



EDICIÓN 2026

# Agenda del CIO



# El CIO como impulsor de innovación digital y empresarial



# Los CIO pasan de ser operadores tecnológicos a impulsores responsables del valor empresarial

En 2026 se consolida un giro que muchos CIO intuían, pero que ahora se vuelve ineludible: **la conversación deja de girar en torno a la experimentación tecnológica y se centra en la responsabilidad económica.**

La pregunta ya no es qué podemos probar, sino qué retorno genera cada inversión y qué riesgos asume la organización al escalarla. Este cambio está impulsado por fuerzas que divergen:

## Fuerzas que impulsan el cambio

### El mercado de la IA entra en una fase de corrección

Tras una etapa de entusiasmo acelerado, **muchas organizaciones enfrentan dificultades para traducir casos de uso** en impacto financiero sostenido

### El mundo activa una nueva ola de ejecución regulatoria

Con la entrada en vigor de más disposiciones del AI Act, **la IA pasa a ser un asunto de cumplimiento, responsabilidad y trazabilidad ejecutiva**

### La superficie de riesgo se reconfigura

El Foro Económico Mundial sitúa el **fraude digital entre las amenazas de mayor propagación** y lo eleva al nivel de la alta dirección

### La presión económica no disminuye

El 57% de los CIO reporta **presión directa para mejorar la productividad**, y el 52% para reducir costes

La tecnología, especialmente la IA, deja de ser una función de soporte y **se consolida como principal motor de crecimiento, eficiencia y diferenciación competitiva.**

No puede permanecer encapsulada en IT y, sobre todo, debe integrarse en el diseño del modelo de negocio. Por ello, hoy, del CIO se espera que:



Hace dos o tres años, el debate era técnico y exploratorio, **en 2026, es estratégico y financiero.** Esto implica una transformación profunda del posicionamiento ejecutivo.

**El CIO debe trabajar codo a codo con CEO y CFO** en decisiones de asignación de capital. Las inversiones en IA y plataformas digitales ya no se aprueban por sofisticación técnica, sino por retorno esperado, escalabilidad y perfil de riesgo.

Al mismo tiempo, **opera en una fricción constante entre la exigencia de resultados inmediatos y la obligación de innovar** para sostener la competitividad futura, presiones presupuestarias del CFO y exigencias regulatorias que obligan a demostrar integridad de software, autenticidad de datos y transparencia en decisiones automatizadas.

Postergar prioridades, retrasar escalabilidad o evitar asumir responsabilidad regulatoria tiene **impacto directo en presupuesto, reputación y estrategia.**

# Las decisiones tecnológicas ahora determinan directamente el crecimiento, los márgenes y la resiliencia

Durante años, el mandato del CIO fue claro y relativamente estable: garantizar la disponibilidad de infraestructuras, aplicaciones y redes, mantener niveles adecuados de seguridad, cumplir presupuestos y asegurar la continuidad operativa. El éxito se medía en métricas técnicas y la función de TI operaba como un centro de coste fiable, eficiente y predecible, pero con influencia limitada en producto, ingresos o posicionamiento competitivo. **Ese modelo no era erróneo, respondía a un entorno en el que la tecnología habilitaba el negocio, pero no lo definía.**

En 2026, ese mandato resultará insuficiente. **La competitividad de las organizaciones depende ahora de capacidades digitales estructurales.** Los datos, plataformas, software e inteligencia artificial no apoyan el modelo operativo desde el back-office, ahora lo configuran. La experiencia de cliente, la eficiencia de procesos, la velocidad de lanzamiento de nuevos productos y la capacidad de gestionar el riesgo están directamente condicionadas por decisiones tecnológicas. Por lo que, la arquitectura tecnológica deja de ser una cuestión interna y se convierte en un determinante estratégico.

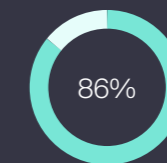
En este escenario, la tecnología se convierte en el motor directo de crecimiento, margen y resiliencia. La estrategia de datos es, en la práctica, estrategia organizativa. La automatización y la IA influyen en decisiones críticas, y la capacidad de transformar información en impacto económico se convierte en ventaja competitiva tangible. Como consecuencia, el CIO deja de ser evaluado exclusivamente por la calidad de la ejecución técnica y comienza a ser medido por resultados empresariales. Hoy prácticamente todos los CIO reportan al consejo sobre retorno de la inversión tecnológica, y **más del 90% participa activamente en la definición de la estrategia corporativa.**

**El CIO, por lo tanto, actúa como co-responsable del valor** compartiendo decisiones que afectan al P&L, influyendo en la asignación de capital y participando en la definición de prioridades estratégicas, tratando de codiseñar con el resto de responsables el modelo económico de la organización. Este cambio explica por qué las fronteras tradicionales entre CIO, CTO y áreas de negocio se difuminan. Las prioridades de inversión, la selección de plataformas, la definición de arquitecturas y la gestión del riesgo no pueden resolverse en silos.

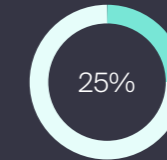
El CIO se convierte en orquestador: integra capacidades técnicas, objetivos de crecimiento y restricciones financieras para tomar decisiones coherentes, defendibles y sostenibles.

También cambia la métrica del éxito. En 2026, **la tecnología se evalúa por su impacto en ingresos digitales, mejora de margen, reducción estructural de costes, productividad, tiempo de salida al mercado y resiliencia demostrable.** La presión presupuestaria, el coste real de escalar la IA y el aumento del riesgo regulatorio obligan a abandonar la lógica de la experimentación permanente y adoptar una disciplina rigurosa de priorización.

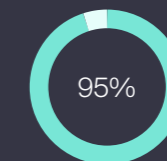
**Los CIO de ahora en adelante no lideran por lo que saben de tecnología, sino por las decisiones económicas que son capaces de tomar;** decisiones sobre qué impulsar, qué escalar, qué simplificar y qué abandonar.



De los CIO sienten presión por demostrar el ROI de la inteligencia artificial



Solo el 25% de las iniciativas de IA están cumpliendo las expectativas de ROI esperado

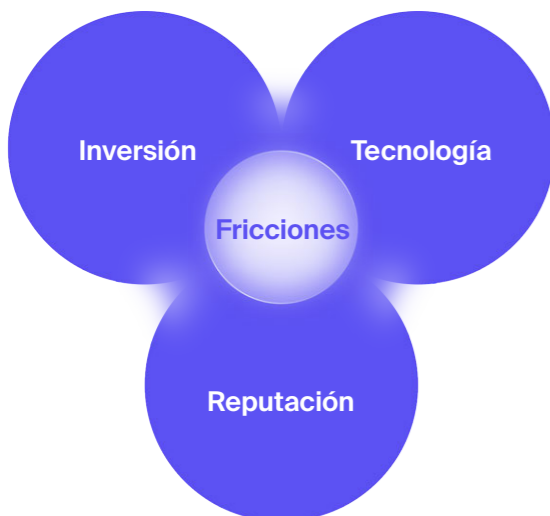


El 95% de las iniciativas de IA acaban fracasando por la brecha de aprendizaje de la herramienta y las organizaciones

# Las presiones financieras, tecnológicas y regulatorias contrapuestas obligan a asumir compromisos inevitables

Ejercer hoy el rol de CIO como responsable de resultados se torna complejo porque **las fuerzas que inciden sobre la función tecnológica se han intensificado simultáneamente y, en muchos casos, en direcciones opuestas**. Presión económica, ambición de innovación, endurecimiento

regulatorio, complejidad arquitectónica y fricciones organizativas convergen sin ofrecer márgenes cómodos de maniobra. El resultado es una mayor exigencia, junto con una tensión estructural permanente en la que cada decisión, y cada demora, implica un *trade-off* real para el negocio.



## 1. Inversión

- Se exige ROI inmediato en inversiones que requieren maduración a largo plazo.
- Finanzas evalúa como coste lo que tecnología plantea como inversión estratégica.

## 2. Tecnología

- La acumulación de plataformas reduce visibilidad y aumenta riesgo operativo.
- Integrar sistemas heredados con IA consume más recursos que innovar.

## 3. Reputación

- La expansión de IA avanza más rápido que los modelos de control.
- Las responsabilidades sobre riesgos de IA no están claramente asignadas.

## Inversión

La primera fricción es económica, **más de ocho de cada diez CIO reconocen presión directa para justificar el retorno de la IA en horizontes cada vez más cortos**, precisamente cuando su adopción exige inversiones iniciales relevantes en infraestructura, datos, talento y rediseño operativo. Aunque la relación entre CFO y CIO es descrita mayoritariamente como colaborativa, casi la mitad **admite fricciones en la evaluación del retorno y más de un tercio en la asignación presupuestaria**.

## Tecnología

La segunda fuente de tensión es la complejidad que generan. **La IA añade capas de arquitectura, dependencias críticas de datos y exigencias de gobierno que multiplican la dificultad de operar** con seguridad a escala. A ello se suma la proliferación de herramientas y proveedores.

