
- **Gerentes generales.**
- **Ejecutivos de primera línea** con reporte directo al directorio.

Este perfil asegura que las respuestas reflejen la visión y experiencia de quienes tienen un asiento (literal o figurado) en la mesa donde se definen las prioridades estratégicas.

2.2 Instrumento y aplicación

- **Modalidad:** Encuesta web estructurada.
- **Formato:** Preguntas cerradas y escalas de valoración (de “nada” a “muy”), complementadas con opciones múltiples para precisar prácticas, estructuras y temáticas tratadas en el directorio.

Dimensiones evaluadas:

De cara a hacer una medición del nivel de madurez digital de los directorios encuestados, se analizaron las siguientes dimensiones:

1. **Nivel de desarrollo digital** de la empresa y del directorio.
2. **Influencia del directorio** en la estrategia digital.
3. **Formalización** de la estrategia de transformación digital.
4. **Temas digitales en la agenda** del directorio.
5. **Grado de familiaridad y adopción** de Inteligencia Artificial.
6. **Existencia de políticas y mecanismos** de gobernanza digital y de IA.
7. **Barreras** que limitan el avance de la madurez digital.

2.3 Propósito analítico

El diseño metodológico busca algo más que un diagnóstico estático: permite **detectar patrones y relaciones** entre variables clave. Por ejemplo:

- Cómo la existencia de una estrategia formalizada modifica los temas que llegan a la mesa.
- La relación entre la madurez digital y la presencia de estructuras de gobernanza (como comités tecnológicos).
- De qué manera la familiaridad con la IA y las políticas asociadas reflejan –y potencian– la madurez general del directorio.

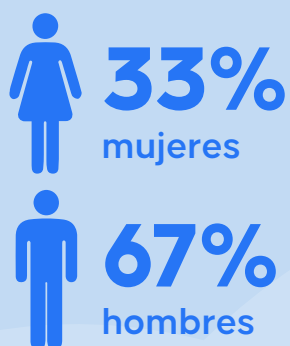
2.4 Muestra

Para la realización de esta encuesta se contó con las respuestas de 105 personas que cumplieran con las características previamente señaladas.

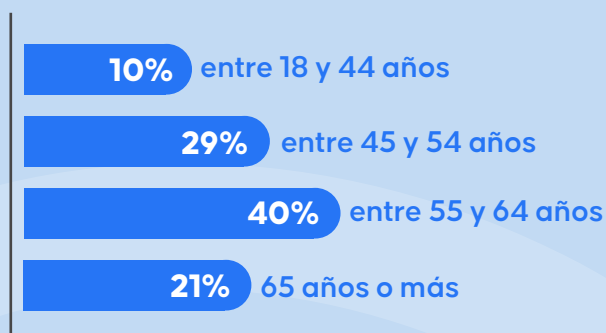
Algunos de estas personas participan en más de un directorio, por lo que los resultados de la muestra alcanzan a reflejar el estado de madurez digital de 127 directorios de empresas chilenas.

Perfil de los encuestados:

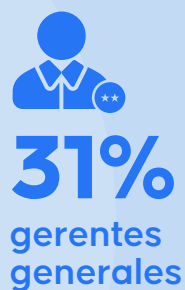
GÉNERO



EDAD



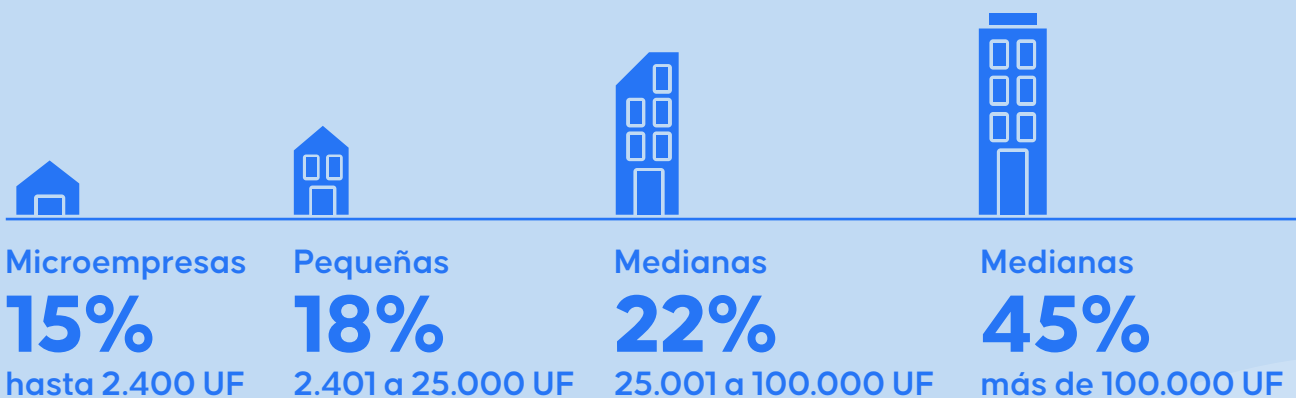
CARGO ACTUAL



Es importante resaltar, como mencionamos anteriormente, que todos los encuestados son personas que o son parte de directorios o tienen reporte directo al directorio.

Distribución por tamaño de empresa (ventas anuales en UF):

Las empresas encuestadas responden a diversas realidades, tanto por número de empleados como nivel de facturación e industrias. Esto nos permite obtener un panorama general que refleja la diversidad de organizaciones del ecosistema chileno y que permite obtener un diagnóstico amplio del nivel de madurez respecto a la digitalización en las empresas del país.



Distribución por dotación:



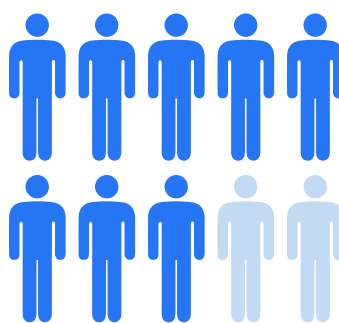
01

El rol del directorio en la transformación digital

En un mundo donde la tecnología avanza rápidamente, los directores deben estar preparados para tomar decisiones estratégicas que no solo mantengan la competitividad de sus organizaciones, sino que también impulsen su evolución en un entorno cada vez más digitalizado, dinámico y cambiante.

Los directores, como parte del deber fiduciario inherente a su rol, se enfrentan actualmente con el gran desafío de supervisar los riesgos que el avance tecnológico conlleva y poder impulsar las transformaciones organizacionales necesarias para aprovechar las oportunidades que se presentan. Aunque no se espera que sean expertos en la materia, sí deben ser capaces de identificar y reconocer los **conceptos clave, los principales riesgos y las mejores prácticas** para gestionarlos.

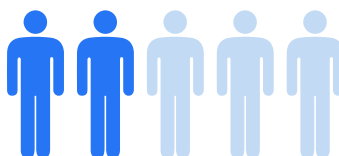
Y, al menos en el discurso, los directorios chilenos tienen clara la importancia de su rol frente a la transformación digital:



80%

de los directores considera que su rol es clave para impulsar este cambio en materias de transformación digital, especialmente en temas como ciberseguridad y gobernanza de datos.

