

IA y Gobierno Corporativo: beneficios, riesgos y límites de los grandes modelos de lenguaje en la gobernanza corporativa

Lorenzo Grosso¹

SUMARIO

La irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) en general y los Grandes Modelos de Lenguaje (LLM) en particular está transformando de manera vertiginosa el gobierno corporativo.

Estas herramientas basadas en el procesamiento de datos cuya capacidad de cómputo crece exponencialmente día a día traen consigo enormes ventajas y grandes riesgos al mundo de la gobernanza corporativa.

La utilización de la IA en la administración societaria se ha vuelto una verdadera exigencia a fines de no quedar obsoletos en los cambiantes tiempos que atravesamos, sin embargo, la utilización indiscriminada de estas herramientas o la delegación de funciones críticas de los administradores a estos sistemas, pueden implicar una violación a los deberes de conducta que la LGS impone a los administradores societarios.

En el ámbito del gobierno corporativo se vuelve crucial un enfoque de “IA por diseño” que contemple tanto los riesgos del sistema como las implicancias éticas de su utilización desde el inicio y desde la concepción misma de los sistemas, para así minimizar riesgos futuros, asegurar la confianza y maximizar el valor a largo plazo.

Algo es claro, cualquier uso que se haga de herramientas de IA en el marco del gobierno corporativo debe estar sujeta al ulterior y final control humano.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial – Gobierno Corporativo – Grandes Modelos de Lenguaje – Ética en la gobernanza corporativa

PONENCIA:

1. Introducción

No hay dudas acerca de que la humanidad atraviesa en nuestros días una verdadera revolución tecnológica encabezada por los – cada vez más rápidos e impresionantes – avances de la inteligencia artificial (IA).

Como es de suponer, el mundo de los negocios - y el del derecho, claro está - de ningún modo es ajeno a estos vertiginosos cambios. Es que, la IA ha dejado de ser una herramienta futurista o pretenciosa de la que pocos conocen para convertirse, verdaderamente, en un elemento diario de la gestión corporativa. Ello puede verse en herramientas de la más diversa naturaleza, desde algoritmos que evalúan riesgos (financieros, legales, reputacionales, etc.) hasta asistentes para la toma de decisiones estratégicas.

La IA trae consigo oportunidades y ventajas en materia de eficiencia y competitividad impensadas en cualquier otro momento. Sin embargo, estas ventajas traen consigo muchos más desafíos, interrogantes e incertidumbres, de los que se pretenden - y podrían - abordar a lo largo del presente. Pues bien, la incorporación de herramientas de IA en el marco de los órganos de administración societarios, en especial en orden a la toma de decisiones, nos obliga a repensar el alcance de los deberes y responsabilidades de quienes integran dichos órganos.

En particular, estos órganos se enfrentan al desafío - harto complejo, por cierto - de equilibrar la innovación y la diligencia. Es que, la incorporación de herramientas de IA (y en especial, IA

¹ Abogado – Diploma de Honor por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario (Universidad Católica Argentina) – Premio Corte Suprema de Justicia de Santa Fe 2024. Profesor Superior Universitario por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario (Universidad Católica Argentina). Aspirante a Adscripto de la Comisión B de la Cátedra de Derecho de las Personas Jurídicas de la Facultad de Derecho (Universidad Nacional de Rosario). Cursando Posgrado Internacional en IA Generativa, Prompting y Derecho IALab Facultad de Derecho (Universidad de Buenos Aires). Abogado en el Departamento de Derecho Corporativo de Baravalle & Granados.

Generativa) en los procesos de gobierno corporativo no es una simple opción estratégica, sino que se ha convertido en un verdadero imperativo de gestión.

Así, la cuestión ya no radica en utilizar o no este tipo de herramientas, sino en cómo integrarlas adecuadamente al gobierno corporativo de modo que potencien la labor de los administradores y/o representantes societarios de manera responsable.

A lo largo del presente me propongo analizar - con una extensión menor a la que demanda y amerita - la intersección entre IA y Gobierno Corporativo, puntualizando en los beneficios y riesgos que ello supone y posibles límites a su utilización.

