

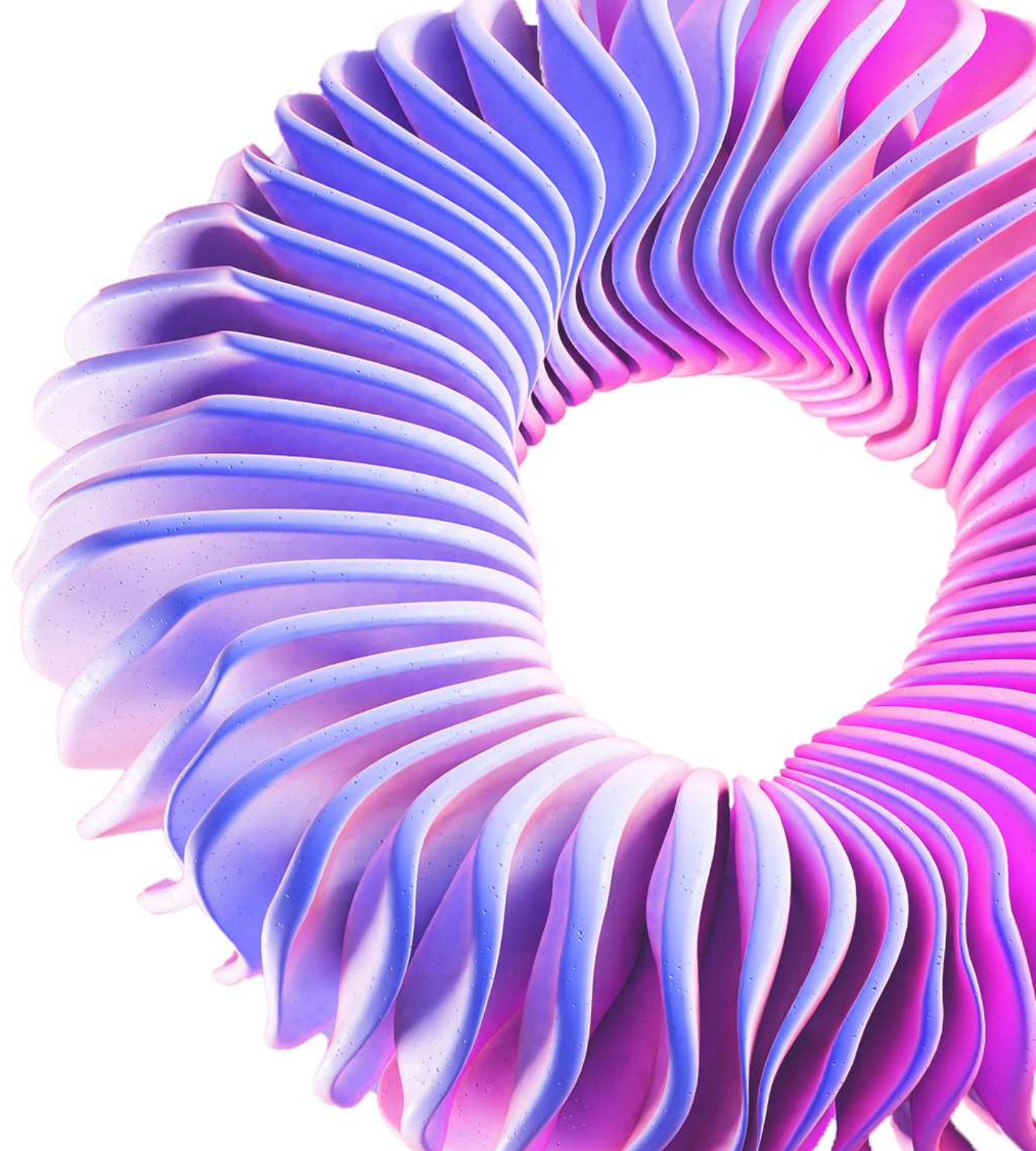


# 10 pasos para crear un modelo de gobierno de la IA

**KPMG. Make the Difference.**

Diciembre 2024

---



# Índice



## Por qué ahora



### El uso de inteligencia artificial en las empresas se dispara

**9,6%**

de las empresas españolas

de 10 y más personas empleadas usa inteligencia artificial (IA). Destaca el uso en las grandes empresas (40,6%), donde es mayor que en medianas (19,8%), pequeñas (6,6%) y microempresas (5,8%).

