



Colección: Irreemplazables en la Era de la IA™
“Porque el liderazgo empieza por tí”

Este no es un ebook más.

Es una guía práctica diseñada para líderes que, en un entorno donde la tecnología y la inteligencia artificial avanzan sin pausa, buscan asegurar que su liderazgo, sus decisiones y sus resultados se mantengan relevantes y sostenibles.

Fue concebida y escrita desde un lugar de convicción profunda: combinando la claridad estratégica con la fuerza del amor genuino por el impacto positivo, el poder personal que nace de la experiencia, y la esencia de lo que significa liderar con integridad. Cada concepto, herramienta y marco aquí incluidos han sido seleccionados con un único propósito: aportar valor real que pueda transformar, de forma tangible, la manera en que lideras y generas resultados.

La experiencia demuestra que la mayoría de las transformaciones que fracasan no lo hacen por limitaciones técnicas, sino por factores invisibles que erosionan el rendimiento: resistencia interna, desalineación cultural, pérdida de foco estratégico o falta de compromiso de los equipos. Estos elementos rara vez aparecen en los indicadores, pero determinan el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa.

Aquí encontrarás herramientas y marcos de acción concretos para:

- Identificar y anticipar riesgos que pueden frenar tu estrategia.
- Proteger y potenciar tu capacidad de liderazgo en entornos de alta disrupción.
- Utilizar la tecnología —incluida la IA— como un multiplicador de resultados, no como un sustituto.
- Mantener la competitividad sin comprometer la cohesión de tu equipo ni el futuro de tu organización.

Este material está disponible en formato PDF para que puedas consultarlo fácilmente. Si prefieres la versión editable, al final encontrarás el enlace al centro de descargas para obtenerlo en Word y adaptarlo a tus necesidades. Cada semana se añadirá un nuevo ebook a la colección, hasta completar 25 en total. Solo tendrás que visitar el centro de descargas para descubrir qué hay de nuevo cada semana.

Si este contenido llegó a tus manos, no es por casualidad: eres la persona correcta, en el momento correcto y con las circunstancias adecuadas para que esta información marque una diferencia real. Y quizá, al ponerla en práctica, descubras que también puede ser el inicio de una transformación para otros. Porque en la nueva era, el verdadero valor no está solo en la tecnología que usas, sino en tu capacidad para liderar con visión, precisión y propósito.

Tema central del ebook

Formar nuevas generaciones de consejeros conscientes

Enfoque: mentoría a nuevos miembros • programas de inducción • intercambio internacional • casos prácticos • escuelas de gobierno corporativo.

Secciones iniciales

Introducción: Consejos que cuidan el largo plazo mientras ejecutan el hoy

Crear una “cantera” de consejeros requiere procesos que **identifican talento, lo exponen a decisiones reales, lo acompañan con mentores de alto nivel y lo certifican por evidencias**, no por títulos. El resultado: juntas más diversas, competentes y responsables.

Propósito de la guía — 5 objetivos

1. **Diseñar** un sistema integral para formar consejeros.
2. **Establecer** estándares éticos y de desempeño con indicadores claros.
3. **Construir** rutas de aprendizaje situadas en problemas reales de negocio.
4. **Conectar** con redes internacionales para ampliar criterio.
5. **Medir y mejorar** continuamente con tableros y revisiones periódicas.

Cómo usar esta guía

- **Lectura lineal** si vas a implementar el sistema completo.
 - **Consulta puntual** de marcos y plantillas para acelerar proyectos.
 - **Trabajo colaborativo** entre Presidencia de Junta, Secretaría General, Compliance, Riesgos, Finanzas, Tecnología y Talento.
 - **Ritmo de mejora:** Diseñar → Pilotear → Medir → Ajustar → Escalar (ciclos de 90 días).
-

MÓDULO CENTRAL: SUBTEMAS

1) Mentoría a nuevos miembros

Definición

Relación estructurada entre consejeros/as senior y nuevos integrantes de la junta para **transferir criterio, contexto, redes y estándares éticos**, con confidencialidad, objetivos y métricas.