**La mayoría de las organizaciones opera con ecosistemas multi-vendor y una gran cantidad de profesionales reconoce que la mala integración ralentiza la respuesta ante incidentes**. La acumulación de soluciones, lejos de aportar control, suele traducirse en menor visibilidad, costes ocultos y ampliación de la superficie de riesgo. Escalar capacidades inteligentes y contener exposición y complejidad se convierte en un ejercicio delicado. Por un lado, consolidar reduce fricción y coste, pero puede percibirse como una pérdida de autonomía. Por el otro, mantener diversidad preserva agilidad aparente, pero incrementa la vulnerabilidad.

## Reputación

A estas se superpone un entorno regulatorio y reputacional estricto. **Las exigencias en materia de datos, IA y soberanía digital obligan a reforzar controles justo cuando el negocio demanda velocidad**. Una mayoría de CFO priorice reforzar *reporting* y supervisión antes de ampliar el uso de IA avanzada. La IA ha intensificado la colaboración entre finanzas y tecnología, pero no ha clarificado completamente las responsabilidades. Solo una minoría de organizaciones afirma tener esquemas de gobernanza plenamente definidos en torno a la IA, precisamente cuando los riesgos asociados son más difíciles de revertir una vez desplegados.

En 2026, ha quedado claro que **la proliferación genera redundancias, incrementa costes de soporte y absorbe la energía de los equipos, que dedican más tiempo a sostener el ecosistema que a transformarlo**.

La deuda técnica y de datos se acumula silenciosamente, mientras la promesa de simplificación asociada a la nube y a la IA convive con arquitecturas cada vez más densas. El CIO se enfrenta así a la tarea de re-optimizar y re-arquitecturar para poder escalar con fiabilidad.

# Las prioridades estratégicas se mantienen, pero el nivel de exigencia en la ejecución aumenta

Las prioridades que se preveían en 2025 no se redefinen por sustitución, sino por madurez. Lo que se presentaba como oportunidad estratégica, diferenciación o exploración tecnológica, **en 2026 se convierte en exigencia ejecutiva bajo criterios explícitos de escala, control y retorno.**

El entorno, en realidad, no ha cambiado en los temas, sino en las condiciones bajo las cuales pueden abordarse. Las organizaciones ya han invertido de forma masiva en IA, analítica avanzada, arquitecturas *cloud* y modelos de innovación acelerada, y estas capacidades han dejado de ser aspiracionales para instalarse en el núcleo estratégico de la mayoría de las compañías. Por eso, **el debate torna desde si invertir en tecnología (porque prácticamente todas lo están haciendo) hacia a qué impacto real generan esas inversiones y a qué coste organizativo, económico y reputacional.**

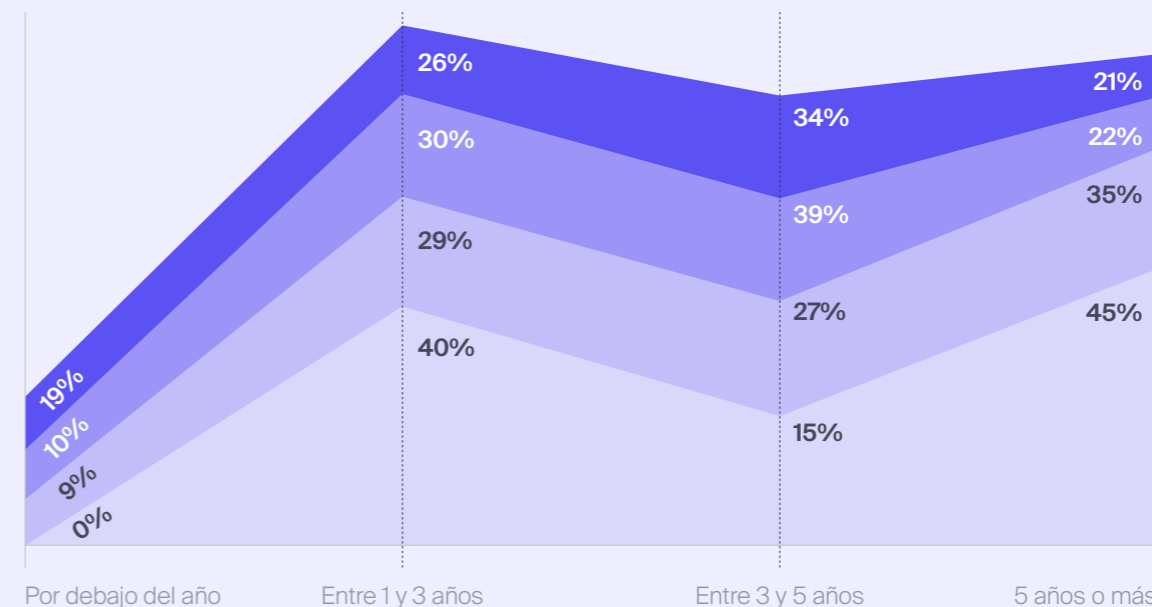
La magnitud del esfuerzo es indiscutible. La gran mayoría de las organizaciones destina recursos tecnológicos a crear nuevos flujos de ingresos y el gasto en IA mantiene tasas de crecimiento de doble dígito.

Sin embargo, a medida que aumenta la inversión, también se hace más visible la brecha entre adopción e impacto: **solo una minoría de iniciativas consigue capturar el retorno esperado y apenas una fracción logra escalar a nivel corporativo.**

**Hasta el 85% de los CIO reconoce presión directa para demostrar impacto tangible**, y una proporción similar señala que el retorno de la IA está ya bajo escrutinio explícito. En consecuencia, la tecnología deja de evaluarse por sofisticación o por volumen de iniciativas y pasa a medirse por su contribución verificable al crecimiento, al margen y a la resiliencia.

Al mismo tiempo, **el contexto se ha endurecido en los diferentes frentes** que atraviesan todas las decisiones digitales y que explican este cambio de estatus sin necesidad de redefinir las prioridades:

Las expectativas de ROI para el nivel más alto de automatización con IA se extienden más de tres años



- Automatización básica
- Automatización básica + procesos con agentes
- Automatización básica + procesos con agentes + rediseño de proceso
- Automatización básica + procesos con agentes + rediseño de procesos + rediseño organizativo



Solo el **25% de iniciativas de IA** han entregado el ROI esperado en los últimos tres años

Todos estos hechos, **generan que las tendencias que impulsaron la agenda durante 2025 siguen siendo estratégicas, pero pierden su carácter aspiracional**. Ya no justifican atención por sí mismas ni pueden abordarse desde la lógica de la exploración permanente.

Se releen las prioridades desde esa nueva realidad, para mostrar cómo evolucionan de posibilidad a obligación ejecutiva. A través de cuatro bloques que agrupan los retos valorados el año pasado: IA avanzada y experiencia, innovación y velocidad, gobierno, plataformas y fiabilidad, y datos, ecosistemas y regulación, **se analizará cómo se desplaza el foco desde la adopción hacia la responsabilidad de escala**.

La IA en el radar financiero

La deuda de complejidad tecnológica

La confianza hipermedida

El aumento de control regulatorio

Dimensiones del cambio

1

La IA compite ahora por capital bajo criterios comparables a cualquier otra inversión estratégica, lo que obliga a justificar su viabilidad económica

2

La proliferación de plataformas y superposición de herramientas representan ineficiencia operativa y afectan a la velocidad de ejecución, la visibilidad del riesgo y la capacidad de escalar

3

La tolerancia al error se reduce, los incidentes tecnológicos impactan en reputación y valor, y la exigencia de demostrar control, trazabilidad y responsabilidad se instala en el nivel ejecutivo

4

RGPD, DORA, NIS2 o el AI Act introducen requisitos sobre datos, resiliencia y modelos de alto riesgo que afectan a la arquitectura, gobierno y responsabilidades en el *C-level*

# La inversión en IA solo se justifica si es escalable, gobernada y rentable

## El endurecimiento de la promesa de la IA

- IA multimodal
- Digital twins
- Emotional computing
- GenAI models

En la Agenda CIO anterior, **la conversación sobre IA avanzada giraba en torno a su potencial diferenciador**. La multimodalidad, los gemelos digitales del cliente, la computación afectiva o la innovación asistida por modelos generativos se presentaban como palancas capaces de enriquecer la toma de decisiones, hiperpersonalizar la experiencia y automatizar procesos a gran escala.

Esa ambición no se ha diluido, al contrario, la intención de adopción la confirma. Hoy, un 44% de los líderes de servicio al cliente explora IA generativa

conversacional y un 11% se encuentra en fase piloto, lo que refleja un **interés sostenido y una voluntad real de incorporar estas capacidades al núcleo operativo**.

Sin embargo, la distancia entre intención y escala es significativa. Apenas un 5% ha logrado desplegar soluciones de forma estructural y solo un 16% de las iniciativas de IA consigue escalar a nivel organizativo completo. Es decir, **la sofisticación tecnológica avanza con rapidez, pero su industrialización**

**tropieza con barreras estructurales vinculadas a datos, arquitectura, procesos y gobernanza.**

En 2026, la IA aplicada a experiencia deja de legitimarse por su nivel de sofisticación y pasa a evaluarse como una decisión ejecutiva que combina inversión, riesgo y reputación. La financiación ya no se sostiene en la promesa tecnológica, **sino en la capacidad de demostrar retorno escalable, mientras que la transición de piloto a producción exige resolver dependencias estructurales** y rediseñar procesos más allá del experimento aislado.