**60%**

de los primeros ejecutivos

españoles de grandes compañías invertirá en IA con independencia de la situación económica.

**63%**

de los directivos españoles cree

que la IA y la automatización ha impactado de manera positiva en la rentabilidad y desempeño de su negocio.

**47%**

asegura estar en las etapas iniciales de

evaluación de riesgos y estrategias de mitigación.

**22%**

aún no ha comenzado a evaluar

estrategias de riesgo y mitigación.

Fuente: *'Uso de inteligencia artificial y big data en las empresas españolas'*

Fuente: *2024 KPMG CEO Outlook*

Fuente: *Perspectivas España 2024*

Fuente: *Perspectivas España 2024*

Fuente: *KPMG US Report*

# Por qué ahora

El 12 de julio de 2024 se publicó en el DOUE el Reglamento (UE) 2024/1689, de , 13 de junio de 2024, del Parlamento Europeo y del Consejo. Es el Reglamento de IA (también llamado, EU AI Act /RIA). Y, con él, **Europa se convertía en la primera región del mundo en contar con un marco jurídico** transversal y uniforme para el **desarrollo confiable de la inteligencia artificial (IA)**, estableciendo sistemas de IA prohibidos que en modo alguno serán aceptables.

Aunque entró en vigor el 1 de agosto de 2024, este marco normativo común plantea un horizonte de cumplimiento a 3 años, con obligaciones concretas según:

Aunque entró en vigor el 1 de agosto de 2024, este marco normativo común plantea un **horizonte de cumplimiento a 3 años**, con obligaciones concretas según:

- ▶ Los **distintos niveles de riesgo de los sistemas de IA de las organizaciones** (alto y bajo), sin perjuicio de las obligaciones adicionales de transparencia (según el sistema de IA) y las asociadas a modelos de IA de uso general -con o sin riesgo sistémico-
- ▶ Y **el rol que la compañía desempeñe**: fabricante, proveedor, responsable de despliegue, distribuidor, etc...



**Europa es la primera región del mundo en contar con una ley de inteligencia artificial de carácter transversal**



## Por qué ahora



**Primera fecha límite: 2 de febrero de 2025**

Por su enfoque basado en riesgos, aquellos sistemas que se encuentren dentro de los categorizados como 'de riesgo inaceptable', deberán cumplir con las obligaciones pertinentes antes del **2 de febrero de 2025**:

- a. Según establece el artículo 4 del Reglamento de Inteligencia Artificial, que hace referencia a la **alfabetización en materia de IA**, los proveedores y responsables del despliegue de sistemas de IA adoptarán medidas para garantizar que, en la mayor medida posible, su personal y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA tengan un nivel suficiente de alfabetización en materia de IA.
- b. Según establece el artículo 5, serán de aplicación todas las obligaciones asociadas a prácticas de IA prohibidas.



**Las compañías que no cumplan con las obligaciones se enfrentan a importantes sanciones**

Aunque está previsto que [la Comisión publique directrices](#) sobre las prohibiciones antes de su entrada en vigor el 2 de febrero de 2025, según consta en el art. 99.3 del Reglamento de IA en relación a la vulneración concreta del artículo 5:

- ▶▶ Las multas por incumplimiento de la prohibición de las prácticas de IA incluidas en este artículo estará sujeto a multas administrativas de hasta 35 millones de euros o, si el infractor es una empresa, de hasta el 7% de su volumen de negocios mundial total correspondiente al ejercicio financiero anterior, si esta cuantía fuese superior

**Los profesionales de IT cada vez apuestan más por fortalecer los modelos de gobierno de IA:**

**...mientras que en marzo de 2023 solo el 3% de los encuestados contaba con un marco de gobierno de la IA sólido, este mismo porcentaje ascendió al 46% en el mes de marzo.**

**3%**

Marzo 2023

**46%**

Junio 2023

Fuente: Informe elaborado por KPMG US entre marzo y junio de 2023 a profesionales de IT

# Por qué abordar un modelo de Gobierno de la IA

Ante una norma que establece una serie de requisitos y obligaciones estrictos, se hace necesario para todas las compañías que utilicen sistemas de inteligencia artificial, contar con un modelo de Gobierno de la IA.