Marco práctico

A. Arquitectura (12–16 semanas)

- **Contrato de mentoría:** expectativas, límites, tiempo y confidencialidad.
- **Itinerario:** 6–8 sesiones 1:1 + observación de comités (auditoría, riesgos, tech, talento).
- **Proyecto aplicado del mentee:** un entregable concreto (p. ej., “marco de supervisión de IA responsable”).
- **Soportes:** minutas, rúbricas, tablero de KPIs, repositorio de documentos clave.
- **Cierre:** lecciones aprendidas y **plan 30–60–90** para el rol del nuevo consejero.

B. Reglas de oro

1. **Independencia intelectual.**
- 2) **Preguntas difíciles con respeto.**
3. **Conflictos de interés declarados.**
- 4) **Compromiso de preparación previa.**

C. Selección y emparejamiento

- Competencias complementarias (finanzas, riesgo, digital, ESG, sector).
- Evitar relaciones jerárquicas directas (preserva independencia).

Ejemplo aplicado (*caso hipotético*)

Una empresa de servicios financieros incorpora dos consejeras. Durante 14 semanas, trabajan con mentores en un proyecto de **resiliencia cibernética** y revisan prácticas de respuesta a incidentes. El consejo adopta un **cuadro de riesgos ciber** y aprueba un programa de mejora priorizado; la calificación de preparación sube de **2,4 a 3,7/5**.

Ejercicio paso a paso

- **Roles:** Presidencia de Junta (A), Secretaría (R), Mentores (R), Nuevos consejeros (R), Compliance (C).
- **Insumos:** charter de mentoría, código de ética, calendario de comités, rúbricas, tablero.
- **Tiempo:** 2 semanas de diseño + 12–16 semanas de ejecución.
- **Entregables:** contrato de mentoría, plan de sesiones, proyecto aplicado, reporte final.

Pasos

1. Definir objetivos y líneas base del mentee.
2. Asignar mentor y formalizar contrato.
3. Acordar proyecto aplicado con hitos quincenales.
4. Sesiones 1:1 y observación de comités.
5. Demo final ante presidencia y secretaría; activar plan 90 días.

Plantilla — Ficha de mentoría de consejeros

Elemento	Descripción	Responsable	Próximo hito	Fecha
[Ej.] Proyecto del mentee	Marco de supervisión de IA responsable	Mentee	Borrador a comité de Riesgos	22/09

Checklist

- Contrato y confidencialidad firmados.
- Proyecto aplicado con métricas y línea base.
- Mínimo 2 observaciones de comités clave.
- Minutas y evidencias cargadas en repositorio.
- Plan 30–60–90 activado al cierre.

KPIs sugeridos

- Cumplimiento de sesiones planificadas.
- Calidad de preparación (autoevaluación y evaluación del mentor).
- Progreso del proyecto aplicado (% hitos).
- NPS del mentee/mentor.
- Evaluación 360° del aporte del nuevo consejero en su primer año.

2) Programas de inducción

Definición

Proceso intensivo (2–6 semanas) que **aclara responsabilidades fiduciarias, normativa y gobierno interno, estrategia y riesgos críticos, cultura y personas, y sistemas de información** para consejeros.

Marco práctico

A. Módulos mínimos

1. **Gobierno y ética:** deberes, conflictos de interés, confidencialidad, *insider trading*.
2. **Estrategia y modelo de negocio:** propuesta de valor, competencia, portafolio.
3. **Riesgos y cumplimiento:** matriz ERM, continuidad, ciber, clima, reputación.
4. **Finanzas:** estados, liquidez, endeudamiento, inversión.
5. **Operaciones y tecnología:** arquitectura, datos, automatización, IA.
6. **Personas y cultura:** sucesión, clima, compensación, salud psicosocial.

B. Evidencias de competencia

- Cuestionarios breves, *case briefings*, simulaciones de crisis, participación en comités.

C. Soporte permanente

- *Welcome kit*, glosario, agenda primera agenda de comités, asesoría legal/compliance para dudas rápidas.

Ejemplo aplicado (*caso hipotético*)

En una empresa industrial, tres consejeros completan un **bootcamp** de 4 semanas. Realizan una **simulación de ciberincidente** y una **sesión de análisis competitivo**. La junta adopta un **reporte estandarizado** que reduce 30% el tiempo de lectura previa y mejora la calidad de las discusiones.