La exploración masiva, por sí sola, ha dejado de diferenciar. **La verdadera ventaja competitiva reside ahora en la capacidad de seleccionar con criterio, priorizar con disciplina y escalar con coherencia** aquellas iniciativas que generan valor medible y defendible en el tiempo. Lo que antes se interpretaba como liderazgo por sofisticación tecnológica se convierte, en 2026, en una exigencia explícita de impacto económico, disciplina de escala y responsabilidad formal.

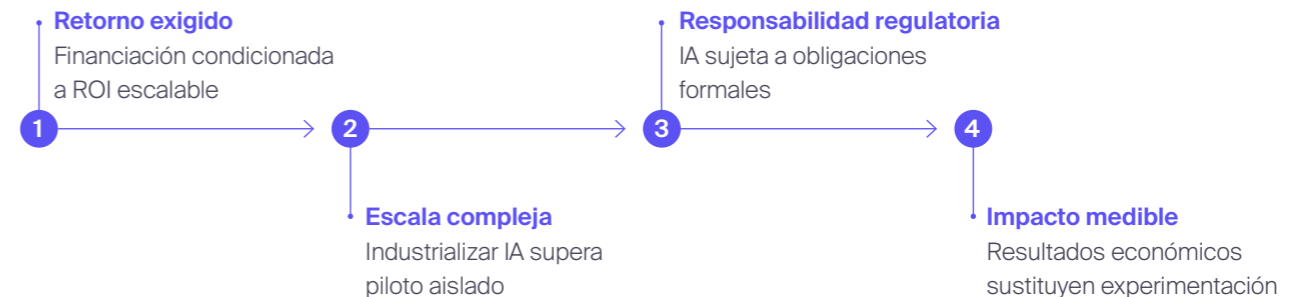
## Por qué el enfoque cambia

**44%** de líderes de servicio al cliente **exploran IA generativa** > **11%** están **en piloto** y solo **5%** la han **desplegado significativamente**

Solo el **16%** de las iniciativas de IA **logra escalar a nivel organizativo completo**

Antes la IA avanzada representaba una palanca de diferenciación basada en capacidad técnica y exploración acelerada, **ahora solo justifica inversión si demuestra retorno escalable, gobernanza formal y capacidad real** de industrialización

## Los requisitos de escala de la IA



# La velocidad pierde su ventaja cuando la innovación no logra industrializarse a escala

## El fin de la experimentación indefinida

El año pasado, el foco estaba en **el prototipado acelerado y en la medición dinámica del ROI como instrumentos para reducir el *time-to-market* y aprender antes que el competidor**. La lógica era iterar con rapidez, ajustar sobre la marcha y capturar ventaja desde la agilidad.

Sin embargo, los resultados han introducido un matiz menos optimista. Solo el 48% de las iniciativas digitales cumple o supera sus objetivos de negocio, lo que significa que **más de la mitad no consigue materializar el valor previsto**.

**Este desajuste coincide con un endurecimiento claro en la lógica de financiación.** Hoy, el 72% de los CFO lidera el presupuesto tecnológico y, en el 41% de las organizaciones, interviene directamente en las decisiones sobre qué tecnología se adquiere. A ello se suma una expectativa explícita de retorno tangible en horizontes de 12 a 18 meses, lo que reduce el margen para iniciativas abiertas sin trayectoria clara hacia resultados.

La presión financiera se ve **amplificada por una restricción estructural: la deuda técnica acumulada**. Más del 90% de los líderes reconoce que su organización arrastra cargas tecnológicas significativas y cerca del 80% admite que estas han provocado cancelaciones, retrasos o incrementos de coste en proyectos críticos.

El diferencial competitivo en 2026 no reside en multiplicar experimentos, sino en **ejercer mayor selectividad y transformar un conjunto acotado de iniciativas en productos escalables, gobernados y financieramente defendibles**.

Prototipado acelerado

Medición dinámica ROI

El liderazgo del CIO evoluciona en consecuencia. Más que habilitar un volumen creciente de pilotos, se trata ahora de **orquestrar una cartera disciplinada de innovación, con criterios explícitos de prioridad y *accountability* compartido con negocio y finanzas**, donde la calidad de la ejecución pesa tanto como la originalidad de la idea.

## Por qué el enfoque cambia

**72%**  
de los **CFO lidera el presupuesto** tecnológico



**41%**  
**decide qué tecnología se compra**

Más del **90%** de las organizaciones reconoce **arrastrar deuda técnica** y cerca del **80%** admite que esta ya ha **retrasado o cancelado iniciativas clave**

Anteriormente, innovar más rápido que el mercado era señal de madurez digital, hoy, **la velocidad pierde legitimidad si no se traduce en productos escalables, financieramente defendibles y sostenibles** en arquitectura

## Los requisitos de escala de la IA



### Lógica de innovación

La velocidad deja de ser objetivo y pasa a ser



### Métrica de éxito

Solo sobreviven las iniciativas con camino claro a industrialización



### Modelo operativo

La experimentación distribuida da paso a cartera priorizada



### Gobernanza y financiación

La innovación se financia bajo lógica de inversión, con expectativas claras



### Cultura organizativa

La cultura *"fail fast"* evoluciona hacia *"scale responsibly"*

# Las plataformas resilientes son imprescindibles para una innovación sostenible

## La fragilidad de la complejidad acumulada

Gobernanza de productos

Observabilidad predictiva

En la Agenda anterior, la conversación sobre gobierno y plataformas se articulaba en torno a **la gobernanza de producto digital y la observabilidad predictiva como instrumentos para escalar con coherencia y anticipar riesgos.**

En 2026, la expansión de la IA, los agentes autónomos y la automatización avanzada ha incrementado de forma sustancial la interdependencia entre sistemas, datos y procesos, **elevando el riesgo sistémico asociado a cualquier fallo.**

Lo que antes podía gestionarse como un incidente localizado hoy tiene capacidad de propagarse con impacto operativo, financiero y reputacional.

La arquitectura subyacente refleja esa fragilidad acumulada, el 70% de las organizaciones opera con entornos *multi-vendor* en ciberseguridad y *stacks* que, en algunos casos, superan las 70 herramientas distintas. Además, el 43% de los profesionales reconoce que la falta de integración consume tiempo crítico y el **36% admite que la complejidad dificulta responder con rapidez ante amenazas.**

Los datos de exposición confirman la magnitud del riesgo: más del 80% de las organizaciones ha sufrido múltiples brechas en el último año y el coste medio de un incidente en sectores críticos supera los cinco millones de dólares. **La resiliencia, por ende, se convierte en una variable directa del negocio,** vinculada a continuidad operativa, confianza del cliente y estabilidad financiera.

Por ello, en 2026 la estandarización arquitectónica, la consolidación de proveedores y la integración de seguridad y cumplimiento desde el diseño no son opciones de optimización, sino **condiciones necesarias para escalar IA y automatización sin amplificar la fragilidad del sistema.**

El foco del CIO se desplaza así del control reactivo a la **construcción deliberada de una base tecnológica coherente y fiable,** sobre la cual la innovación pueda crecer sin multiplicar el riesgo estructural.

## Por qué el enfoque cambia

**72-74%** de organizaciones opera con **stacks multi-vendor en ciberseguridad**

Más del **80%** de las organizaciones ha sufrido múltiples **brechas en un periodo de 12 meses**

**36%** reconoce que la complejidad **dificulta la rapidez ante amenazas**

La gobernanza se entendía como mecanismo para ordenar la expansión digital. Ahora, la escala alcanzada por la automatización y la IA evidencia que **sin una base tecnológica resiliente la expansión pasa a ser fragilidad**

## Las condiciones estructurales de la escala

### Interdependencia total del entorno digital

Las decisiones tecnológicas ahora **impactan en toda la cadena** operativa, financiera y reputacional de la empresa

### Complejidad que supera el umbral funcional

La acumulación de proveedores y capas hace que la **fragmentación comience a limitar la capacidad** de respuesta

### Exposición permanente sin margen de error

Las brechas, tiempos de detección y el impacto económico evidencian que la **continuidad no puede depender de controles posteriores**

### Base heredada que condiciona la escala futura

La deuda técnica reduce la capacidad de absorber cargas y convierte a la **estandarización en requisito previo para crecer**

# Los datos solo generan valor si su uso es trazable y cumple la normativa

## El dato bajo escrutinio permanente

Ecosistema *open data*

Cumplimiento estratégico

En la Agenda anterior, los ecosistemas de datos y la colaboración multisectorial se presentaban como aceleradores naturales de personalización, eficiencia y nuevos modelos de negocio. **El dato se concebía como un activo cuyo valor aumentaba a medida que circulaba y se combinaba.**

Esa ambición no desaparece, pero su viabilidad queda sujeta a nuevas condiciones. En entornos crecientemente interconectados, donde los datos fluyen entre organizaciones, plataformas y modelos inteligentes, la cuestión ya no es únicamente cuánto

puede explotarse, sino **bajo qué garantías puede sostenerse ese uso en el tiempo.**

La inversión confirma su centralidad: el 74% de los ejecutivos prioriza infraestructuras de datos en tiempo real y el 86% planea incrementar el gasto en *data management*, con foco explícito en privacidad, seguridad y gobernanza. Sin embargo, **el 62% identifica los gaps en data governance como el principal obstáculo para escalar IA y automatización.**

A esta brecha interna **se suma un marco regulatorio que deja de ser declarativo para convertirse en operativo.** Las nuevas normativas no actúan al margen del negocio digital, sino que lo condicionan desde su diseño: impactan contratos con terceros, clasificación de información, arquitectura de datos y desarrollo de modelo.