2. Inteligencia Artificial

El punto de partida para el análisis de la cuestión que nos ocupa tiene que ser, precisamente, determinar qué entendemos por IA, adelantando – desde ya – que no existe una única definición o conceptualización a su respecto.²

A su vez, existe otro gran desafío a la hora de definir la IA, tal es la velocidad de su desarrollo que determina que las definiciones que se brinden a su respecto se tornen obsoletas de un día para otro. Así, la Unión Europea (UE), en el artículo 3 de la UE IA Act, definió a la IA como *“un sistema basado en máquinas que está diseñado para funcionar con diversos niveles de autonomía y que puede mostrar capacidad de adaptación tras su despliegue, y que, para objetivos explícitos o implícitos, infiere, a partir de la entrada que recibe, cómo generar salidas tales como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones que pueden influir en entornos físicos o virtuales”*. Algo debe quedarnos claro, la IA crea contenido a partir de datos existentes, para ello estos sistemas son “entrenados” o “alimentados” por sus desarrolladores con datos e información preexistente.

Así, a través de algoritmos inteligentes la herramienta interpretará a partir del análisis probabilístico de los mismos, los datos, situaciones y escenarios que le planteen quienes interactúen con ella, sirviendo tales interacciones también para el “entrenamiento” o “alimentación” de la IA.

Así, una de las fortalezas fundamentales de la IA reside en su capacidad para reconocer patrones, comprender el contexto y detectar anomalías en conjuntos de datos masivos.³

Ahora bien, la información y datos con que se entrena la IA son seleccionados por personas humanas – que desarrollan la IA de la que se trate – que, en cuanto tales, están naturalmente sesgadas. Si alimentamos los sistemas de IA con “nuestras particularidades” es posible entonces que generemos una IA que amplíe los sesgos.⁴

3. Intersección entre IA y Gobierno Corporativo

En el marco de esta revolución tecnológica la IA está generando - imponiendo en gran medida, a decir verdad - una transformación sustancial en el gobierno corporativo. En un mundo cada vez más complejo y regulado, la IA ofrece nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia, gestionar proactivamente los riesgos y garantizar el cumplimiento de la normativa.⁵

A mayor abundamiento, la inteligencia artificial y la automatización de la que habla todo el mundo tiene una lógica simple: reemplazar, mejorar e incluso crear nuevas tareas que solo podían ser realizadas por el cerebro humano.⁶

² Sin perjuicio de ello, hay consenso acerca de que la primera definición de IA se le atribuye a John McCarthy quien en el año 1956 se refirió a esta como *“la ciencia y la ingeniería de hacer máquinas inteligentes, especialmente programas de cómputo inteligentes”*. Tal definición fue acuñada en la Conferencia de Dartmouth (Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence), encuentro celebrado en el Dartmouth College (Hanover, Estados Unidos) y que marcó el inicio del desarrollo de esta disciplina. Al respecto puede verse: McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4) disponible en <https://ojs.aaai.org/aimagazine/index.php/aimagazine/article/view/1904>

³ AI for compliance and due diligence - Thomson Reuters Legal Solutions, acceso: agosto 14, 2025, <https://legal.thomsonreuters.com/blog/ai-for-compliance-and-due-diligence/>

⁴ KOHEN, P. E., Algunos pensamientos sobre las implicancias del uso de la inteligencia artificial en la justicia, 17/08/2021, IdSAIJ DACF210150

⁵ Garantizando una Gobernanza sostenible en la era de la IA - Dilitrust, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.dilitrust.com/es/garantizando-una-gobernanza-sostenible-en-la-era-de-la-ia/>

⁶ CORVALÁN, J. G., Tratado de Inteligencia Artificial y Derecho, T.I, La Ley, Buenos Aires, versión ProView

En este orden de ideas, cada vez con más fuerza, la IA se integra en aquellos ámbitos, procesos y actividades que, tradicionalmente, estaban reservadas al juicio humano (“inteligencia humana”) dentro de los órganos de administración. Así, podemos mencionar como algunos de los tantos procesos en que la IA ha cobrado protagonismo dentro del derecho societario en general y del gobierno corporativo en particular:

3.1. Optimización de la toma de decisiones

Una de las grandes ventajas que brinda la IA es la mejora en la toma de decisiones, o cuanto menos, la posibilidad de tomar decisiones mejor y más informado. Es que permite el acceso a volúmenes masivos de información de manera ordenada, eficiente y sintetizada.

Con ello, los órganos de administración obtienen claridad estratégica, lo que permite tomar decisiones con un menor margen de error. En tal sentido, al automatizar tareas intensivas en datos, la IA libera a los investigadores humanos, permitiéndoles concentrarse en trabajos de mayor valor e interés. 4 paper DD

En este punto importa destacar que el “saber” de la IA es netamente probabilístico, pues resulta de un análisis de dicho tipo respecto de la información con que fue “entrenada”, mas no se trata de un saber experiencial como el del ser humano.