Ejercicio paso a paso

- **Roles:** Secretaría (R), Presidencia (A), Líderes de área (C), Compliance (C), Nuevos consejeros (R).
- **Insumos:** *welcome kit*, matriz ERM, plan estratégico, repositorio de comités, glosario.
- **Tiempo:** 4 semanas (intensivo).
- **Entregables:** checklist de inducción, evaluaciones, reporte de lecciones.

Pasos

1. Calendarizar módulos y responsables.
2. Entregar *welcome kit* y accesos.
3. Ejecutar sesiones + simulaciones.
4. Evaluar y documentar brechas.
5. Plan 30–60–90 de cierre de brechas.

Plantilla — Checklist de inducción

Ítem	Responsable	Evidencia	Estado	Fecha
[Ej.] Declaración de conflictos de interés	Secretaría	Formulario firmado	Completado	05/09

Checklist

- Módulos mínimos cubiertos.
- Declaraciones y políticas firmadas.
- Simulación de crisis realizada.
- Accesos a repositorios y calendarios verificados.
- Plan 90 días con brechas y responsables.

KPIs sugeridos

- % de ítems de inducción completados en tiempo.
- Puntaje de evaluaciones por módulo.
- Satisfacción de los nuevos consejeros.
- Tiempo de preparación (lectura) por comité.
- Número de brechas cerradas a 90 días.

3) Intercambio internacional

Definición

Mecanismo para **exponer a consejeros** a realidades y buenas prácticas de otras regiones/sectores mediante **pasantías de observación** en compañías aliadas, *board-to-board talks*, mesas redondas y programas con cámaras/foros.

Marco práctico

A. Formatos

- **Shadowing** de sesiones (con permisos y NDA).
- **Clínicas temáticas** (ciber, clima, IA responsable, cadena de suministro).
- **Intercambio de *playbooks*** y métricas de supervisión.
- **Proyectos espejo**: dos juntas ejecutan el mismo marco y comparan resultados.

B. Gobernanza y cumplimiento

- Aprobación de presidencias y secretarías de ambas partes, NDA, límites de confidencialidad, reglas antitrust.

C. Valor para el consejo

- Amplitud de criterio, detección temprana de riesgos, innovación en reportes y rituales.

Ejemplo aplicado (*caso hipotético*)

Un consejo latinoamericano se vincula con uno europeo del mismo sector. Intercambian prácticas de **supervisión de cadena de suministro** y diseñan un **indicador de resiliencia**. Resultado hipotético: adopción de un **score de proveedores críticos** y revisión de pólizas.

Ejercicio paso a paso

- **Roles**: Presidencia (A), Secretaría (R), Legal (C), Líderes de riesgo/tech/ESG (C), Consejeros participantes (R).
- **Insumos**: memorando de entendimiento, agenda de temas, NDA, plantillas de reporte.
- **Tiempo**: diseño 6 semanas, intercambio 1–2 semanas, reporte 2 semanas.
- **Entregables**: agenda, minutas comparativas, *playbooks* compartidos, informe final.

Pasos

1. Seleccionar contrapartes y temas de interés.
2. Firmar NDA y agenda de intercambio.
3. Ejecutar sesiones + *shadowing*.
4. Documentar aprendizajes y acciones.
5. Medir impacto a 90 días.

Plantilla — Plan de intercambio

Organización contraparte	Temas	Formato	Responsable	Fecha	Evidencias
[Ej.] Compañía X (Europa)	Cadena de suministro resiliente	Shadowing + mesa redonda	Secretaría	18–22/10	Minutas y <i>score</i> de resiliencia

Checklist

- NDA y reglas de confidencialidad aprobadas.
- Agenda y objetivos claros.
- Lecciones traducidas a acciones internas.
- *Playbooks* versionados y almacenados.
- Seguimiento a los 90 días.

KPIs sugeridos

- de acuerdos y *playbooks* compartidos.
 - Acciones internas implementadas.
 - Mejora de indicadores asociados (riesgo, continuidad, costo, tiempo).
 - Participación y satisfacción de consejeros.
-

4) Casos prácticos

Definición

Metodología de **aprendizaje basado en casos** (reales o *simulados*) para que el consejo practique **toma de decisiones bajo presión**, lectura de información incompleta, manejo de dilemas éticos y comunicación pública.