»» Para garantizar el cumplimiento de la regulación de IA a nivel nacional, europeo y global ««



Y, más allá del cumplimiento de la norma, la definición y correcta articulación de un modelo de Gobierno de la IA en la compañía...



...ayudará a **desbloquear todo el potencial** de esta tecnología, permitiendo el despliegue seguro y responsable de la misma desde su diseño y convirtiéndose en una ventaja competitiva.



...garantizará un **uso ético y confiable de la IA**, aportando transparencia, equidad y responsabilidad.



...dará **respuesta a las necesidades de crecimiento e innovación** de la compañía, a través de modelos potenciados, por ejemplo, por el sandbox regulatorio.



...fomentará el diálogo entre las diversas partes interesadas promoviendo un entorno de colaboración.



...fomentará la **confianza pública** adoptando prácticas de IAw responsables, que sean muestra del compromiso de la empresa con la defensa de los derechos de los usuarios y garanticen los beneficios del uso de la tecnología, conectando con indicadores ESG ("Environmental, Social and Corporate Governance").



...ayudará a una mejor y más **eficiente gestión del riesgo** estableciendo directrices claras, procesos de revisión y mecanismos de supervisión.



...mejorará la **confianza de los clientes** (tanto internos como externos).



...dotará a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para utilizar las herramientas de IA y comprender los principios éticos de la misma.

# Qué es un modelo de gobierno de la IA



Todo modelo de gobierno de la IA debe ser transversal y adaptarse a las especificidades y necesidades de cada organización

El gobierno de la IA es un **marco integral diseñado para gestionar y supervisar la adopción y uso de la inteligencia artificial en una organización**. Este marco establece políticas, estándares y controles que garantizan la ética, la transparencia y la seguridad en todas las etapas del ciclo de vida de la IA. Además, incorpora la visión estratégica de la compañía sobre el rol de la IA, promoviendo un uso responsable que maximice su valor e impacto. Al ser **transversal a todas las áreas**, el gobierno de la IA busca no solo gestionar riesgos y cumplir con regulaciones, sino también optimizar la eficiencia operativa y fomentar la sinergia entre departamentos, asegurando que la tecnología se implemente de manera coherente y eficaz en toda la organización.

Cumplimiento  
legal y ético

Gobernanza del  
dato

Gestión del riesgo  
tecnológico

Estructura  
organizativa

# Qué es un modelo de gobierno de la IA

Todo modelo de gobierno de la IA debe ser establecido al máximo nivel estratégico, y ser respaldado y aprobado por los máximos órganos de administración y de dirección en la organización.

Asimismo, este modelo debe ser transversal, es decir, involucrar a varias áreas del negocio, principalmente:



**Compliance y legal**



**Data**



**Ciberseguridad**



**Innovación y Negocio**

(encargados del desarrollo de nuevos productos y servicios)

Pero, sobre todo, cada compañía debe **identificar y decidir cuál es el modelo de Gobierno que mejor se adapta a sus características**, estrategia y necesidades.

## Fechas claves

Con carácter general, el artículo 113 relativo a la entrada en vigor y aplicación del RIA, dispone que:



El Reglamento entrará en vigor a los veinte días de su publicación (12/07/24) en el Diario Oficial de la Unión Europea (es decir, el pasado 1/08/24).



Será directamente aplicable a partir del 2 de agosto de 2026, con carácter general.



No obstante

- a) los capítulos I y II serán aplicables a partir del **2 de febrero de 2025**;
- b) el capítulo III, sección 4, el capítulo V, el capítulo VII y el capítulo XII y el artículo 78 serán aplicables a partir del **2 de agosto de 2025**, a excepción del artículo 101;
- c) el artículo 6, apartado 1, y las obligaciones correspondientes del presente Reglamento serán aplicables a partir del **2 de agosto de 2027**.