La presión, además, es económica. Entre el 75% y el 80% de los consumidores declara reducir o abandonar su relación con una marca tras una brecha de datos, y cerca de la mitad evita

registrarse en servicios que han sufrido incidentes recientes. **La confianza digital se traduce así en comportamiento económico tangible, afectando ingresos, retención y posicionamiento.**

En este contexto, el CIO deja de ser únicamente habilitador de explotación analítica y **asume el rol de garante del uso defendible del dato**, articulando valor, cumplimiento y confianza como dimensiones inseparables de una misma arquitectura estratégica.

## Por qué el enfoque cambia

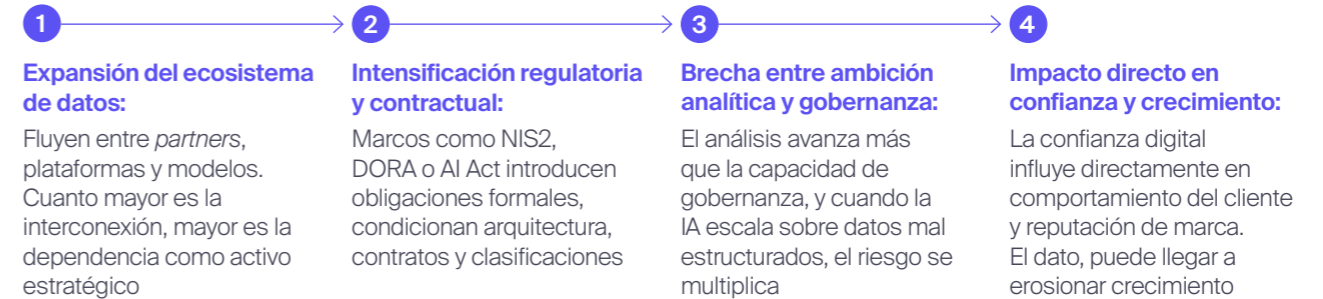
**>75%** de los consumidores **abandonan marcas tras una brecha** = **50%** evita registrarse en servicios con **incidentes recientes**

Las organizaciones priorizan:

**43%** inversión en **privacidad y seguridad**      **41%** inversión en **governance de datos e IA**

Antes, los ecosistemas de datos se concebían como una palanca de colaboración e innovación, actualmente, **el dato solo genera valor si su uso es defendible, trazable y sólido frente a regulación, socios y mercado**

## El circuito de legitimidad del dato



# El nuevo mandato del CIO: 7 retos para 2026



# De las señales estratégicas a las decisiones ejecutivas

Los temas que han ocupado la agenda del CIO en los últimos años no pierden valor en 2026. La inteligencia artificial, la modernización arquitectónica, la gobernanza del dato, la eficiencia operativa y la transformación del talento siguen siendo ejes estructurales del liderazgo tecnológico. Sin embargo, **lo que cambia de forma sustancial este año es el nivel de concreción que se exige sobre su ejecución y su impacto.**

**El entorno ha endurecido las expectativas:**

- La **promesa de la IA ha dejado de ser aspiracional** para convertirse en exigencia de resultado.
- La **experimentación indefinida ha agotado su legitimidad** y el mercado ya no concede tiempo ilimitado para aprender sin demostrar valor.
- La **complejidad acumulada durante años de crecimiento tecnológico comienza a mostrar su fragilidad** estructural.
- El **dato opera bajo un escrutinio constante**, tanto regulatorio como económico.

Las brechas detectadas el año pasado ya no pueden interpretarse como parte del proceso de maduración y, en 2026 se convierten en decisiones que deben tomarse con claridad.

En este contexto, **la relevancia del CIO dependerá de su capacidad para traducir ambición en estructura, innovación en escala y despliegue tecnológico en legitimidad estratégica.** Impactar internamente implica reforzar los fundamentos estructurales sobre los que opera la organización, simplificando arquitecturas, integrando gobierno desde el diseño y asegurando coherencia operativa. Mientras que, impactar externamente exige demostrar que la tecnología contribuye de forma tangible al margen, al crecimiento y a la resiliencia del negocio.

## La Agenda de 2026 se articula en torno a tres vectores

### 1 Fundamentos estructurales

**Reforzar la coherencia tecnológica, simplificar arquitecturas, integrar gobernanza desde el diseño y consolidar el dato como activo estratégico,** asegurando que la organización pueda operar con solidez, resiliencia y estándares claros

Los nuevos retos del CIO en 2026

### 2 Mecanismos de escalado

**Transformar innovación en capacidad productiva sostenida, instalando disciplina de inversión, criterios explícitos de productización y modelos operativos** que permitan convertir ambición tecnológica en retorno verificable

En 2026, el liderazgo del CIO se medirá por su **capacidad para priorizar, sostener y validar impacto** con rigor.

### 3 Legitimidad estratégica

**Consolidar la posición ante el CEO y el Board, rediseñando el modelo organizativo y adoptando métricas** y narrativas que conecten tecnología con margen, crecimiento y resiliencia empresarial

Solo así, mantendrá su relevancia a lo largo del año y **consolidará su posición como arquitecto estratégico del negocio.**

Reto#1 Fundamentos estructurales

## Simplificar y unificar el ecosistema tecnológico para poder escalar

Durante los últimos años, la expansión digital y la presión por acelerar capacidades han empujado a muchas organizaciones a un patrón recurrente, resolviendo necesidades puntuales añadiendo herramientas, no rediseñando el sistema. El resultado, además de un *stack* más grande, **es un ecosistema fragmentado donde proliferan *vendors*, plataformas solapadas e integraciones a medida.**

En algunos entornos, la realidad se aproxima a un museo de herramientas, con **decenas de soluciones coexistiendo, con niveles de uso desiguales, gobernanza parcial y una comprensión limitada** del coste total de operarlas.

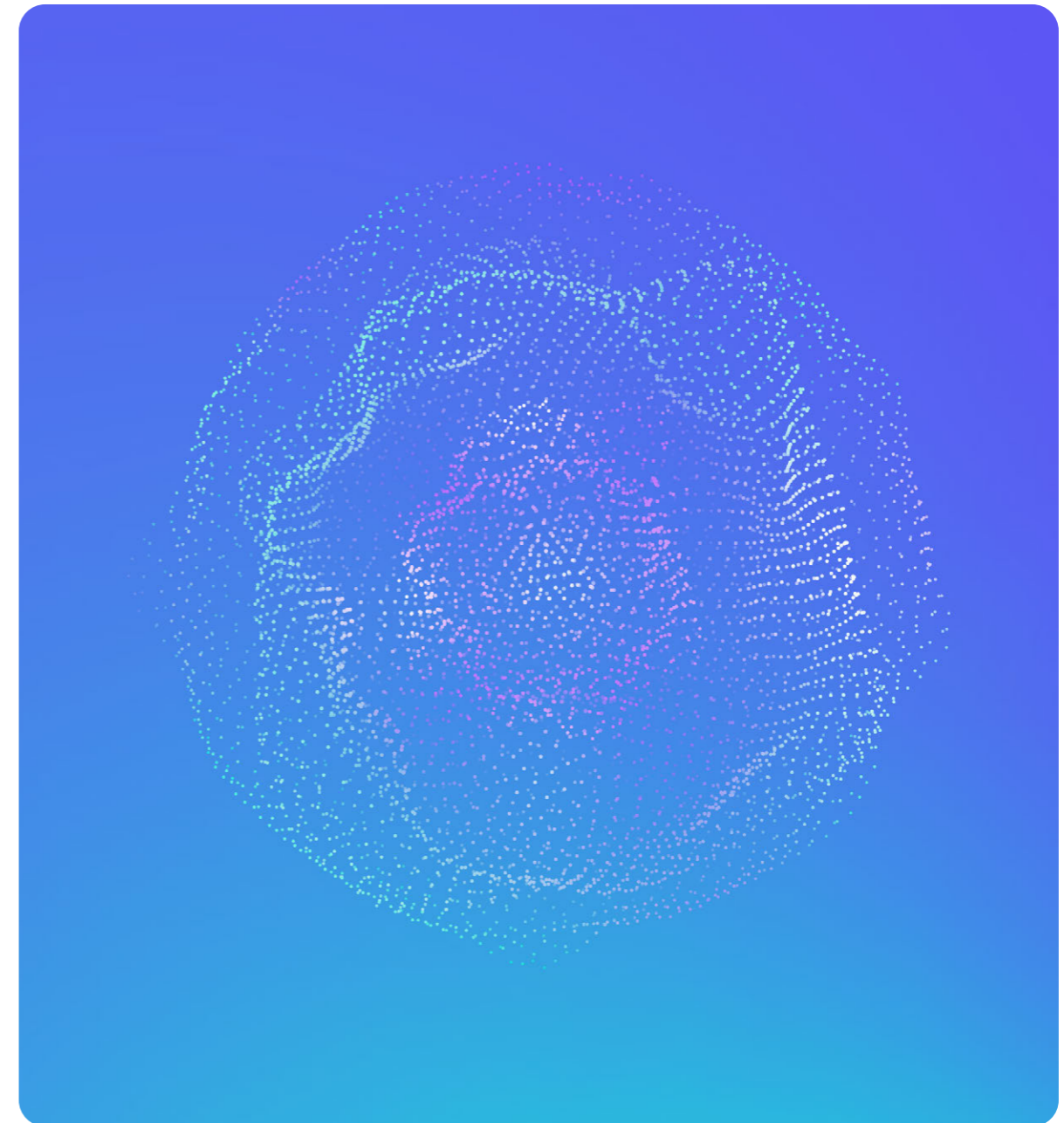
El primer efecto de esa fragmentación es una erosión directa de capacidad operativa. La mayoría de las organizaciones opera hoy con enfoques multi-vendedor y una parte sustantiva de los equipos admite que el **entorno se ha vuelto demasiado complejo para gestionarse con eficiencia.**