Marco práctico

A. Diseño de casos

- **Objetivo** (competencia a desarrollar).
- **Contexto** (mercado, actores, restricciones).
- **Datos** (financieros/operativos) y **pistas** progresivas.
- **Eventos sorpresa** para probar resiliencia (filtración, caída de sistema, boicot).
- **Cierre** con AAR (*After Action Review*).

B. Frecuencia y rituales

- 1 caso mensual (90 min).
- Rotar *case leaders* entre consejeros/as; participación de comités.

C. Temáticas sugeridas

- Ciberincidente mayor, retiro de producto, crisis reputacional, adquisición fallida, *whistleblowing*, falla de proveedor crítico, impacto regulatorio.

Ejemplo aplicado (*caso hipotético*)

Caso “Falla de proveedor de nube”. El consejo prioriza **continuidad operativa** y **comunicación transparente**. Se revisa la **matriz de dependencias** y se adopta un **plan de pruebas trimestral** de recuperación.

Ejercicio paso a paso

- **Roles:** Secretaría (R), Comité de Riesgos (C), Consejero *case leader* (R), Equipos de negocio/tech (C).
- **Insumos:** guion, datos, reglas del juego, criterios de evaluación.
- **Tiempo:** 4 semanas para diseño, 90 minutos de sesión, 1 semana para AAR.
- **Entregables:** caso, acta, plan de acciones y métricas.

Pasos

1. Seleccionar tema y competencia a practicar.
2. Crear guion y datos (reales o simulados).
3. Ejecutar el caso y documentar decisiones.
4. AAR con métricas de aprendizaje.
5. Convertir en *playbook* y asignar responsables.

Plantilla — Ficha de caso práctico

Título	Competencia	Datos clave	Decisiones esperadas	Métricas de éxito
[Ej.] “Corte de nube”	Continuidad operativa	Uptime, RTO/RPO, contratos	Alternativas, comunicación, pruebas	% pruebas exitosas / reducción RTO

Checklist

- Objetivo y competencia definidos.
- Datos y guion listos.
- Reglas de participación claras.
- AAR con aprendizajes y acciones.
- *Playbook* derivado y versionado.

KPIs sugeridos

- de casos ejecutados por trimestre.
 - % de acciones AAR implementadas.
 - Mejora de indicadores críticos (p. ej., RTO/RPO).
 - Evaluación de desempeño del consejo en simulaciones.
-

5) Escuelas de gobierno corporativo

Definición

Estructura de formación continua para consejeros/as con **mallas curriculares por niveles, docencia de expertos internos/externos, certificación periódica y vinculación de stakeholders** (auditores, reguladores, inversionistas, academia).

Marco práctico

A. Malla por niveles

- **Nivel 1 – Fundamentos:** deberes fiduciarios, lectura de estados financieros, comités, ética y conflictos.
- **Nivel 2 – Estrategia y riesgo:** planeación de portafolio, ERM integrado, auditoría, continuidad, ciber, datos, IA.
- **Nivel 3 – Transformación y sostenibilidad:** cultura, sucesión, clima y diversidad, reputación, cambio climático, relación con grupos de interés.

B. Certificación y recertificación

- Evidencias: asistencia, evaluaciones, *case defenses*, participación en comités, resultados de proyectos.
- Recertificación anual con actualización temática.

C. Vinculación con escuelas y foros externos

- Convenios para clases magistrales, *board exchanges* y publicaciones.

Ejemplo aplicado (*caso hipotético*)

La escuela lanza la ruta “Gobierno de Riesgo Tecnológico”. 25 consejeros completan 24 horas de formación + 1 simulación. Se aprueba una **política de supervisión de IA** y un **panel trimestral de ciberseguridad** en junta.

Ejercicio paso a paso

- **Roles:** Dirección de Escuela (R), Presidencia (A), Secretaría (R), Expertos (C), Consejeros (R).
- **Insumos:** currículos, rúbricas, LMS, calendario.
- **Tiempo:** 6–8 semanas de diseño + 12 semanas primera cohorte.
- **Entregables:** syllabus, materiales, evaluación, lista de certificados.

Pasos

1. Definir competencias críticas del consejo.
2. Diseñar malla y criterios de certificación.
3. Seleccionar docentes y casos.
4. Ejecutar cohortes y evaluar.
5. Publicar resultados y recertificar.