Como vemos, la convicción está instalada y eso es un punto de partida poderoso. Sin embargo, los datos revelan un contraste importante:



casi el 40%

de los directorios influye poco o nada en la estrategia digital de su empresa.

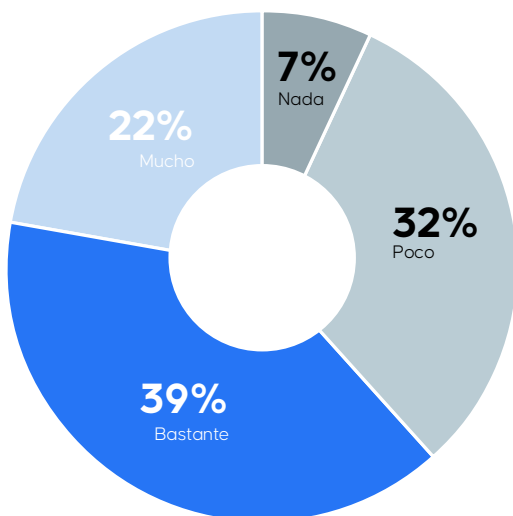
La brecha entre **lo que se declara y lo que se ejecuta en la gestión del directorio** es un indicador de una madurez digital todavía en desarrollo.

1.1 Convicción, pero aún falta tracción

Cuando preguntamos a los directores “¿En qué medida el directorio influye en la estrategia digital de sus organizaciones?”, las respuestas muestran disparidad:

En qué medida consideras que el directorio:
“Influye en la estrategia digital”

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



Como vemos, los datos sugieren que la mayoría de los directorios están influenciando en su estrategia digital. Es así como un 61% reporta una influencia considerable por parte del directorio. Esto sugiere que en la mayoría de las empresas,

los líderes están bien encaminados respecto de la dirección digital.

Sin embargo, es importante resaltar que para una minoría considerable (39%) **la gobernanza digital sigue siendo un desafío**. Estos directorios podrían estar perdiendo oportunidades clave, o estar en riesgo de quedarse atrás frente a sus competidores más ágiles digitalmente.

El hecho de que casi un 40% de los encuestados aún reporte baja influencia del directorio, muestra que la brecha de conocimiento y la falta de participación siguen siendo un problema para algunas organizaciones y que necesitan poner más atención a este tema si quieren mantener su competitividad a largo plazo.

Los datos sugieren que, aunque la importancia de la transformación digital se reconoce, **la influencia real todavía depende de factores puntuales** como la cultura organizacional, el empoderamiento del directorio y la existencia de una estrategia formal.

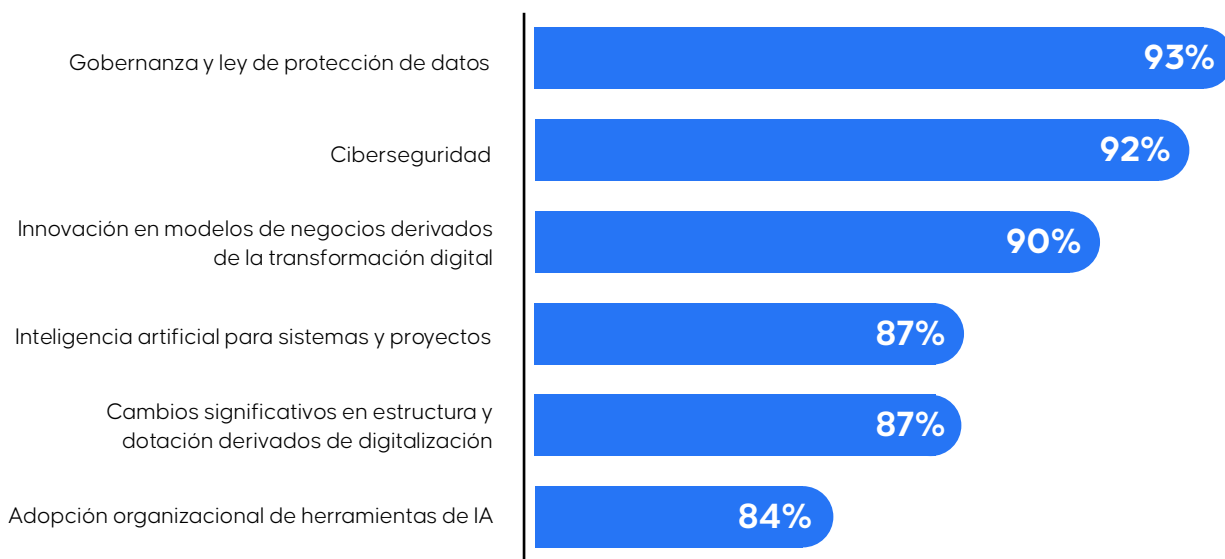
1.2 Implicancias para el gobierno corporativo

Al indagar sobre la importancia de su rol en el directorio para impulsar diversas aristas relacionadas con la transformación digital, al menos el 80% de los encuestados indica que su rol es determinante en temáticas como gobernanza de datos o ciberseguridad.

Es así como, al preguntar “¿Qué tan relevante consideras que es para tu rol en el directorio comprender y abordar los siguientes temas?”, los encuestados señalaron que su rol es bastante o muy importante:

¿Qué tan relevante consideras que es para tu rol en el directorio comprender y abordar los siguientes temas?
(Porcentajes de Bastante y Muy)

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



Estos números reafirman que los directorios tienen conciencia real de su rol clave en impulsar estos cambios. Sin embargo, cuando contrastamos estos números con los datos revisados anteriormente, vemos la necesidad de seguir impulsando la adopción de estrategias formales respecto de la digitalización.

En términos de gobernanza, un directorio que reconoce la importancia de la transformación digital, pero no logra incidir de forma sistemática, enfrenta dos riesgos claros:

1. **Quedar en un rol reactivo:** limitándose a aprobar iniciativas cuando el mercado o la regulación lo exigen.
2. **Perder capacidad de anticipación:** sin una visión digital clara, el directorio queda menos preparado para detectar oportunidades y amenazas emergentes.

El verdadero liderazgo digital requiere pasar de la convicción a la acción, lo que como vemos ya varios directorios están logrando, y que debe:

- Incluir la transformación digital como punto **permanente** de la agenda.

- Revisar avances y resultados con métricas claras.
- Vincular la digitalización con la **estrategia de negocio**, no tratarla como un plan paralelo.

1.3 Una oportunidad

Que la convicción esté presente en la mayoría de los directorios chilenos significa que **el terreno cultural está preparado**. Como vemos, existe un importante número de empresas que están entendiendo y priorizando la transformación digital desde los más altos niveles de gestión.

El reto, hacia adelante, es crear las **condiciones estructurales y procedimentales** para que el directorio pueda ejercer su influencia e impulsar las transformaciones que requieren las organizaciones.