**Esto último se traduce en lo siguiente**



## 10 pasos para crear un modelo de gobierno de la IA

2/02/2025

### Alfabetización en materia de IA (artículo 4 del RIA).

Los proveedores y responsables del despliegue de sistemas de IA adoptarán medidas para garantizar que, en la mayor medida posible, su personal y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA tengan un nivel suficiente de alfabetización en materia de IA, teniendo en cuenta sus conocimientos técnicos, su experiencia, su educación y su formación, así como el contexto previsto de uso de los sistemas de IA y las personas o los colectivos de personas en que se van a utilizar dichos sistemas.

2/02/2025

**Obligaciones asociadas a las prácticas de IA prohibidas (artículo 5 del RIA)**, lo que implica la identificación e inventariado, en su caso, de sistemas de IA prohibidos para adoptar las medidas adecuadas que impidan la introducción en el mercado, la puesta en servicio o la utilización de este tipo de sistemas de IA, con especial atención a los sistemas de identificación biométrica indicados en la normativa.

2/08/2025

**Autoridades notificantes y organismos notificados ((Capítulo III. Sección 4) artículo 28 al 39 del RIA)**. Donde se indican obligaciones para lo Estados miembros en la designación y nombramiento de autoridades notificantes, que será responsable de establecer y llevar a cabo los procedimientos necesarios para la evaluación, designación y notificación de los organismos de evaluación de la conformidad, así como de su supervisión. Asimismo, el proceso de notificación por parte de un organismo de evaluación de la conformidad, los requisitos de los organismos notificados, y sus obligaciones operativas. También las listas de organismos notificados, coordinación entre estos, posibles cambios a estos efectos y la relación con Organismos de evaluación de la conformidad de terceros países (que podrán ser autorizados a desempeñar las actividades de los organismos notificados con arreglo al presente Reglamento, siempre que cumplan ciertos requisitos o garanticen un nivel equivalente de cumplimiento).

2/08/2025

**Obligaciones asociadas a Modelos de IA de Uso General**, del Capítulo V del RIA (artículos 51 al 56 del RIA) (clasificación de los modelos de IA de uso general; obligaciones de los proveedores de modelos de IA de uso general; representantes autorizados de los proveedores de modelos de IA de uso general, en su caso; Obligaciones de los proveedores de modelos de IA de uso general con riesgo sistémico; códigos de buenas prácticas impulsados por la Oficina de IA y el Consejo de IA). Para mayor profundidad el Considerando 179 del RIA determina lo que sigue: Dada la rápida evolución tecnológica y el elevado ritmo de adopción de modelos de IA de

 **Cumplimiento anticipado**

 **Cumplimiento posterior**

### **Sistemas de IA ya introducidos en el mercado o puestos en servicio, y modelos de IA de uso general ya introducidos en el mercado (dos supuestos diferenciados): artículo 111 del RIA:**

**\*Los sistemas de IA que sean componentes de los sistemas informáticos de gran magnitud** establecidos en virtud de los actos legislativos enumerados en el anexo X del RIA que se hayan introducido en el mercado o se hayan puesto en servicio antes del **2 de agosto de 2027**, deberán estar en conformidad con el presente Reglamento a más tardar el **31 de diciembre de 2030**.

Los requisitos establecidos en el presente Reglamento se tendrán en cuenta en la evaluación de cada sistema informático de gran magnitud establecido en virtud de los actos jurídicos enumerados en el anexo X que se efectúe de conformidad con lo dispuesto en dichos actos jurídicos y cuando dichos actos jurídicos hayan sido sustituidos o modificados.

\*El presente Reglamento se aplicará a los operadores de sistemas de IA de alto riesgo, distintos de los mencionados en el apartado 1 del presente artículo, que se hayan introducido en el mercado o se hayan puesto en servicio antes del **2 de agosto de 2026** únicamente si, a partir de esa fecha, dichos sistemas se ven sometidos a cambios significativos en su diseño.