Esa complejidad se convierte en una fricción constante: tiempo consumido por integraciones deficientes, duplicidades funcionales, falta de visibilidad *end-to-end* y decisiones técnicas que dependen del conocimiento tácito de pocos expertos. A medida que el *stack* crece, **la organización gana herramientas, pero pierde coherencia, y la coherencia es el prerequisite de la escala.**

El segundo efecto es el coste invisible. Gran parte del gasto tecnológico se produce en integraciones, mantenimientos, APIs, gestión de identidades, resolución de incidencias, y soporte entre equipos.

En muchos casos, **la integración termina costando varias veces lo que cuestan las propias herramientas, y se sostiene año tras año como una carga estructural.** Esto explica por qué, incluso después de programas de modernización, una proporción elevada del presupuesto IT sigue destinándose a “mantener las luces encendidas.

El tercer efecto es que, paradójicamente, el crecimiento del número de herramientas no siempre mejora la postura de control. Más plataformas y *vendors* significan **más puntos de fallo, configuraciones que mantener, riesgo de *shelfware* y mayor superficie de ataque.**



Reto#1

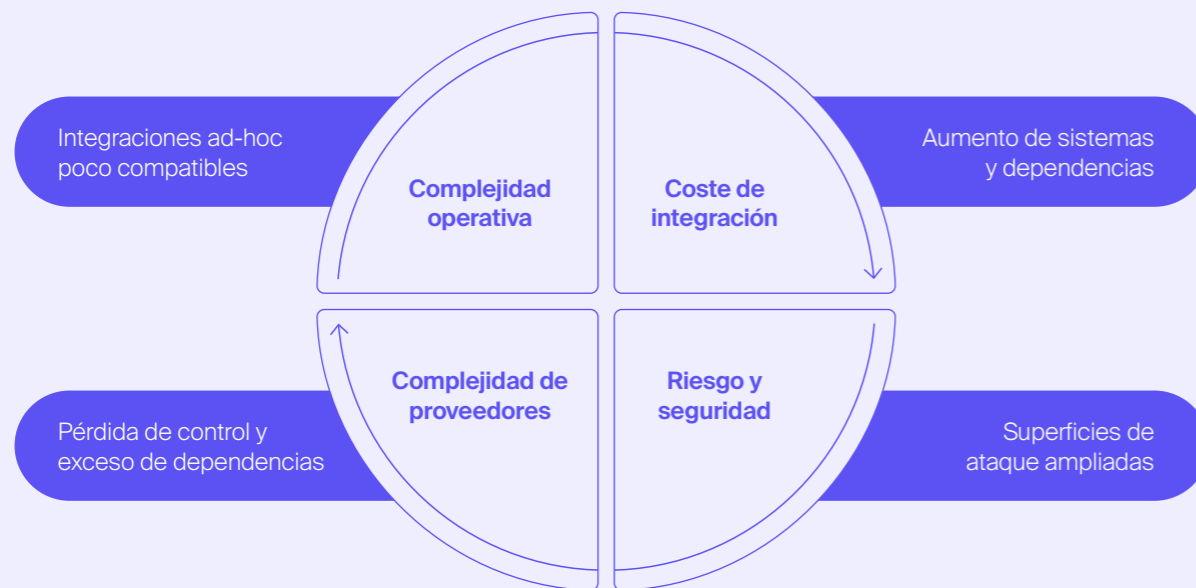
Fundamentos estructurales

Simplificar y unificar el ecosistema tecnológico para poder escalar

En 2026, esta dinámica deja de ser tolerable ya que la IA amplifica la fragilidad del ecosistema. **La inteligencia necesita integración fluida, datos coherentes y observabilidad homogénea para escalar.** Cuando la arquitectura está fragmentada, la IA se convierte en una capa adicional de complejidad: modelos desconectados de datos fiables, pilotos que no industrializan, automatizaciones que no se pueden gobernar y resultados difíciles de reproducir.

Por eso muchas organizaciones permanecen atrapadas en la fase piloto, no por falta de ideas, sino porque **el sistema no soporta la transición de experimento a operación.**

### El coste oculto de la fragmentación



Reto#1

Fundamentos estructurales

Simplificar y unificar el ecosistema tecnológico para poder escalar

La respuesta no consiste en ejecutar un recorte indiscriminado, sino en adoptar una lógica distinta, pasando de acumular herramientas a diseñar un ecosistema intencional. **Simplificar y unificar es una decisión estructural para recuperar velocidad, resiliencia y capacidad de escala.** Mientras que un *stack* fragmentado crece por agregación, una plataforma estratégica crece por coherencia.

Por eso, el primer movimiento del CIO es cambiar el tipo de conversación interna. La pregunta deja de ser qué herramienta nos falta y pasa a ser qué parte del ecosistema está duplicada, qué integra mal, y qué coste oculto estamos sosteniendo. **Esta transición obliga a plantear decisiones incómodas, pero inevitables, que casi ninguna organización toma**

**de forma explícita.** En términos prácticos, simplificar significa reducir superficie, no solo de coste, sino de operación y riesgo.

**Un enfoque robusto para este año es ordenar la consolidación por capas y por dominios.** Por capas, porque unificar exige claridad sobre dónde reside el dato, cómo se orquesta la operación y cómo se consumen capacidades en canales y aplicaciones. Y por dominios, porque no todo merece el mismo nivel de estandarización, hay categorías que deben ser gobernadas como infraestructura crítica, y otras donde la autonomía puede existir dentro de límites explícitos. **Centralizando lo crítico y acotando la libertad en lo periférico se permite reducir duplicidades sin asfixiar al negocio.**

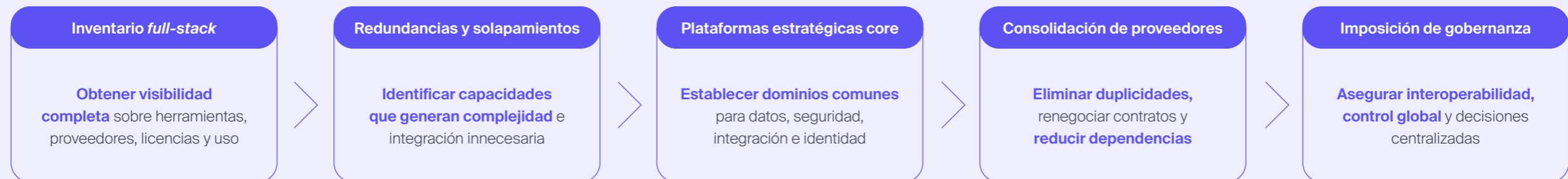
La unificación, además, debe traducirse en capacidades concretas que el CIO pueda gobernar y medir:

- En **arquitectura**, implica **definir plataformas core**, estándares no negociables de interoperabilidad y un catálogo claro de tecnologías permitidas.
- En **gobernanza**, exige **un proceso formal de evaluación** para evitar que la organización vuelvan a caer en el patrón, y reglas explícitas para gestionar excepciones.
- En **disciplina económica**, requiere **visibilidad total** de licencias y uso real, y en el coste de integración y mantenimiento.

- En **preparación para IA**, implica que los datos y la observabilidad deben estar **completamente integrados el uno con el otro.**

Este reto también reposiciona la relación con el *Board*, la simplificación permite reportar con claridad: menos herramientas críticas, más visibilidad *end-to-end*, mejores tiempos de respuesta, y un sistema capaz de sostener automatización e IA sin multiplicar riesgo.

De stack fragmentado a plataforma estratégica unificada



CÓMO SE CONSIGUE

## Convirtiendo la simplificación en disciplina corporativa

Simplificar y unificar el ecosistema tecnológico de una organización se consigue cuando el CIO logra transformar la simplificación en un programa corporativo con legitimidad económica, respaldo financiero y disciplina arquitectónica sostenida.