En este sentido, el paso lógico para avanzar en la madurez digital es **contar con una estrategia formalizada**, que actúe como marco de referencia y catalizador para la acción. Donde esta existe, la agenda cambia: aumenta el peso de la innovación, la exploración de nuevas tecnologías y, como veremos más adelante, la incorporación estratégica de la Inteligencia Artificial.

02

Estrategia digital en las empresas chilenas

La existencia de una **estrategia digital clara y formalizada** es la bisagra que separa a los directorios con un rol activo en la transformación de aquellos que actúan de forma reactiva. Una cosa es reconocer la importancia del cambio; otra, muy distinta, es **planificarlo, asignarle recursos y medirlo sistemáticamente**.

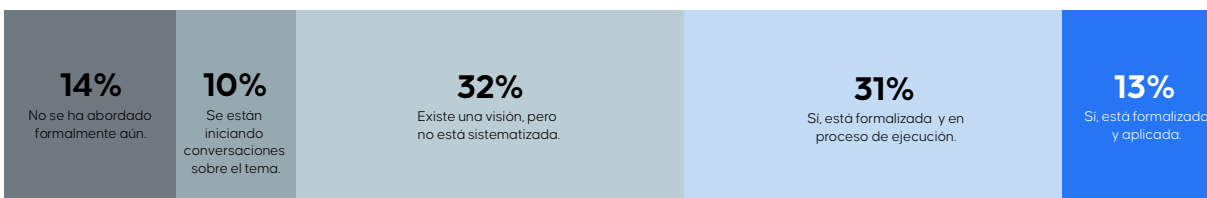
Los resultados del estudio muestran que la formalización sigue siendo una deuda pendiente:

Solo el 44%
de las empresas declara tener una
estrategia de transformación digital
formalizada, donde

Solo el 13%
ya está aplicando.

¿Consideras que la empresa cuenta con una estrategia clara de transformación digital?

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



2.1 La diferencia entre tener una visión y tener una estrategia

Una visión digital describe una intención general; una **estrategia formalizada** define objetivos, asigna responsables, establece plazos y mide resultados. Sin ese marco, las iniciativas digitales suelen ser reactivas, fragmentadas y sin impacto sostenido.

En cambio, una estrategia bien definida permite:

- **Priorizar inversiones** en función de su aporte estratégico.
- **Alinear al equipo ejecutivo** y a las distintas áreas.
- **Integrar la digitalización** en la estrategia corporativa, no como un proyecto aparte.
- **Medir el avance** y ajustar el rumbo cuando es necesario.

Ante la magnitud y velocidad de cambios tecnológicos, y respecto del capital humano que enfrentamos actualmente, resulta crucial adoptar y mantener desde la gobernanza de las organizaciones una **mentalidad de crecimiento y adaptación, que incorpore dentro de su quehacer** un camino claro para hacer frente a estas nuevas realidades.

Sin embargo, el 66% de los directorios o apenas tiene una visión general o derechamente aún no ha abordado el tema, dejando una materia que debiese estar incorporada en su estrategia de negocio y en su quehacer como directorio.

Y esto no se trata de convertir a los directores en expertos en datos o IA. La invitación es a replantearse la visión sobre la digitalización: dejar de verla como un desafío técnico lejano para entenderla como una responsabilidad inherente de su deber fiduciario y de su rol como líderes de sus organizaciones.

2.2 El impacto en la agenda del directorio

Los datos son concluyentes, en empresas donde la estrategia digital está formalizada,

83%

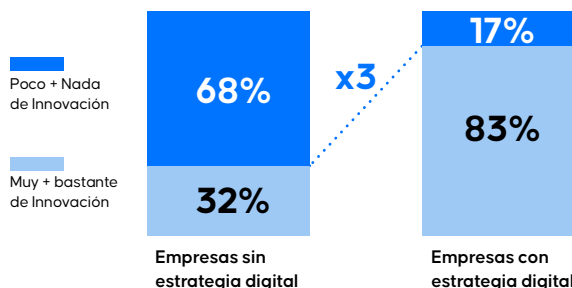
de los directores declara que la innovación en el modelo de negocio es un tema “muy” o “bastante” presente en la agenda.

68%

de quienes no cuentan con estrategia, indica que la innovación está “poco” o “nada” presente.

Innovación en modelos de negocios derivada de la transformación digital

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



La ausencia de este tema en la agenda es un indicador de que la organización podría estar navegando a ciegas en un entorno que requiere planificación y estrategia.

Como los datos confirman, la formalización no solo ordena la ejecución; **crea espacio en la conversación directiva para mirar hacia adelante**, explorar nuevas fuentes de valor y gestionar riesgos emergentes.

Y esta forma de gestionar los directorios, por lo demás, es una necesidad que los propios equipos ejecutivos están pidiendo de manera sostenida; que su órgano de gobernanza deje de mirar por el retrovisor constantemente y sea capaz de mirar hacia adelante, aportando en la visión a largo plazo de la empresa y delineando el futuro de las organizaciones que encabezan.

2.3 Una oportunidad clara para los directorios

Para un directorio, el mensaje es claro:

La estrategia digital es la llave para activar una agenda más innovadora y con mayor capacidad de anticipación.

Formalizar la estrategia no es un ejercicio de documentación, sino una decisión de liderazgo que:

- **Vincula lo digital con la rentabilidad y la sostenibilidad** del negocio.
- Fortalece la **influencia del directorio** en la dirección tecnológica de la empresa.
- Abre la puerta a **incorporar tecnologías emergentes**, como la Inteligencia Artificial, desde una perspectiva de gobernanza y no solo de experimentación técnica.

Incluir la estrategia digital en la agenda, además, desencadena una serie de preguntas esenciales para la continuidad de la empresa:

- ¿Qué cambios se requieren en la forma en que operamos?
- ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes de manera diferente?
- ¿Cómo nos posicionamos en un mercado que cambia a una velocidad sin precedentes?

Ignorar esta realidad es un riesgo que ninguna organización puede permitirse. Si la innovación no está en la agenda del directorio, no se tomarán las decisiones necesarias para proteger y hacer crecer la empresa a largo plazo.

En resumen, la madurez digital comienza con una estrategia clara. Y cuando esta existe, todo el ecosistema directivo –agenda, capacidades, innovación– se alinea para sostenerla y escalarla.



03

Temas digitales en la agenda del directorio

La madurez digital se refleja también en **los temas que efectivamente llegan a la mesa del directorio**.

Lo que se discute de forma regular es lo que realmente se prioriza. Y en este punto, el estudio revela un patrón claro: los temas digitales en las agendas de directorio actuales tienden a estar dominados por asuntos relacionados con cumplimiento, seguridad y gestión de riesgos, mientras que las tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial, aún ocupan un lugar secundario.