\*En cualquier caso, los proveedores y los responsables del despliegue de los sistemas de IA de alto riesgo destinados a ser utilizados por las autoridades públicas adoptarán las medidas necesarias para cumplir los requisitos y obligaciones del presente Reglamento a más tardar el **2 de agosto de 2030**.

\*Los proveedores de modelos de IA de uso general que se hayan introducido en el mercado antes del **2 de agosto de 2025** adoptarán las medidas necesarias para cumplir las obligaciones establecidas en el presente Reglamento a más tardar el **2 de agosto de 2027**.

**Sistemas de IA que sean componentes de los sistemas informáticos de gran magnitud** introducido en el mercado o se hayan puesto en servicio antes del **2 de agosto de 2027**, deberán estar en conformidad con el presente Reglamento a más tardar el **31 de diciembre de 2030 (31/12/30)**.

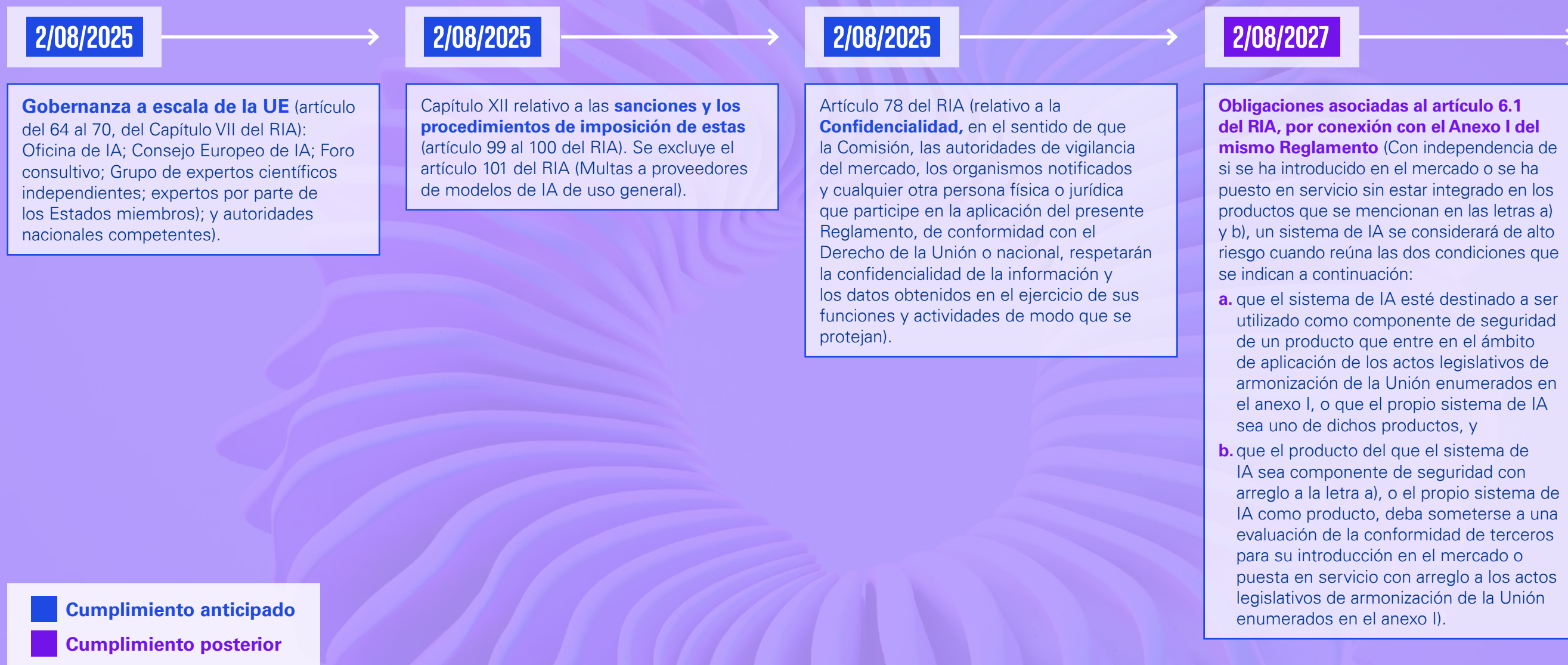
**\*Los proveedores y los responsables del despliegue de los sistemas de IA de alto riesgo destinados a ser utilizados por las autoridades públicas** adoptarán las medidas necesarias para cumplir los requisitos y obligaciones del presente Reglamento a más tardar el **2 de agosto de 2030 (2/08/30)**.