Es necesario, para ello, cambiar el marco de la conversación hasta ahora. **Mientras la simplificación se perciba como una iniciativa de orden técnico, competirá con prioridades de negocio y será interpretada como una restricción.**

Con el CFO liderando presupuesto tecnológico en la mayoría de organizaciones, la consolidación no puede ejecutarse como una agenda unilateral. **El CIO consigue el reto cuando convierte la arquitectura en criterio financiero.** Esto implica que las decisiones de inversión tecnológica se sometan a reglas explícitas: evaluación del coste total de propiedad, incluyendo integración y operación, análisis de redundancia funcional y validación de alineación con la arquitectura objetivo.

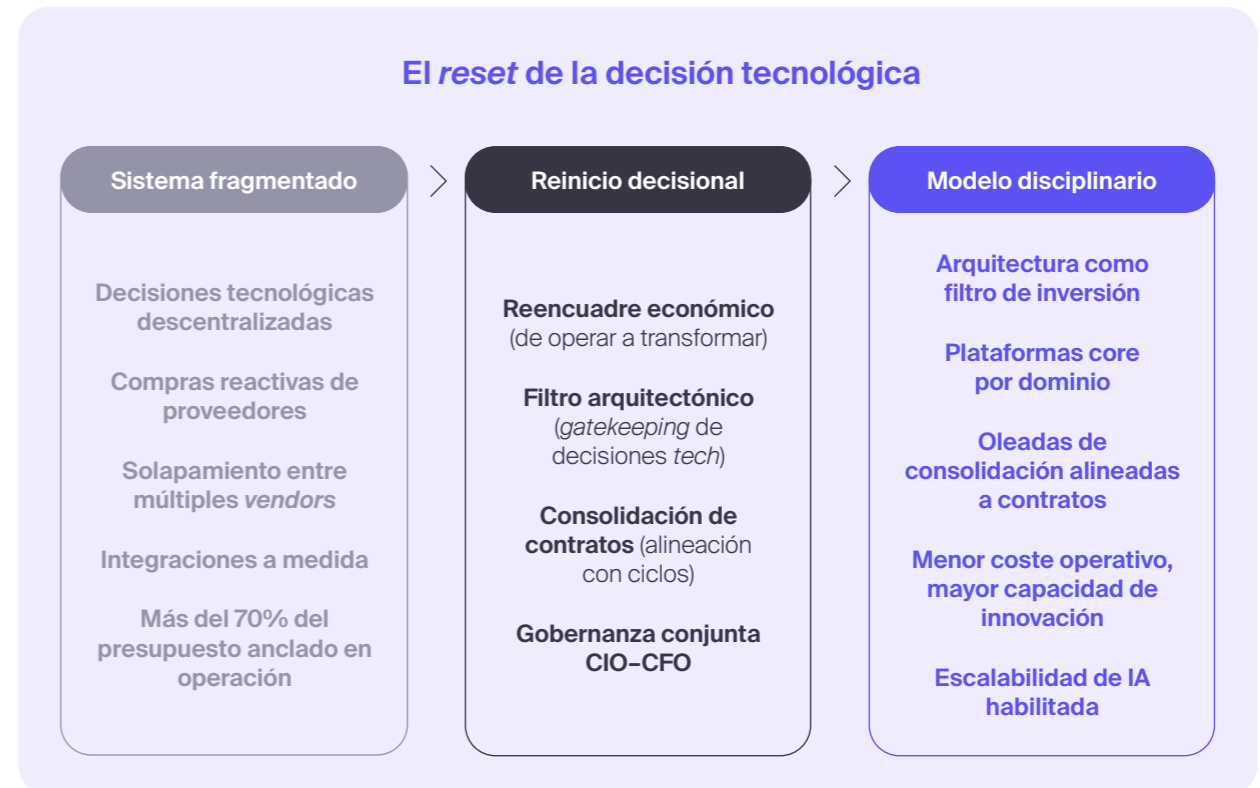
La ejecución, sin embargo, debe reconocer las restricciones reales. La simplificación efectiva se diseña alineando **consolidación con ventanas contractuales, ciclos presupuestarios y renegociaciones por volumen.**

Es decir, se deben **planificar oleadas que combinan eliminación de redundancias evidentes, consolidación progresiva de plataformas core y negociación estructural** con *vendors* dominantes.

Al mismo tiempo, la legitimidad del programa depende de demostrar impacto temprano en los frentes que más preocupan. Por ello, **el proceso debe comenzar por los dominios donde el *sprawl* bloquea valor crítico.**

Reducir herramientas en estas capas disminuye el gasto operativo pero, además, **reduce superficie de ataque, mejora visibilidad y desbloquea escalabilidad de iniciativas** de inteligencia artificial.

### El reset de la decisión tecnológica



El reto se consolida cuando **la simplificación deja de percibirse como proyecto y se convierte en disciplina permanente.** Esto exige institucionalizar un mecanismo de gobierno conjunto entre CIO y CFO, que evalúe nuevas incorporaciones tecnológicas bajo criterios arquitectónicos y económicos consistentes.

**El CIO consigue simplificar y unificar el ecosistema cuando logra rediseñar el sistema de decisión tecnológica de la organización.** Se trata de establecer una lógica en la que cada incorporación o permanencia esté justificada por su contribución a una arquitectura coherente, financieramente sostenible y preparada para escalar.

## Reto#2 Fundamentos estructurales

## Sanear datos críticos antes de exigir resultados a la IA

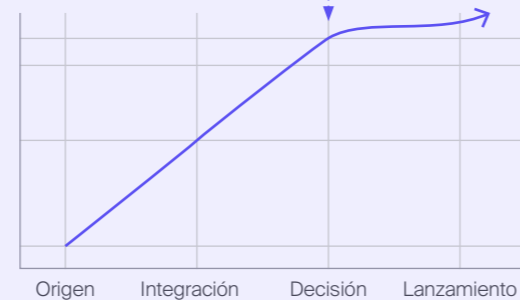
Hasta ahora, la calidad del dato se ha tratado como un problema técnico: limpieza, normalización, estandarización. Pero, en 2026, esta narrativa resulta insuficiente. Ahora, el dato defectuoso ya no es una ineficiencia operativa, es un riesgo económico directo. Las cifras demuestran que **el coste medio del mal dato se sitúa en torno a los 12,9 millones de dólares anuales por compañía, y distintas estimaciones sitúan su impacto entre el 15% y el 25% de los ingresos** potenciales.

Cuando estos dominios alimentan decisiones humanas, el impacto ya es significativo, pero cuando alimentan decisiones automatizadas, el impacto se amplifica. La **IA acaba escalando las inconsistencias**. Un modelo entrenado sobre datos incompletos o contradictorios no genera simplemente ruido estadístico: genera recomendaciones sesgadas, previsiones erróneas y decisiones automatizadas que afectan directamente margen y riesgo.

**Más del 50% de las organizaciones identifica la calidad y disponibilidad del dato como la principal barrera para escalar IA**, por encima incluso de *skills* o regulación. Y, sin embargo, pocas cuantifican ese riesgo como variable económica prioritaria. Se exige ROI a la IA mientras se tolera una base que, según múltiples estimaciones, erosiona hasta una cuarta parte del ingreso potencial.

### La calidad del dato multiplica el coste de las decisiones

El coste de corregir un error aumenta de forma exponencial cuando este ya ha sido incorporado a procesos de decisión



**Este coste se materializa en decisiones erróneas, reprocesos, riesgos y pérdida de credibilidad. Cuanto más tarde se actúa, menor es la capacidad de control y mayor el impacto económico**



Reto#2 Fundamentos estructurales Sanear datos críticos antes de exigir resultados a la IA

Existe además una dinámica exponencial que agrava el problema, donde corregir errores en origen tiene un coste marginal. **Modificarlos cuando ya han alimentado decisiones estratégicas puede multiplicar ese coste en gran medida.**

Es por ello que, **a medida que la IA se integra en procesos críticos** como la aprobación de crédito, *pricing* dinámico o planificación de demanda, **el impacto de la mala calidad deja de ser operativo y pasa a ser financiero y reputacional.** Pretender escalar inteligencia sobre dominios críticos no saneados equivale a institucionalizar el error.

**Impacto económico de la calidad del dato en la IA**



Reto#2

Fundamentos estructurales

Sanear datos críticos antes de exigir resultados a la IA

Sanear los datos internos significa adoptar una lógica selectiva y económica, donde se priorizan los dominios en los que el error destruye más valor y acaban tratándose como activos estratégicos.

**El primer must es identificar con precisión qué dominios impactan ingresos y riesgo, no todos los datos merecen el mismo nivel de intervención: cliente, pricing, inventario, riesgo, forecasting** o fraude impactan directamente ingresos, margen y exposición financiera. Son dominios donde una inconsistencia no se queda en el plano analítico, y pueden llegar a afectar a decisiones automatizadas que se ejecutan a gran velocidad.

El segundo es **asumir que la calidad necesita responsabilidad explícita**. Mientras el dato sea percibido como subproducto de sistemas transaccionales, su consistencia dependerá de acuerdos tácitos y buena voluntad. Cuando un dominio crítico tiene un *owner* claramente definido, con autoridad y responsabilidad sobre su coherencia, trazabilidad y evolución, el dato deja de ser una abstracción técnica y se convierte en activo gestionado. El éxito en este ámbito es mayoritariamente organizativo, sin *accountability* clara, la deuda se acumula de forma silenciosa.