3.1 Los temas que lideran la conversación

Según los directores encuestados, los asuntos más presentes (“muy” o “bastante” presentes) en sus reuniones son:

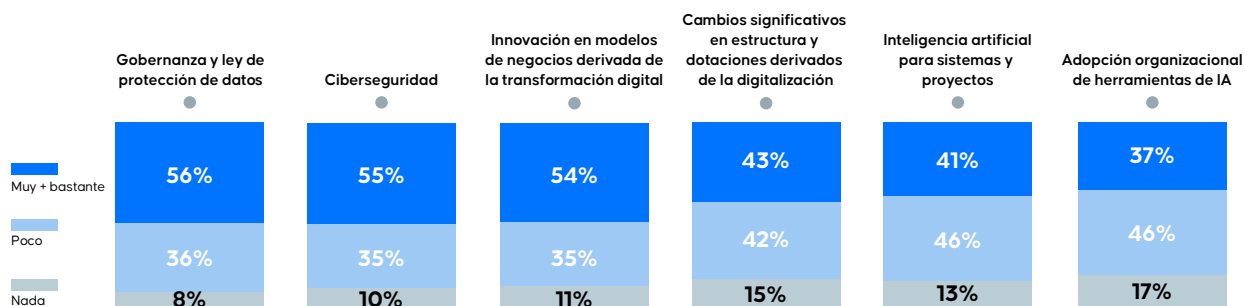
- **Gobernanza y ley de protección de datos:** 56%
- **Ciberseguridad:** 55%

- **Innovación en modelos de negocio derivados de la transformación digital:** 54%
- **Cambios significativos en estructura y dotaciones derivados de la digitalización:** 43%

Estos temas comparten un elemento en común: **la urgencia**. Cumplimiento normativo, protección de datos y seguridad de la información son áreas donde el riesgo es tangible y las consecuencias de la inacción son inmediatas, lo que explica su protagonismo.

Y es que la velocidad de cambio que enfrentamos trae consigo múltiples riesgos asociados. Para mitigarlos es esencial establecer políticas, procedimientos y controles efectivos desde el directorio. De esta manera, las organizaciones pueden aprovechar los beneficios de la digitalización y hacerle frente de mejor manera a los desafíos que enfrentan, sin exponerse a riesgos innecesarios.

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



3.2 Los grandes ausentes: IA y adopción organizacional

En contraste, **la Inteligencia Artificial y la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas** tienen menor presencia en la agenda:

- **IA aplicada a sistemas y proyectos específicos:** 41%
- **Adopción organizacional de herramientas de IA:** 37%

Estos porcentajes muestran que la IA, aunque está en el radar, todavía **no es tratada como un eje transversal de la estrategia digital**, sino más bien como un conjunto de iniciativas puntuales.

Y es que dado el impacto que estas tecnologías tienen en la forma de hacer y comprender los negocios, no basta con incorporar nuevas herramientas o contratar a expertos que acompañen sus procesos de ejecución. **La madurez digital implica también mantenerse en un estado de aprendizaje y adaptación continua como organización**, incluyendo a su máximo organismo rector.

3.3 La relación con la estrategia formalizada

La frecuencia con la que se discuten temas innovadores y de alto impacto digital está directa-

mente relacionada con la existencia de una estrategia digital formalizada:

- Con estrategia clara, la **innovación** es protagonista y se integra en la conversación estratégica.
- Sin estrategia, la agenda digital tiende a concentrarse en el corto plazo y en temas reactivos.

3.4 De la agenda reactiva a la agenda estratégica

Para avanzar hacia una mayor madurez digital, el directorio necesita **evolucionar su agenda**:

- **Incluir la innovación, la exploración de nuevas tecnologías y la IA** como puntos permanentes de discusión.
- Evaluar no solo el estado de los riesgos, sino también **las oportunidades** de generación de valor y nuevos negocios habilitados por lo digital.
- Asegurar que la agenda tecnológica responda a una **estrategia corporativa**, que implique todo el negocio y tenga responsables claros, tanto en el directorio como en la administración, así como métricas claras de avance.

En definitiva, **lo que no está en la agenda, no se prioriza**. Y sin la IA, la transformación digital transversal y la innovación disruptiva no se conversan de manera sistemática, la organización seguirá avanzando en silos, sin capitalizar todo su potencial competitivo.



04

Ciberseguridad y directorios

En la percepción de los directores, la ciberseguridad es un tema relevante:

92%

considera que su rol es “muy” o “bastante” importante para abordarla dentro de las temáticas de transformación digital.

Este alto grado de conciencia es un punto de partida valioso, que refleja una comprensión generalizada de que los riesgos digitales son parte de la agenda de gobierno corporativo.

Los datos confirman que la ciberseguridad figura entre los temas más presentes en las discusiones de los directorios,

55%

declara que está “muy” o “bastante” presente en la agenda, a la par de la gobernanza y ley de protección de datos (56%) e innovación en modelos de negocio (54%).

Esto indica que, en comparación con otras tecnologías emergentes, la ciberseguridad ha logrado posicionarse con un peso significativo.

4.1. Cómo la abordan hoy los directorios

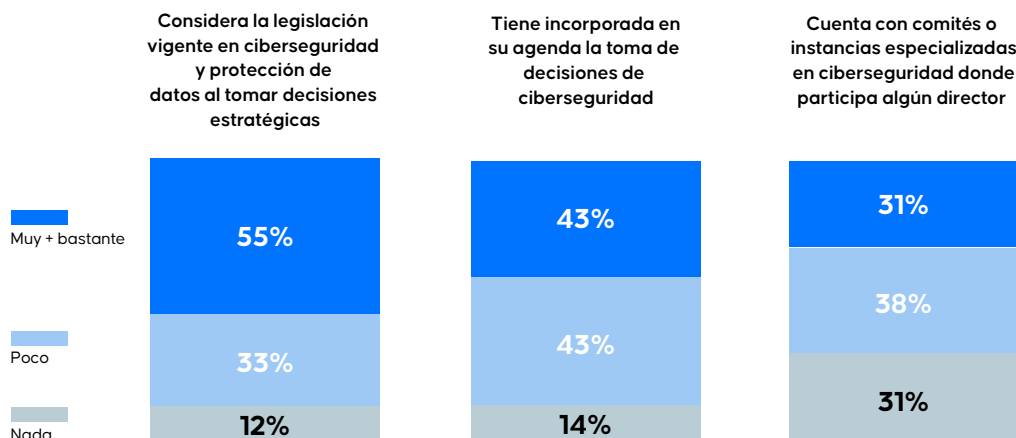
Al profundizar en las prácticas específicas:

- 55% de los directorios considera la legislación vigente en ciberseguridad y protección de datos al tomar decisiones estratégicas.
- 43% tiene incorporada la toma de decisiones en ciberseguridad dentro de su agenda de forma habitual.
- 31% cuenta con comités o instancias especializadas en la materia con participación directa de algún director.

Estos datos muestran un buen nivel de integración normativa y de agenda, aunque la existencia de estructuras más formales, como comités responsables de estos temas, todavía tiene espacio para crecer.