3.2. Análisis y gestión de riesgos

La utilización de IA puede brindar grandes ventajas en lo que a la gestión de riesgos respecta, pues a partir del modelado predictivo de las herramientas de IA puede lograrse la identificación temprana de riesgos de diversa naturaleza. Es que un modelo de IA debidamente entrenado - pues, recordemos, la IA funciona a partir del análisis probabilístico de datos - podría identificar patrones o indicadores de riesgo mucho antes de que el cerebro humano pueda hacerlo.

Así existen diversas plataformas como *Predata* o *Ayasdi* (y muchas otras de desarrollo interno en empresas de diversa índole) que a partir de la capacidad exponencial de cómputo y procesamiento de la IA integran datos de diversa naturaleza (macroeconómicos, financieros, regulatorios, etc.) para anticipar escenarios de riesgo. En un mundo cambiante y volátil como el de nuestro días esto supone una ventaja superlativa.

A su vez, el cumplimiento impulsado por IA puede automatizar el monitoreo en tiempo real de nuevas regulaciones y cambios en las reglas existentes de manera eficiente, con menos recursos necesarios.

3.3. Due Diligence asistido por IA

Los procesos de Due Diligence (DD) - en su concepción más tradicional - suponen la recopilación y análisis exhaustivo de grandes cantidades de documentos y datos. Así, aparece como uno de los ámbitos en donde la IA puede cobrar mayor relevancia en el ámbito del gobierno corporativo, pues la IA solo puede procesar información en un ínfima fracción de tiempo del que llevaría a una persona humana, sino que puede procesar volúmenes de información - no en pocos casos - de impensado procesamiento para la mente humana.

La diligencia debida de IA puede mejorar y automatizar los procesos tradicionales de diligencia debida analizando grandes cantidades de datos, identificando patrones y proporcionando información que sería difícil o imposible de lograr para los humanos por sí solos. La debida diligencia impulsada por la IA puede agilizar la evaluación de un posible socio comercial, cliente o proveedor al descubrir riesgos ocultos como vulnerabilidad financiera, problemas legales, sanciones o informes adversos de los medios.⁷

Así, existen plataformas como *Luminance* que permite extraer automáticamente información clave de todos los contratos (como plazo, ley aplicable y comprensión conceptual de sus cláusula) en forma instantáneamente; o como *Spellbook*, que pueden analizar contratos rápidamente, señalar riesgos potenciales, asegurar el cumplimiento de estándares legales e industriales, y destacar protecciones faltantes; o *Jurimesh*, que detecta señales de alerta, proporciona recomendaciones inteligentes y acelera los informes de *due diligence* legal.

⁷ AI for Compliance and Due Diligence - Thomson Reuters, fecha de acceso: agosto 15, 2025, <https://legal.thomsonreuters.com/blog/ai-for-compliance-and-due-diligence/>

Pequeños errores en el *due diligence*, particularmente en puntos críticos, pueden tener ramificaciones significativas, incluyendo responsabilidades sustanciales.⁴ La IA actúa como un "vigilante regulatorio" para minimizar estos riesgos.⁵

4. Riesgos ligados a la utilización de IA en la gobernanza corporativa

Como en todos los campos en que se hace uso de esta herramienta, la integración o incorporación de la IA en el gobierno corporativo trae junto a sus enormes ventajas, una serie de riesgos - sumamente complejos - que deben ser gestionados adecuadamente para evitar impactos negativos. En tal sentido, los administradores y/o representantes que decidan prescindir de estas herramientas corren el enorme riesgo de perder capacidad de análisis y respuesta en un entorno empresarial cada vez más dinámico; y, a su vez, quienes recurren al uso de la IA no están exentos de riesgos, pues la delegación excesiva o sin control en sistemas automatizados puede llevar a decisiones que comprometen seriamente el cumplimiento de los deberes de diligencia, lealtad y buena fe.

4.1. Privacidad de datos

Los sistemas de IA dependen, fundamentalmente, de la calidad y la integridad de los datos de entrenamiento.⁸ En tal sentido, la información (vgr. estados contables, información financiera, información contable, contratos) que los administradores introduzcan en las herramientas de IA de las que se valgan estarán alimentando dicho sistema. Asimismo, mucha de esa información puede revestir el carácter de sensible.