Plantilla — Ruta curricular (escuela de gobierno)

Nivel	Módulo	Competencias	Evidencia	Indicador	Responsable
[Ej.] Nivel 2	ERM Integrado	Priorización de riesgos	Matriz ERM + % riesgos caso	$\geq$ “alto” con plan	Comité de Riesgos

Checklist

- Competencias por nivel definidas.
- Syllabus y docentes asignados.
- Evidencias en LMS.
- Panel de certificación.
- Plan de recertificación anual.

KPIs sugeridos

- Tasa de certificación/recertificación.
 - Asistencia y conclusión de módulos.
 - Mejora de indicadores de gobierno (cumplimiento de planes, hallazgos cerrados).
 - Satisfacción de participantes y stakeholders.
-

PLANTILLAS Y HERRAMIENTAS GLOBALES

Copia, adapta y usa. Cada tabla incluye 1 fila de ejemplo y 1 fila en blanco.

A. Rúbrica de priorización (Impacto × Esfuerzo)

Iniciativa	Impacto (1–5)	Esfuerzo (1–5)	Prioridad	Responsable	Próximo hito	Fecha
[Ej.] Lanzar escuela de gobierno – Nivel 1	5	2	Alta	Secretaría	Syllabus aprobado	10/10

B. Matriz RACI (portafolio de formación de consejeros)

Actividad	R	A	C	I	Entregable	Fecha
[Ej.] Diseño del programa de mentoría	Secretaría	Presidencia	Compliance, Talento	Comité de Gobierno	Charter	18/09

C. Tablero de KPIs

KPI	Definición	Meta	Línea base	Frecuencia	Propietario	Fuente de datos
[Ej.] Tasa de certificación de consejeros	% de miembros certificados por nivel	85%	40%	Trimestral	Secretaría	LMS

D. Mapa de riesgos (humano–cultural y reputacional)

Riesgo	Prob. (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Mitigación	Dueño	Estado
[Ej.] Conflictos de interés no declarados	Media	Alto	Política + auditoría anual	Compliance	En curso

E. Plan 30–60–90 (sistema de formación)

Horizonte	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicadores	Entregable
30 días	Charter aprobado	Priorización + presupuesto + calendario	Presidencia/Secretaría	Charter firmado	Roadmap
60 días	Cohortes activas	Mentoría + inducción	Secretaría/Talento	Asistencia $\geq 85\%$	Reporte 60d
90 días	Escuela y casos	Lanzamiento + AAR	Dirección de Escuela	≥ 3 casos documentados	Informe 90d

Herramientas digitales sugeridas

- **Gestión y documentación:** Notion/Confluence, SharePoint.
 - **Colaboración:** Teams/Slack, Miro.
 - **LMS:** Moodle/Canvas.
 - **Datos/BI:** Power BI/Looker Studio.
 - **Gobierno de reuniones:** agendas estándar, paquetes de lectura con resúmenes ejecutivos de 1 página.
-

RESUMEN Y PRÓXIMOS PASOS

Lo esencial

- **Mentoría** con proyecto aplicado acelera el aporte del nuevo consejero.
- **Inducción intensiva** asegura claridad fiduciaria y dominio del contexto.
- **Intercambio internacional** amplía criterio y actualiza marcos de supervisión.
- **Casos prácticos** entrenan la toma de decisiones en situaciones complejas.
- **Escuelas de gobierno** profesionalizan y sostienen el aprendizaje con certificación.

Checklist de próximos pasos (tabla obligatoria)

Próximo paso	Responsable	Plazo	Estado	Observaciones
Aprobar charter del sistema	Presidencia/Secretaría	05/10	Pendiente	Alinear presupuesto
Diseñar bootcamp de inducción	Secretaría/Compliance	12/10	Pendiente	Incluir simulación de crisis
Seleccionar mentores y mentees	Presidencia/Talento	15/10	Pendiente	Capacitación breve a mentores
Definir contraparte internacional	Presidencia/Legal	20/10	Pendiente	Gestionar NDA
Lanzar escuela (Nivel 1)	Dirección de Escuela	30/10	Pendiente	Syllabus y docentes
Programar primer caso práctico	Comité de Riesgos	05/11	Pendiente	Caso “Ciberincidente mayor”