En relación a la ciberseguridad, a tu juicio este directorio:

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



4.2. Oportunidad de evolución

La ciberseguridad ya no es solo un tema de cumplimiento, sino un habilitador de confianza y resiliencia. Para avanzar hacia un enfoque más estratégico, los directorios deben:

- Fortalecer la presencia de la ciberseguridad en la agenda, con reportes periódicos y métricas de madurez.
- Incrementar la participación de expertos –internos o externos– en sesiones clave.
- Evaluar la creación de comités o subcomités que integren ciberseguridad, protección de datos y gestión de riesgos digitales de forma transversal.

Los directorios tienen la responsabilidad de garantizar el uso ético y seguro de la tecnología. Con el avance de la inteligencia artificial y la naciente normativa sobre el uso de datos personales, esta responsabilidad se ha vuelto más crítica que nunca. Generar confianza en la forma en que las empresas manejan los datos es fundamental para la reputación y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Las fallas en ciberseguridad pueden llevar a consecuencias tan graves como una crisis financiera o la pérdida de la licencia para operar en ciertos sectores. Por lo tanto, la supervisión de estos temas es parte integral del deber fiduciario del directorio. Ignorarlo, incluso, podría exponer a los directores a demandas legales por incumplimiento de sus obligaciones.

4.3 Una mirada equilibrada

El punto de partida es positivo: la ciberseguridad está instalada en la conversación directiva y respaldada por un alto nivel de conciencia. La oportunidad está en profundizar su institucionalización para pasar de la revisión a la acción continua, con un enfoque que combine protección, cumplimiento y generación de valor a través de la confianza digital.

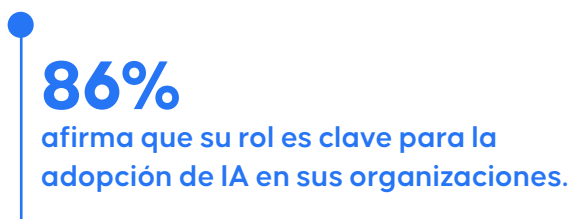
Abordar estos desafíos desde la gobernanza de manera proactiva, no solo protege a la empresa, sino que también la posiciona para usar la tecnología de forma beneficiosa, tanto para sus negocios como para la sociedad en general.

05

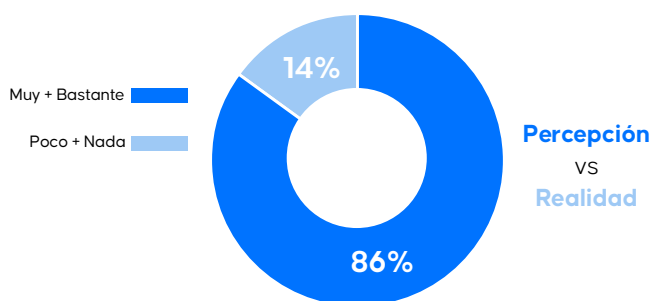
Inteligencia Artificial: presencia, gobernanza y políticas

En la arquitectura de la madurez digital, la **Inteligencia Artificial (IA)** es un indicador avanzado. Su nivel de presencia en la agenda, el grado de familiaridad que tienen los directores y la existencia de políticas para su uso no solo revelan la actitud frente a esta tecnología, sino también el nivel general de sofisticación digital del directorio.

5.1 Percepción vs. realidad

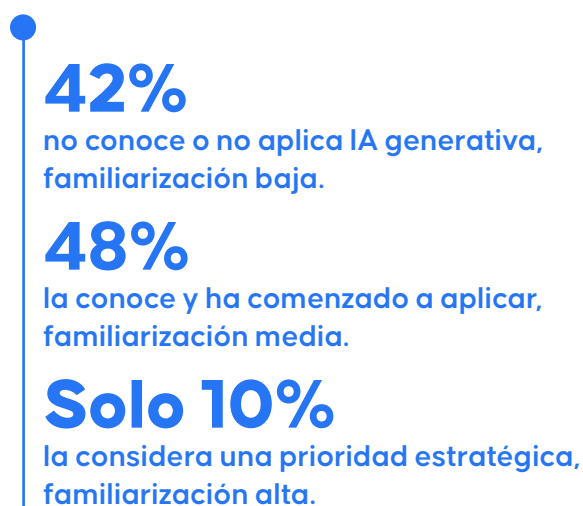


Rol de los directores en adopción de IA
% de importancia percibida por director de una empresa



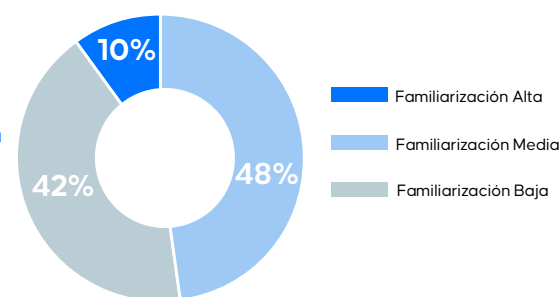
Este desfase entre **reconocimiento del rol** y **acción concreta** es similar al que encontramos en la

Sin embargo, al observar la práctica el panorama cambia:



¿Los directorios están familiarizados con la Inteligencia Artificial Generativa?

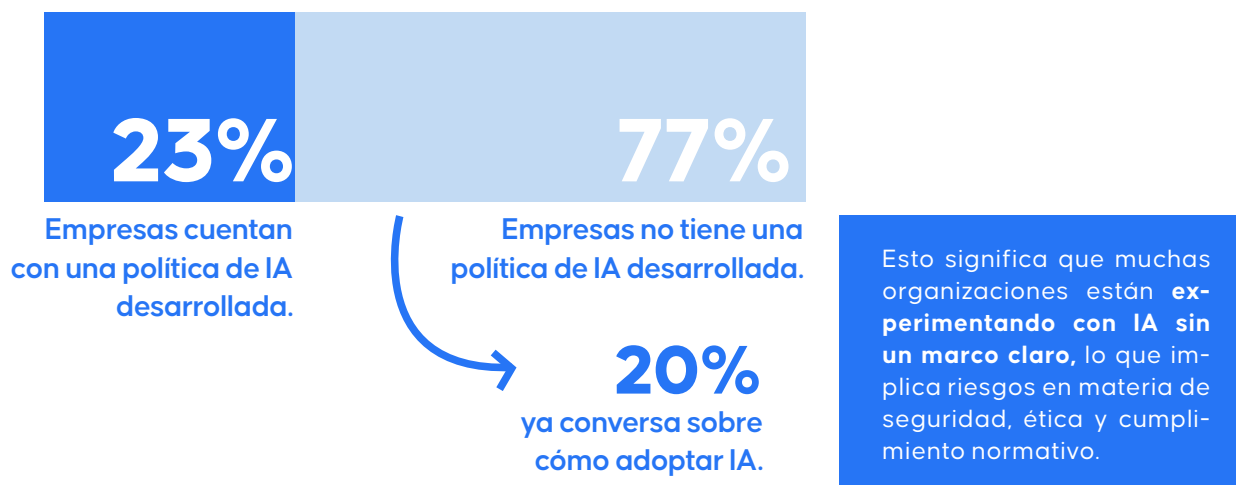
Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



transformación digital en general: existe la convicción como idea o deseable, pero falta institucionalizarla y llevarla a la ejecución.