El tercero, **introducir “quality gates” antes del despliegue de IA**. La organización no puede aspirar a escalar automatización sin estándares verificables. Consistencia, completitud, actualidad, unicidad y trazabilidad deben ser traducidos en métricas y umbrales explícitos. **Con métricas definidas, el dato pasa a evaluarse con la misma disciplina que cualquier otro activo estratégico**.

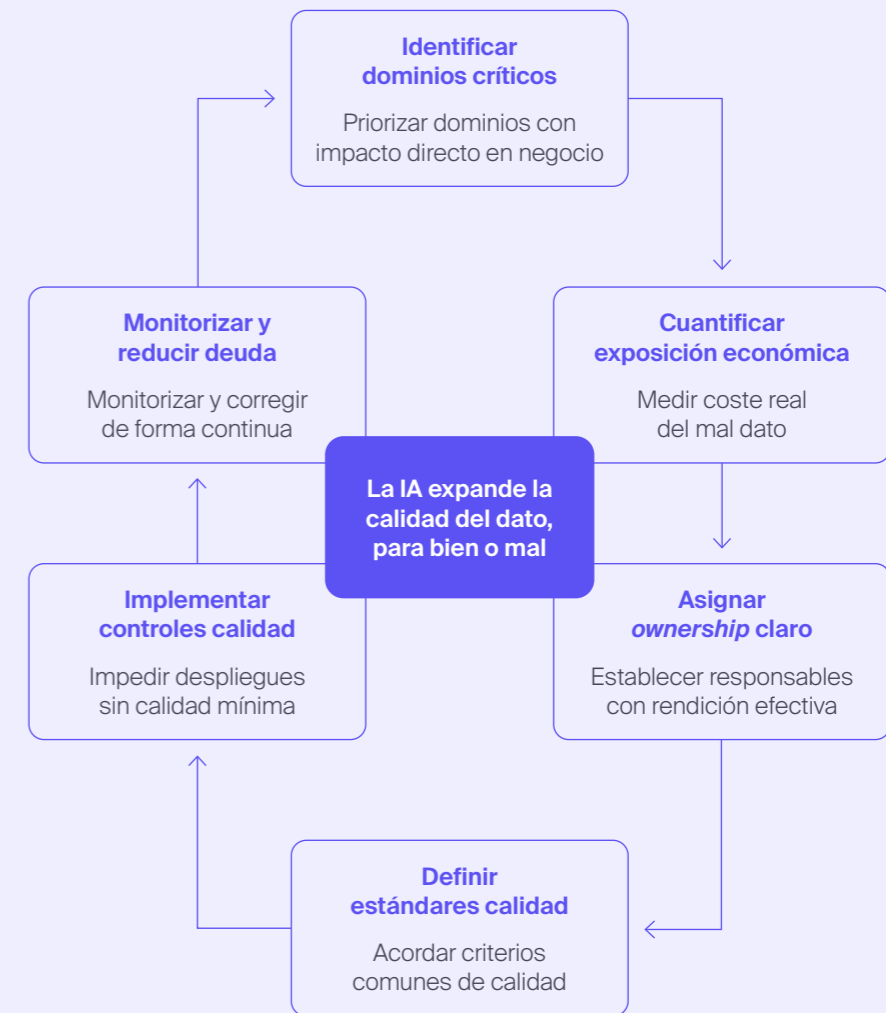
El cuarto, **introducir mecanismos que impidan que la presión por innovar se imponga a la prudencia estructural**. No todo dominio debe alimentar modelos en producción si no cumple estándares mínimos e incorporar puertas de calidad antes del despliegue de IA evita que la organización automatice errores a escala.

Finalmente, **el saneamiento exige continuidad**. La deuda de datos tiende a reaparecer a medida que cambian procesos, sistemas y prioridades. Monitorizar su evolución, cuantificar su impacto y priorizar su reducción debe integrarse en la planificación estratégica.

Solo **cuando la calidad del dato se gestiona con la misma regularidad que la seguridad o el rendimiento financiero deja de ser un problema episódico** y pasa a ser un componente estable del modelo operativo.

Si el mal dato puede erosionar una parte significativa del ingreso potencial y si la propia organización reconoce que la calidad es la principal barrera para escalar IA, **exigir resultados sin haber saneado los dominios críticos es asumir riesgo innecesario**.

Ciclo de saneamiento de dominios de datos críticos



CÓMO SE CONSIGUE

## Forzando un cambio en los incentivos del sistema

Para conseguir sanear la data crítica interna, el CIO debe transformar la calidad del dato en una responsabilidad económica explícita y en una condición obligatoria para operar. Hoy, en la mayoría de compañías, el dato vive en una zona gris, donde IT lo custodia, el negocio lo explota y el CFO mide resultados financieros sin visibilidad directa sobre la calidad que los condiciona. **Esa fragmentación de responsabilidad explica por qué la deuda de datos se acumula, nadie responde directamente por el impacto económico de su deterioro.**

En la mayoría de organizaciones, el negocio no asume la calidad del dato porque no percibe su coste directo e IT lo corrige después, luego, el impacto económico se diluye y la urgencia desaparece. **Mientras la mala calidad no tenga un coste explícito para quien genera o consume el dato, la organización seguirá priorizando velocidad sobre consistencia.**

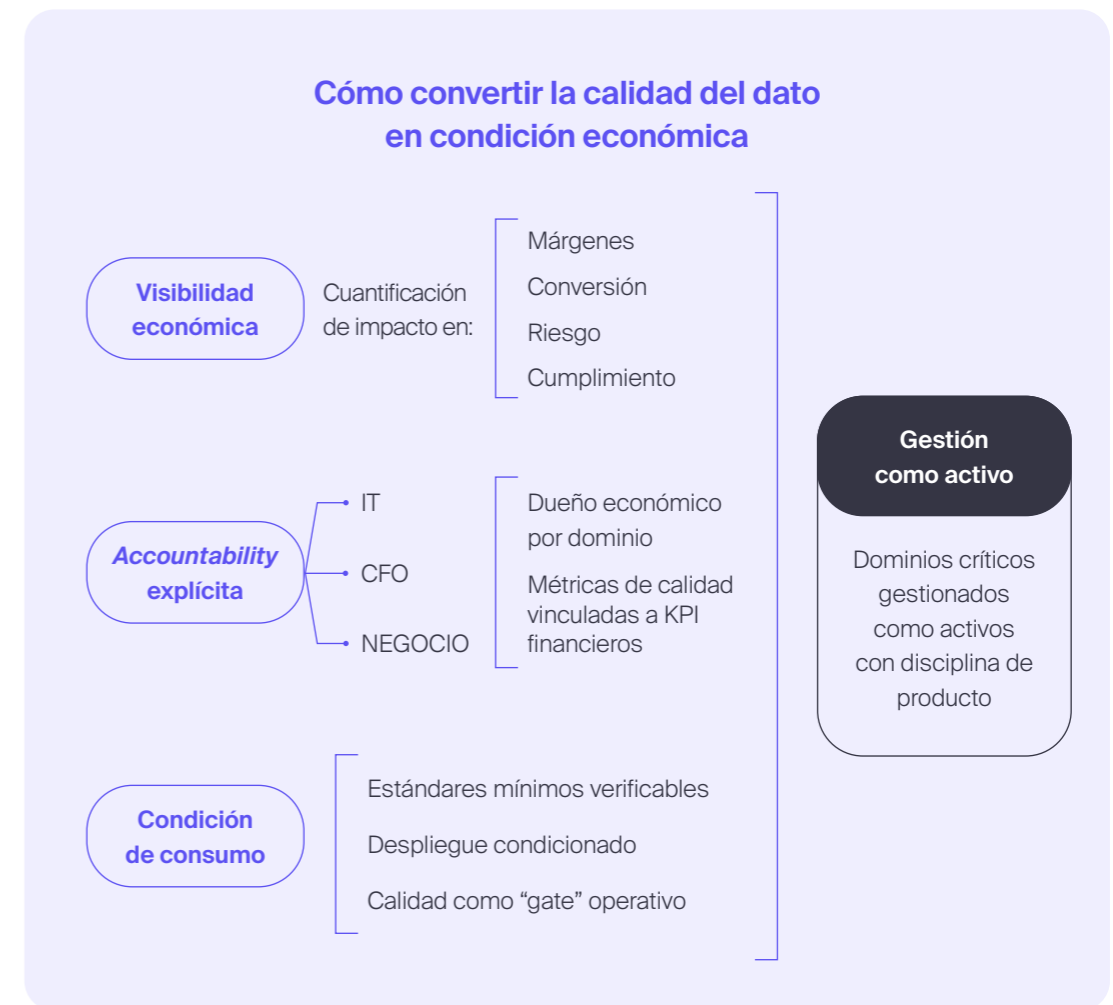
Para cumplir este reto en 2026, **el CIO debe introducir una conexión directa entre calidad de datos y desempeño operativo.** Ello implica hacer visible el impacto económico del error en los dominios críticos como el *pricing* mal calibrado, previsiones inexactas o decisiones automatizadas defectuosas, y vincularlo a métricas que el negocio ya reconoce: margen, conversión, riesgo, cumplimiento.