AUTOEVALUACIÓN (15 preguntas)

Escala 1–5 (1 = En desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

1. Tenemos un **charter** del sistema de formación de consejeros.
2. El **programa de mentoría** está formalizado con contratos y metas.
3. Cada mentee ejecuta un **proyecto aplicado** con hitos y métricas.
4. La **inducción** cubre gobierno, ética, estrategia, riesgos, finanzas, tech y personas.
5. Existen **evidencias** (evaluaciones, simulaciones, observaciones) de la inducción.
6. Hay **intercambios internacionales** o alianzas activas con NDA.
7. Practicamos **casos** mensuales con AAR y acciones derivadas.
8. Opera una **escuela de gobierno** con malla por niveles y docentes asignados.
9. Contamos con **KPIs** (certificación, NPS, acciones cerradas, etc.) y tablero.
10. La **confidencialidad y conflictos** están gestionados y auditados.
11. Existe un **plan 30–60–90** para cerrar brechas de nuevos consejeros.
12. La **documentación** vive en un repositorio versionado y accesible.
13. El consejo recibe **reportes ejecutivos** estandarizados y útiles.
14. Hacemos **recertificación anual** basada en evidencias.
15. El sistema tiene **patrocinio ejecutivo** y presupuesto recurrente.

Cálculo: (Suma de puntajes) / 75.

- **0.00–0.49 (Bajo):** Empieza por charter, inducción mínima y piloto de mentoría.
 - **0.50–0.79 (Medio):** Fortalece escuela, casos y alianzas internacionales.
 - **0.80–1.00 (Alto):** Escala certificaciones, publica *playbooks* y mide impacto estratégico.
-

GLOSARIO (15 términos)

1. **Deber fiduciario:** obligación legal de actuar en el mejor interés de la empresa y sus accionistas/stakeholders.
2. **Conflicto de interés:** situación donde intereses personales pueden afectar la imparcialidad.
3. **Comité de auditoría:** supervisa reportes financieros y controles internos.
4. **ERM (Enterprise Risk Management):** marco integrado para gestionar riesgos.
5. **Continuidad del negocio:** capacidad de seguir operando tras una interrupción.
6. **RTO/RPO:** tiempo objetivo de recuperación / punto objetivo de recuperación.
7. **Insider trading:** uso de información privilegiada para negociar valores.
8. **AAR (After Action Review):** revisión estructurada posterior a un ejercicio/decisión.
9. **NDA (Non-Disclosure Agreement):** acuerdo de confidencialidad.
10. **Playbook:** guía práctica y estandarizada de actuación.
11. **Recertificación:** validación periódica de competencias.
12. **Score de resiliencia:** indicador compuesto de preparación ante riesgos.
13. **LMS:** plataforma para gestionar aprendizaje y evidencias.
14. **Board-to-board talk:** diálogo estructurado entre juntas directivas.
15. **Licencia social para operar:** aceptación y confianza de la sociedad hacia la empresa.

Activación sugerida 30–60–90

30 días: Charter aprobado, bootcamp de inducción diseñado, mentores asignados.

60 días: Primera cohorte en marcha; caso práctico ejecutado; NDA de intercambio firmado.

90 días: Escuela de gobierno en operación; *playbooks* publicados; tablero de KPIs activo.

Nota Final de Gratitud

Gracias por dedicar tu tiempo, energía y atención a explorar este material. Cada concepto y herramienta aquí compartida fue diseñado con la intención de aportar claridad, enfoque y visión estratégica a tu liderazgo.

El hecho de que estés aquí, invirtiendo en tu propio desarrollo y en el de tu organización, ya es una señal de compromiso con un futuro más sólido y consciente. Recuerda que el verdadero impacto no está solo en lo que aprendes, sino en lo que decides aplicar y compartir con otros.

Que este conocimiento te sirva como punto de partida para decisiones más sabias, conversaciones más profundas y transformaciones más significativas. Gracias por permitirnos acompañarte en este camino.

Referencia al HBT PORTAL™

El lugar donde encuentras:

-  Ebooks prácticos.
-  Resúmenes en Spotify.
-  Videos en YouTube.

Todo diseñado para conectar la innovación con lo humano.

Link: [**HBT PORTAL™**](#)