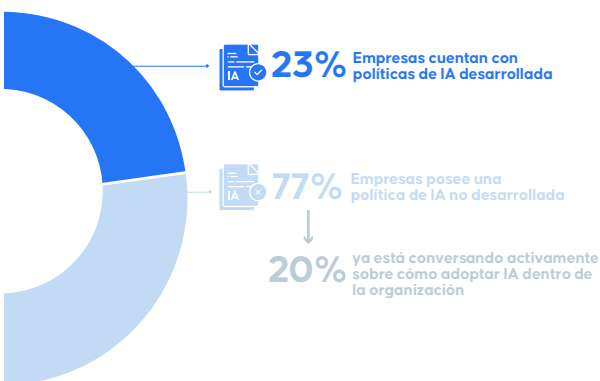
5.2 La política como marco habilitante

En materia de gobernanza:



Distribución del desarrollo de políticas de IA

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



La política de IA es mucho más que un documento:

- Define **principios y límites** para su uso.
- Establece **responsabilidades** en la alta dirección.
- Sirve como guía para **escala segura** de proyectos.

La creciente disrupción digital exige a las empresas saber aprovechar sus beneficios para no quedar atrás, pero al mismo tiempo, garantizar un uso responsable. Por eso, es fundamental generar confianza en la forma en que las compañías utilizan herramientas como la Inteligencia Artificial.

La responsabilidad de garantizar un uso ético y seguro de la tecnología con una política clara recae directamente en el directorio.

5.3 Mecanismos de gobernanza

La gobernanza de la Inteligencia Artificial no es un ejercicio teórico: es la **traducción práctica** de la estrategia digital en estructuras, roles y procesos que aseguren un uso seguro, ético y alineado con los objetivos corporativos. En un entorno en constante movimiento y disrupción como es el digital, la gobernanza es la **columna vertebral** que sostiene a la organización frente a estos cambios y le da la estabilidad para enfrentar las revoluciones futuras.

5.4 Los mecanismos más comunes

El estudio identificó cinco mecanismos clave para la gobernanza de IA desde los directorios:

1. **Directores con experiencia técnica en IA u otras tecnologías clave:** 27% de la muestra considera este ámbito desarrollado o muy desarrollado.
2. **Asesoría externa especializada:** 24% de la muestra considera este ámbito desarrollado o muy desarrollado.
3. **Discusión sistemática de IA en sesiones plenarias:** 24% de la muestra considera este ámbito desarrollado o muy desarrollado.
4. **Comités o subcomités de IA y tecnologías emergentes:** 24% de la muestra considera este ámbito desarrollado o muy desarrollado.
5. **Formación específica para directores:** 20% de la muestra considera este ámbito desarrollado o muy desarrollado.

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



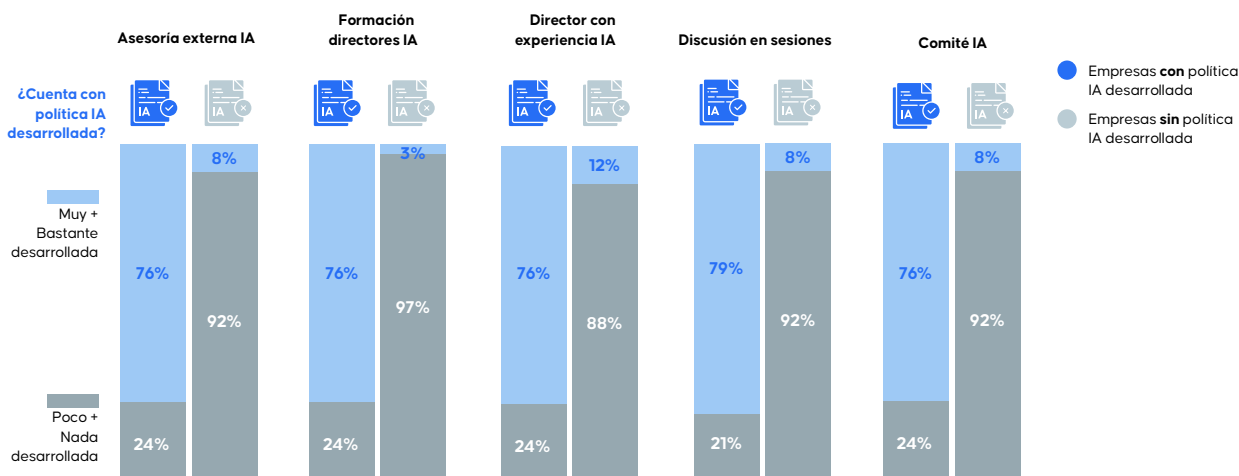
Aunque existe un grupo relevante de directorios que ya cuenta con capacidades internas o acceso a experiencia técnica, la mayoría aún no ha instalado mecanismos sólidos y recurrentes para abordar la IA de forma estratégica.

Esto indica que, incluso sin una política plenamente desarrollada, **hay espacio para implementar acciones iniciales** que aceleren la madurez de la gobernanza digital.

¿Cómo avanzar en gobernanza de IA desde los directorios?

Desarrollo de mecanismos de IA según madurez de la política de IA

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



Impulsar estos mecanismos puede ser un primer paso para avanzar en la gobernanza de IA en directorios sin política desarrollada.

Los datos muestran que **las empresas con una política de IA desarrollada** presentan un nivel significativamente mayor de desarrollo en mecanismos de gobernanza.

Este contraste confirma que la política de IA no solo ordena el uso de la tecnología, sino que **actúa como catalizador** para establecer capacidades concretas en el directorio.

En empresas sin política, la baja presencia de estos mecanismos refleja un abordaje todavía incipiente y mayormente reactivo. Sin embargo, **impulsar estos mecanismos de forma temprana –aun antes de tener la política formalizada– puede ser el primer paso para madurar la gobernanza de IA.** Esto permitiría:

- Aumentar la capacidad técnica y estratégica del directorio.

- Instalar la IA como tema de seguimiento periódico.
- Generar un entorno más propicio para desarrollar y aplicar la política con efectividad.

En síntesis, **los mecanismos son el puente entre la intención y la acción:** cuanto antes se activen, más rápido se podrá transitar hacia una adopción segura, responsable y estratégica de la IA en la organización.

5.5 Del plan a la institucionalidad

Uno de los hallazgos más relevantes es que de las empresas con estrategia digital formalizada (44%), **todavía el 39% de estos directorios reconoce que sus comités de IA se encuentran poco desarrollados** y un 16% admite que, **a pesar de tener una estrategia formalizada, aún no cuenta con ningún comité o subcomité específico para estos temas.**

Respecto de quienes tienen estrategia digital,
¿Qué tan desarrollado está el comité específico o subcomité que supervisa IA o tecnologías emergentes?