\*Los proveedores de modelos de IA de uso general que **se hayan introducido en el mercado antes del 2 de agosto de 2025** adoptarán las medidas necesarias para cumplir las obligaciones establecidas en el presente Reglamento a más tardar el **2 de agosto de 2027 (2/08/27)**.

 **Cumplimiento anticipado**

 **Cumplimiento posterior**

## 10 pasos para crear un modelo de gobierno de la IA



# Abordar un proyecto de gobierno de la IA: paso a paso

Para crear un modelo de gobierno de la IA, **tomando como referencia el RIA**, se deben seguir los siguientes pasos:

1

## Definir la estrategia y organización

En una primera fase, se debe definir la estrategia y visión de la Organización en torno al gobierno de la IA, determinando las funciones, requisitos de cumplimiento de la normativa, elementos éticos concernidos y la estructura del modelo de organización. Todo ello teniendo en cuenta que **la estrategia de IA esté alineada con el resto de las estrategias corporativas**.

El RIA no pide ninguna estructura concreta, por lo que, dependiendo de las necesidades y características de la compañía, se puede optar por que asuma esta responsabilidad un **comité formado por representantes de las distintas áreas involucradas** (tecnología, ética, regulación, riesgos) para contar con las diferentes visiones. O **nombrar a una persona** como Chief Artificial Intelligence Officer (CAIO), quien será el máximo responsable y representante de las áreas indicadas, debiendo contar con recursos y apoyo suficiente para poder desarrollar su misión. En cualquier caso, **debe ser una figura independiente**.

2

## Establecer los principios éticos rectores

A continuación, se deben establecer los principios para la inteligencia artificial (principios éticos en IA) que guiarán el proceso de la construcción y de operativización del modelo de gobernanza, considerando también realizar **una declaración de misión de IA a nivel corporativo** hacia dentro y hacia fuera de la Organización (estrategia de comunicación de los principios y valores anteriores).

3

## Protocolos, normativa interna y clausulados

Una vez identificados los sistemas de IA, es el momento de alinear las implementaciones de inteligencia artificial **con estándares y directrices regulatorias y éticas adecuadas** y, en tal sentido, desarrollar políticas, procedimientos, normas y operativas internas, así como los clausulados adecuados capaces de dar respuesta a lo previsto en la norma aplicable.

4

## Evaluar el riesgo

A continuación, es importante adoptar una visión de 'AI Risk by design'. Es decir: diseñar estas soluciones y sistemas de IA considerando la ley y la ética digital desde el inicio (principio de diseño legal de productos y servicios basados en IA), así como realizar las evaluaciones de riesgos pertinentes desde la concepción de la idea y con posterioridad, evaluando el impacto en los derechos fundamentales de las personas y otros elementos importantes para el RIA. Sólo así se conseguirá la alineación con la ley aplicable, la estrategia organizacional, las políticas y demás estándares durante todo el ciclo de vida de tales sistemas.

El RIA establece una serie de obligaciones para todos los sistemas de IA con los que cuente una compañía, por lo que lo siguiente es **realizar un inventario para identificar aquellos sistemas (y modelos asociados) que emplean esta tecnología** y cuál es su nivel de riesgo, entre otros campos importantes según la normativa aplicable.

5

## Diseñar, implementar y controlar

Al ser un modelo transversal, la aplicación de políticas y normativas desarrolladas debe hacerse **en todas las líneas de negocio y en los niveles de implementación de modelos**, siguiendo una estructura que garantice la utilización responsable y efectiva de la tecnología.