Así como la capacidad de procesamiento de información de la IA es uno de sus mayores atractivos y ventajas, supone un verdadero desafío en materia de privacidad de datos, pues tal capacidad para cruzar múltiples fuentes de información y desentrañar información puede revelar datos que se consideraban previamente anonimizados.

Por tanto, un buen gobierno corporativo exige no solo tomar minuciosos recaudos en materia de privacidad de datos a la hora de decidir utilizar o no una plataforma de IA, sino que también velar por la adecuación de las políticas de datos a los vertiginosos y constantes avances de la IA, lo que supone un enorme desafío.

4.2. Sesgos algorítmicos

Podemos afirmar que los sesgos algorítmicos son desviaciones sistemáticas en los resultados de estos algoritmos de aprendizaje automático que son las herramientas de IA a los que podemos calificar de injustos o discriminatorios.

Estos sesgos pueden darse por diversos motivos, tales como datos históricos (con los que se "alimentó" o "entrenó" a la herramienta de IA) sesgados, muestras no representativas, retroalimentación automática (lo que puede profundizar tales sesgos, pues la IA incorpora nuevos datos sesgados).

Algo debe quedarnos claro, el sesgo algorítmico no es una simple falla técnica del sistema, sino que se trata de un verdadero riesgo sistemático que resulta una manifestación de sesgos sociales e históricos que se integran al entrenamiento y diseño mismo de los sistemas de IA.⁹

En este sentido, el sesgo algorítmico es uno de los principales desafíos, que puede llevar a resultados injustos en áreas cruciales para el buen gobierno corporativo como son la calificación crediticia o la contratación.¹⁰

Ello se vuelve crucial a la hora de analizar la responsabilidad de administradores y representantes legales cuando hayan tomado una decisión basada en los resultados de una herramienta de IA que contiene sesgos de este tipo. A su vez, nos obliga a considerar dos cuestiones: la primera es el grado de diligencia con que estos sujetos utilizaron la herramienta de IA y el conocimiento o grado de

⁸ Gestión de riesgos en IA | IBM, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.ibm.com/es-es/think/insights/ai-riskmanagement>

⁹ Gobierno corporativo en IA: ética y responsabilidad en acción | fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://zeroazul.com/gobiernocorporativo-en-ia-etica-y-responsabilidad-en-accion/#:~:text=Desaf%C3%ADos%20%C3%A9ticos%20en%20la%20implementaci%C3%B3n,a%20resultados%20injustos%20y%20discriminatorios.>

¹⁰ ¿Qué es el sesgo de IA? Causas, efectos y estrategias de mitigación ..., fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.sap.com/spain/resources/what-is-ai-bias>

sospecha que pudieran tener sobre la existencia de un determinado sesgo; y, la segunda, la necesidad de que establecer políticas de gobierno corporativo que exijan a los administradores capacitarse acerca del funcionamiento de las herramienta de IA y los sesgos algorítmicos.

4.3. Opacidad técnica

La falta de interpretabilidad sobre el funcionamiento de los modelos de IA es uno de sus mayores riesgos en orden a la transparencia y explicabilidad de la misma. Es que, el procesamiento exponencial de datos que llevan adelante estos grandes modelos de lenguaje determina - en no pocos casos - que pueda explicarse - ni conocerse - cómo se llegó a un determinado resultado. Esto es lo que conocemos como *caja negra* o *black box*.

Así, pensemos en la hipótesis en que un administrador toma una determinada decisión de inversión o de cumplimiento normativo a partir de los resultados arrojados por un modelo de IA sin poder dar razón de esta. Y tal resultado, como vimos, puede estar viciado por un sesgo algorítmico, todo lo cual complejiza la cuestión mucho más.

La documentación detallada y la explicabilidad del sistema se vuelven cruciales tanto para la confianza en el mismo y sus decisiones, como así también para la defensa legal.¹¹

El dilema de la “caja negra” revela una tensión inherente entre la complejidad de la IA y la necesidad de responsabilidad y confianza. Los modelos de IA más complejos y potentes pueden ser, paradójicamente, los menos transparentes.¹²

4.4. Conflictos de interés encubiertos y ataques adversarios

Otro de los grandes riesgos de la IA en el gobierno corporativo y que puede pasar - o intentar pasar - desapercibido por la opacidad del sistema, son los conflictos de interés encubiertos y eventuales “ataques” de adversarios.