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



Esto revela que la formalización de la estrategia es condición necesaria, pero no suficiente: se requiere dar el paso hacia estructuras o responsa-

bles permanentes que permitan supervisar la implementación, evaluar impactos, ajustar políticas y dar cuenta de sus resultados en las estructuras de gobierno.

5.6 Gobernanza como habilitador estratégico

En un contexto donde la Inteligencia Artificial evoluciona rápidamente y sus implicancias son cada vez más complejas, un directorio que institucionaliza su gobernanza:

- Gana capacidad para **anticipar riesgos regulatorios y reputacionales**.
- Potencia su **capacidad de innovación**, al integrar la IA en la toma de decisiones estratégicas.
- Refuerza la **confianza de accionistas, clientes y empleados**, al demostrar control y responsabilidad.

Y es que la IA es una fuerza transformadora con implicaciones éticas, estratégicas y operativas que un directorio debe abordar con madurez. La correcta gobernanza de la IA demuestra una visión de largo plazo y una comprensión profunda de las implicaciones de esta tecnología.

En resumen, la gobernanza de IA no es un complemento de la estrategia digital: **es una prueba tangible del grado de madurez digital del directorio**. Sin estructuras claras, la IA seguirá siendo un conjunto de proyectos experimentales; con ellas, se convierte en un motor integrado de competitividad.

06

Barreras para la transformación digital

Si la convicción está instalada y la estrategia digital comienza a formalizarse en parte de los directorios, ¿qué es lo que impide que la madurez digital avance más rápido? El estudio revela que las principales limitaciones no son tanto los costos o la resistencia al cambio –factores que tradicionalmente se asocian a la transformación–, sino **capacidades y foco**.

6.1 Las barreras más citadas

Cuando se preguntó a los directores cuáles eran los principales obstáculos para avanzar en temas de transformación digital, las respuestas fueron:

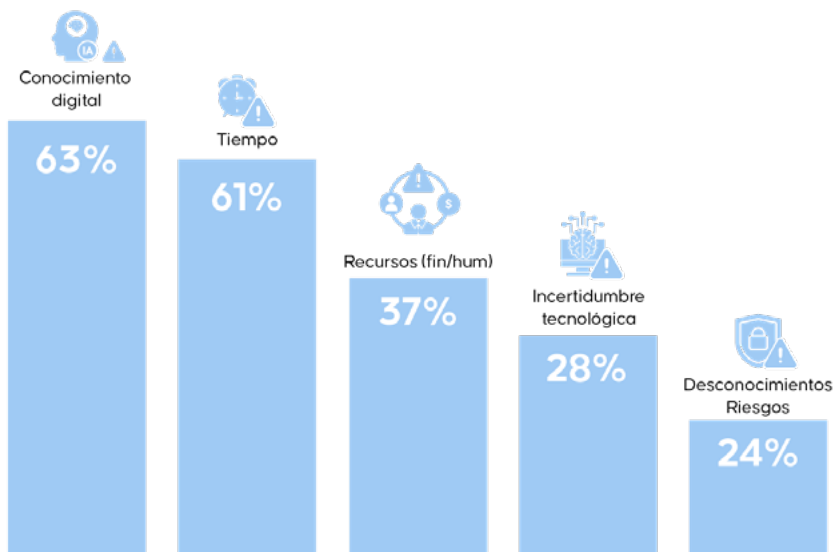
- **Falta de conocimiento y competencias digitales: 63%**
- **Falta de tiempo para dedicar a estos temas: 61%**
- **Limitación de recursos financieros o humanos: 37%**
- **Incertidumbre tecnológica** (no saber hacia dónde evolucionarán las tecnologías): 28%
- **Desconocimiento de riesgos asociados: 24%**

Estos datos muestran que el problema es menos “no podemos” y más “no sabemos cómo” o “no tenemos cuándo”.

Principales barreras para la transformación digital

% de directorios que señalan cada barrera

Fuente: Brinca - Instituto de Directores de Chile, 2025.



6.2 Lo que significan para el directorio

Para un directorio, estas barreras implican que:

- **Las competencias digitales** deben considerarse parte del perfil requerido para ejercer un rol directivo, y no solo una habilidad deseable.
- **La agenda del directorio** debe liberar espacio recurrente para tratar la transformación digital, evitando que quede relegada por temas coyunturales.
- **La inversión en capacidades internas** es tan estratégica como la inversión en tecnología misma.

Un directorio no debe saberlo todo, pero sí debe tener la capacidad de hacerse las preguntas correctas y evaluar si la administración comprende realmente las amenazas y oportunidades existentes. Por eso, en un mundo digital, la capacitación en estas áreas es crítica para que los directores puedan cumplir con su misión.

6.3 La paradoja del tiempo

Que el “tiempo” aparezca casi al mismo nivel que la “falta de conocimientos” es revelador. Si el directorio reconoce que su rol es clave, pero no le dedica horas suficientes a entender, discutir y supervisar la transformación digital, la brecha entre **convicción y acción** difícilmente se cerrará.

Si el directorio no dedica tiempo suficiente a las iniciativas digitales y de IA, estas se estancarán

o no avanzarán de la mano de la estrategia de la organización, haciendo que esta pierda su ventaja competitiva. El tiempo es el recurso más valioso del directorio. La forma en que se asigna, revela sus verdaderas prioridades.

Existe, además, otra paradoja: la propia adopción de IA puede ser clave para resolver la falta de tiempo. La IA libera horas valiosas que el directorio podría invertir en comprender, debatir y guiar la transformación digital, fortaleciendo el vínculo entre convicción y acción.

6.4 Un punto de inflexión

Superar estas barreras requiere un cambio cultural y estructural:

- **Plan de formación digital para directores**, con foco en tendencias, riesgos y oportunidades.
- **Agenda fija y medible** para temas digitales y de IA en el directorio.
- **Comités especializados** que den continuidad y seguimiento, liberando a las sesiones plenarios de la sobrecarga operativa.

La madurez digital no avanza sola: requiere voluntad, capacidades y tiempo institucionalizado. Las empresas que lo entienden y actúan en consecuencia no solo cierran brechas, sino que se colocan en posición de anticipar disrupciones y capitalizar oportunidades antes que sus competidores.



Conclusiones y recomendaciones

La **madurez digital de los directorios chilenos** muestra un panorama de contrastes: la convicción está instalada, pero la influencia real aún es parcial; la estrategia digital empieza a formalizarse, pero no siempre se traduce en mecanismos de gobernanza y acción sostenida; la IA aparece en el radar, pero rara vez como parte estructural de la estrategia.

Principales conclusiones

1. Convicción sin influencia suficiente

- El directorio reconoce su rol en la transformación digital, pero le cuesta liderar la estrategia tecnológica.
- 80% de los directores consideran que su rol es clave en temáticas relacionadas con transformación digital.
- La brecha entre discurso y práctica sigue siendo el primer desafío.

2. La estrategia digital es la bisagra de la madurez

- Solo 13% de las empresas tiene una estrategia formalizada y aplicada.
- Cuando existe, la innovación y la adopción tecnológica ganan protagonismo en la agenda.
- Cuando no, la conversación se concentra en lo urgente y reactivo y, por ende, de poco impacto.