6

## Métricas, monitoreo y reportes

Es crucial definir e implementar métodos para demostrar el cumplimiento, medir el rendimiento del programa de IA y de los modelos o implementaciones individuales, aprovechando métricas específicas y **monitoreo constante para evaluar la efectividad operativa** y alinear el uso de IA con los objetivos estratégicos.

7

## Riesgo de IA en Terceras Partes (proveedores)

Adicionalmente, los procesos de las organizaciones donde se utilicen soluciones de inteligencia artificial provistas por terceras partes, deberán contar con una serie de controles que, en función del riesgo evaluado, se traducirán en medidas específicas de cumplimiento para dichos terceros.

Sin perjuicio de lo anterior, **concurren muchas otras obligaciones legales sobre la base del enfoque de riesgo-rol que aplica el RIA**, si bien los anteriores extremos se caracterizan por formar parte de los dominios más comunes a la hora de adoptar modelos de Gobierno de la IA en las Organizaciones. En particular, las obligaciones en torno a la gobernanza de los datos adquieren una especial relevancia y es importante revisar la misma por conexión a los modelos generales de gobierno del dato corporativo.

# Por qué KPMG

Para abordar el paso a paso de este modelo de gobierno y adaptarlo a las especificidades de cada organización, desde KPMG abordamos estos proyectos desde una perspectiva transversal. Así, basándonos en nuestro enfoque estratégico y marco para diseñar, construir, desplegar y utilizar soluciones de IA de manera responsable y ética, nuestro Trusted AI, cubrimos todos los aspectos relevantes: de cumplimiento, de desarrollo tecnológico y de riesgos.

**145+**  
Países en los que  
tiene presencia

**20.000+**  
Expertos en Data e  
Inteligencia Artificial

**3.500+**  
Profesionales  
Tech Risk

**2.700+**  
Abogados a  
nivel global



**CoE** (GenAI CoE  
KPMG Global)

**Presencia en  
145 países**

**IDC** 2024 IDC MarketScape for Worldwide  
Data Modernization Services Leader

**Gartner** Leader in Gartner Magic  
Quadrant D&A Services

**IDC** 2023 IDC MarketScape for Worldwide  
Artificial Intelligence Services Leader

**FT INNOVATIVE  
LAWYERS 2024**  
FINANCIAL  
TIMES



# La transformación nunca para. Nosotros tampoco.

En KPMG creemos que la transformación es una oportunidad que no se puede dejar pasar. Integrando la mejor tecnología, con los procesos adecuados y las capacidades y visión necesarias, la transformación será un éxito. Por esa razón, hemos trabajado durante décadas en el corazón de las empresas, ayudando a nuestros clientes a maximizar el potencial de sus personas y de su tecnología, trabajando junto para alcanzar resultados reales. Porque cuando personas y tecnologías se unen, el resultado es insuperable.

## **Construyendo un mundo diferente:**

Los profesionales de KPMG marcan la diferencia en la transformación tecnológica de tu organización. Juntos, te ayudamos a orientar tu negocio al cliente, optimizar funciones para afrontar nuevos retos, gestionar los riesgos y la regulación, alcanzar nuevas cotas de generación de valor y crear un entorno para adaptarse a los cambios.

**KPMG. Make the Difference.**





# Contactos

## Javier Aznar

**Socio de Technology Risk  
de KPMG en España**

**E:** [jaznar@kpmg.es](mailto:jaznar@kpmg.es)

**T:** +34 699 35 00 29

## Noemí Brito

**Socia responsable del área de 'Legal  
Operations & Transformation Services'  
(LOTS) y de IP & IT de KPMG Abogados**

**E:** [noemibrito@kpmg.es](mailto:noemibrito@kpmg.es)

**T:** +34 689 38 57 98

## Alfredo Carrión

**Director de IA, Data y  
Analítica de KPMG en España**

**E:** [acarrion@kpmg.es](mailto:acarrion@kpmg.es)

**T:** +34 686 44 69 24

## Te ayudamos a crear tu modelo de gobierno de la IA

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.