Ello se verificaría en el supuesto que una herramienta de IA sea desarrollada por un tercero que tenga intereses - más o menos indirectos - en las decisiones adoptadas por la sociedad y, a partir del diseño y modelado de esa herramienta de IA, busque influir - en su favor o de un tercero - en tales decisiones. O bien, cuando para lograr ese mismo cometido, a partir de la alimentación indiscriminada (y consecuente autoalimentación) se pretenda introducir o acentuar sesgos en un sistema para de cualquier modo influir en su producto y en las decisiones que los administradores adopten con base en ello.

5. Conclusiones

La Inteligencia Artificial está transformando el mundo y con ello el funcionamiento de los órganos de administración de las sociedades. Estamos ante un verdadero hito en la historia de la humanidad que trae consigo beneficios incommensurables para el gobierno corporativo, pues como vimos, permite el procesamiento de volúmenes de información impensados para el ser humano - lo que importa la toma decisiones más informados que nunca antes -, la gestión proactiva de los riesgos, la optimización de los procesos de due diligence y toma de decisiones, entre muchas otras ventajas. Ahora bien, ello no está exento de riesgos - que de concretarse pueden importar un costo demasiado alto -, los que van desde la privacidad de los datos que se introducen en las herramientas de IA (y la autoalimentación de la IA a partir del resultado al que arriba a partir de los datos brindados), la interpretabilidad de los modelos y explicabilidad de su funcionamiento, hasta los eventuales conflictos de interés que pueden generar o acentuar los sesgos algorítmicos.

En esta atalaya, su irrupción no sólo transforma los procesos de toma de decisiones, sino que también exige nuevas competencias y habilidades en los administradores societarios; ya no basta con la experiencia financiera o legal tradicional, se requiere un nivel de “alfabetización digital”.¹³

¹¹ Problemas legales plantea la Ley de IA a las empresas - Grupo Atico34, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://protecciondatoslopd.com/empresas/inteligencia-artificial/ley/problemas-legales/>

¹² Gestión de riesgos en IA | IBM, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.ibm.com/es-es/think/insights/ai-risk-management>

¹³ Impulsar la alfabetización digital permitirá aprovechar los beneficios de la Inteligencia Artificial | Infoem | Somos tu acceso a la información, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.infoem.org.mx/es/contenido/noticias/impulsar-la-alfabetizaci%C3%B3ndigital-permitir%C3%A1-aprovechar-los-beneficios-de-la>

Ahora bien, ello supone un verdadero desafío desde el punto de vista del derecho en general y societario en particular. Es que el escenario actual impone la incorporación de la IA a los procesos de gobernanza so pena de quedar obsoletos, a la vez que exige la regulación de esta herramienta. En el ámbito del gobierno corporativo se vuelve crucial un enfoque de “IA por diseño” que contemple tanto los riesgos del sistema como las implicancias éticas de su utilización desde el inicio y desde la concepción misma de los sistemas, para así minimizar riesgos futuros, asegurar la confianza y maximizar el valor a largo plazo.¹⁴

Algo es claro, cualquier uso que se haga de herramientas de IA en el marco del gobierno corporativo debe estar sujeta al ulterior y final control humano.

BIBLIOGRAFÍA

CAZORLA GONZÁLEZ-SERRANO, L., *Inteligencia artificial, consejos de administración de sociedades cotizadas y buen gobierno corporativo*, Diario La Ley 17/12/2024.

CORVALÁN, J. G., *Evaluación del impacto de la inteligencia artificial generativa en el trabajo*/Juan G. Corvalán, La Ley, 1ª Ed., Buenos Aires, 2024.

CORVALÁN, J. G., *Tratado de Inteligencia Artificial y Derecho*, Tomo I, La Ley, 1ª Ed., Buenos Aires, 2021.

CORVALÁN, J. G., *Tratado de Inteligencia Artificial y Derecho*, Tomo II, La Ley, 1ª Ed., Buenos Aires, 2021.

CORVALÁN, J. G., *Tratado de Inteligencia Artificial y Derecho*, Tomo III, La Ley, 1ª Ed., Buenos Aires, 2021.

¹⁴ IA en las funciones legales: 5 claves para combinar eficiencia y cumplimiento, fecha de acceso: agosto 10, 2025, <https://www.tendencias.kpmg.es/2025/07/ia-en-las-funciones-legales-5-claves-para-combinar-eficiencia-y-cumplimiento/>

VALLE, N., *Empresas de IA en Latinoamérica: ejemplos de innovación en distintos sectores*, consultado 10/08/2025, disponible en: <https://blog.invgate.com/es/empresas-de-ia-en-latinoamerica>