3. Agenda digital dominada por cumplimiento y riesgo

- Gobernanza de datos y ciberseguridad lideran, mientras que IA y tecnologías emergentes aún ocupan un rol secundario.
- Sin embargo, los directorios no están siendo garantes de que la ciberseguridad sea gestionada como un riesgo estratégico, pues aún se observa bajo involucramiento y escasez de presencia en la agenda.

4. IA como termómetro de sofisticación

- 23% tiene una política de IA desarrollada; en el resto, los esfuerzos son experimentales y sin marco de gobernanza.
- Donde hay experiencia técnica en el directorio, hay más discusión y presencia de políticas y prácticas tecnológicas.

5. Barreras centradas en capacidades y foco

- La falta de conocimiento digital (63%) y de tiempo para dedicar al tema (61%) superan a factores como costo o resistencia al cambio.
- El tiempo es el recurso más valioso del directorio. Que no aparezca con el suficiente, indica que no se considera tan relevante como se declara.



Recomendaciones para pasar del diagnóstico a la acción

Basados en los hallazgos, proponemos cinco acciones que cualquier directorio puede adoptar para avanzar en madurez digital:

1. Anclar la estrategia digital al plan corporativo

- Integrar la transformación digital en la estrategia general, con KPIs claros, responsables definidos y presupuestos asignados.

2. Fijar agenda permanente de transformación digital e IA

- Asegurar que en cada sesión del directorio haya espacio para revisar avances, riesgos y oportunidades digitales, con seguimiento documentado.

3. Institucionalizar la gobernanza tecnológica

- Crear comités de tecnología/IA o subcomités especializados, con un mandato claro y capacidad para tomar decisiones, hacer seguimiento y, sobre todo, rendir cuentas de los avances y resultados encontrados.

4. Cerrar la brecha de capacidades

- Implementar programas de formación continua para directores y alta dirección, con foco en tendencias, riesgos y casos de uso digital y de IA.

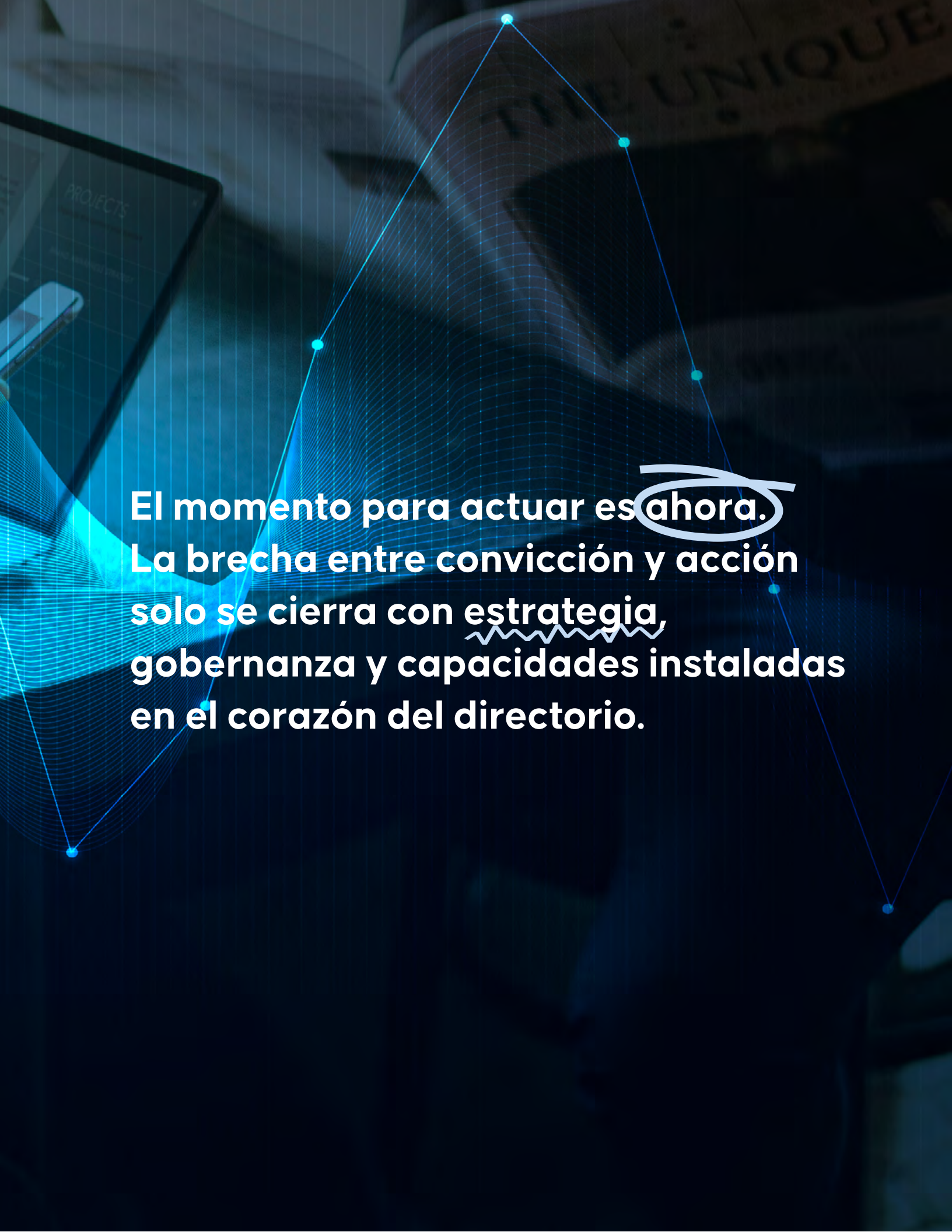
5. Desarrollar y aplicar políticas de IA

- Establecer principios, límites y procesos para la adopción de IA, asegurando alineación con valores corporativos, regulación y estándares éticos.

Un llamado a liderar

La madurez digital no se logra de manera orgánica ni automática; requiere liderazgo consciente, compromiso y visión. En un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo, **los directorios que asuman un rol activo y estructurado en la transformación digital no solo gestionarán mejor el presente, sino que diseñarán el futuro de sus organizaciones.**

En última instancia, la verdadera prueba de madurez de un directorio no reside solo en tener una estrategia o una gobernanza, sino en su compromiso activo y continuo para comprender y guiar la transformación digital.

A person in a dark suit is looking at a tablet. The tablet screen shows a 'PROJECTS' list with a 'NEW PROJECT' button. A blue digital overlay, resembling a wireframe or a network, is superimposed over the scene. The overlay consists of several blue dots connected by thin lines, forming a triangular shape that encompasses the person and the tablet. The background is dark and out of focus, with some text visible on a wall, including the word 'UNIQUE'.

El momento para actuar es ahora.
La brecha entre convicción y acción
solo se cierra con estrategia,
gobernanza y capacidades instaladas
en el corazón del directorio.



www.brinca.com / www.iddc.cl