Una vez existe visibilidad, es necesario aplicar consecuencias. Si un modelo de IA puede desplegarse, aunque el dominio que lo alimenta no cumpla estándares mínimos, el sistema seguirá premiando la rapidez. Como CIO, **se debe establecer un principio operativo no negociable, donde los dominios críticos condicionan el ritmo de despliegue.** Así, cuando el consumo del dato está condicionado por su calidad, la organización empieza a invertir antes en saneamiento en lugar de corregir después.

Además, se debe desplazar la conversación hacia la reducción de exposición. En lugar de hablar de calidad en abstracto, **se tiene que cuantificar cuánto riesgo operativo y financiero se concentra en cada dominio crítico.** Cuando el CFO entiende que una parte significativa del ingreso potencial depende de la consistencia de datos, el saneamiento se convierte en una medida de control financiero.

El verdadero cambio ocurre cuando la organización internaliza que los dominios críticos no son repositorios pasivos, sino activos con ciclo de vida y, **el CIO cumplirá con este reto cuando estos dominios se gestionen con la misma disciplina que una línea de producto.**

El saneamiento consiste, entonces, en **cambiar las reglas bajo las cuales el dato se genera, se consume y se despliega.** Cuando se logren alinear incentivos, medir impacto económico y condicionar el consumo a estándares verificables, la organización dejará de tolerar inconsistencias estructurales.



Reto#3 Fundamentos estructurales

## Integrar gobernanza, seguridad y observabilidad desde el diseño

Durante años, las organizaciones han operado bajo la premisa desde la cual el control puede añadirse después. Primero, el enfoque es construir. Luego se despliega o se integra y, más tarde, se audita, certifica o se refuerza con herramientas adicionales. **Este modelo, heredado de arquitecturas perimetrales y ciclos de desarrollo lineales, asumía que los sistemas eran relativamente estables** y que el riesgo podía contenerse en capas externas.

En 2026, se demuestra que esta premisa es errónea. **Los entornos tecnológicos actuales no solo son más complejos, son progresivamente más autónomos.** La inteligencia artificial ya no se limita a generar recomendaciones o respuestas, sino que ejecuta acciones, accede a sistemas, desencadena procesos y toma decisiones que impactan directamente operaciones y clientes. Los agentes pasan de ser asistentes a convertirse en actores dentro del sistema.

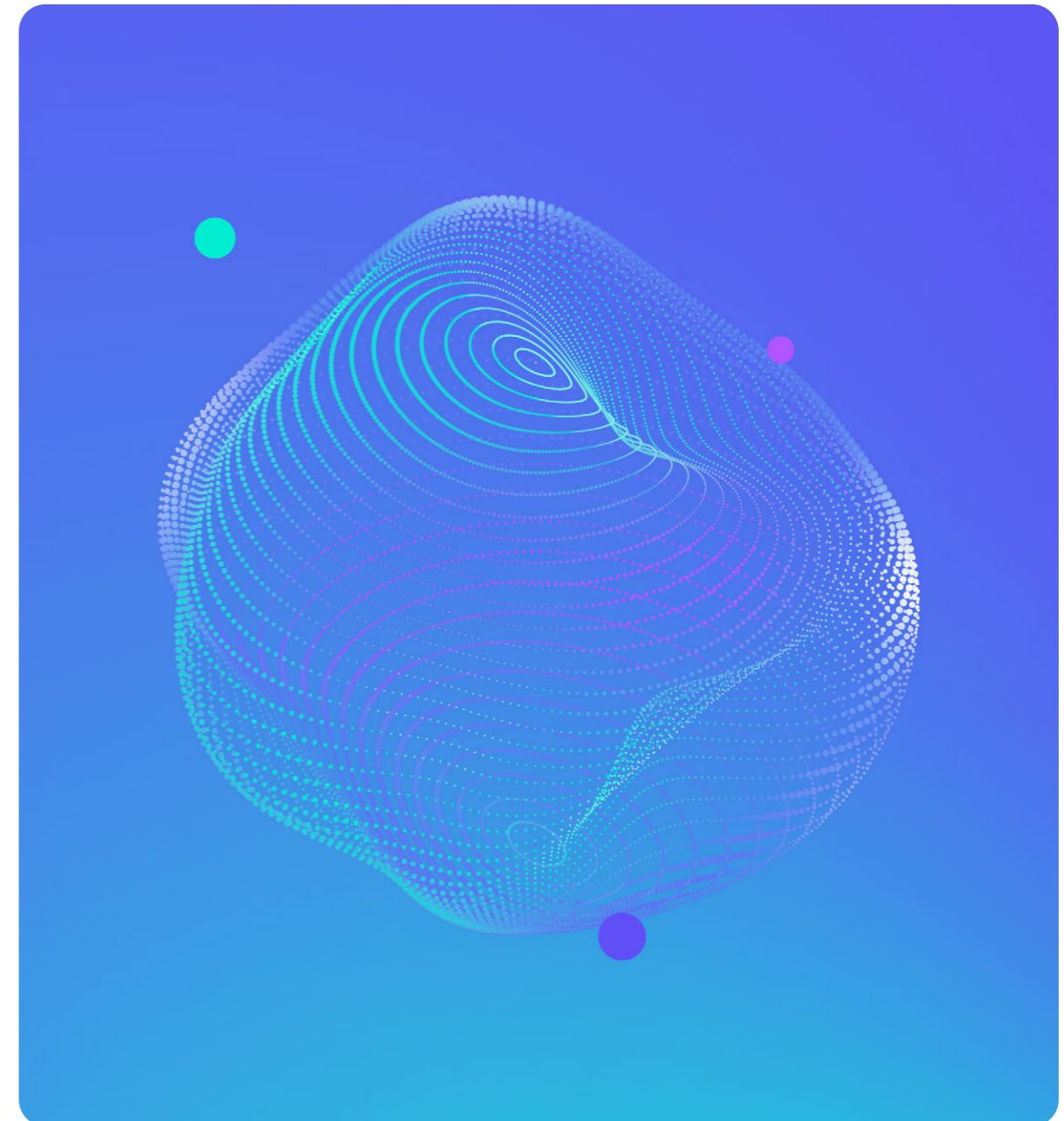
El problema ahora es la asimetría entre autonomía y control. **Solo una minoría de organizaciones declara contar con un modelo maduro de gobernanza para agentes autónomos, mientras la mayoría ya los despliega en producción.** La capacidad de acción crece más rápido que la capacidad de supervisión estructural.

Esto genera una situación especialmente delicada, las decisiones automatizadas sin trazabilidad completa, modelos operando sin mecanismos claros de pausa o reversión, y responsabilidades difusas cuando un agente ejecuta una acción indebida. **La ilusión de control se mantiene mientras no ocurre un incidente visible, pero cuando ocurre, la organización descubre que no puede explicar con precisión qué sucedió, bajo qué políticas o con qué datos.**

La presión regulatoria se añade a la brecha para amplificarla. **Las normativas recientes exigen trazabilidad explícita, capacidad de explicar decisiones automatizadas y reporting en ventanas temporales** muy reducidas.

Esto implica que la organización no solo debe actuar correctamente, sino **demostrar de forma verificable cómo y bajo qué políticas actuó un sistema autónomo.**

El problema ahora es que el modelo operativo tradicional no está diseñado para esa demostrabilidad. Cuando un agente ejecuta una acción indebida, modifica una configuración sensible o genera una recomendación sesgada, la organización debe **poder responder y hacerse responsable para no tener problemas regulatorios o, incluso, reputacionales.**



### Gobernanza reactiva frente a riesgos ya materializados en entornos autónomos



### Alta conciencia del riesgo, baja capacidad de control



**Si la autonomía tecnológica transforma la naturaleza del riesgo, el control no puede seguir operando como una función paralela.** En modelos tradicionales, la seguridad y la gobernanza eran capas organizativas que evaluaban lo que el sistema ya había hecho. Existían equipos especializados, auditorías periódicas y validaciones posteriores al despliegue. El sistema operaba y el control revisaba después, generando una relación secuencial y tolerante.

Ese esquema es incompatible con entornos donde las decisiones se ejecutan automáticamente y su impacto es inmediato. Cuando un agente puede aprobar transacciones, modificar configuraciones o interactuar con sistemas críticos sin intervención humana directa, el tiempo entre acción y consecuencia se reduce a segundos. **En ese contexto, cualquier separación entre diseño y control introduce una ventana estructural de exposición.**

Para convertir el control en propiedad estructural es necesario desplazarlo desde la periferia organizativa hacia el núcleo arquitectónico. **Esto significa que cada componente con capacidad de acción, desde aplicaciones, modelos hasta agente autónomo, debe incorporar desde su concepción cuatro atributos inseparables:**



**Identidad verificable**

Ninguna entidad opera sin registro, versión definida y responsabilidad asociada



**Políticas ejecutables automáticamente**

Límite preventivo del alcance de actuación y no-dependencia a interpretación manual



**Trazabilidad exhaustiva**

Registro de qué ocurrió, bajo qué reglas, con qué datos y con qué dependencias



**Capacidad de contención inmediata**

Gestión de desviaciones sin necesidad de procesos extraordinarios

Este cambio altera también la lógica económica. En el modelo reactivo, el coste del control aparece después del incidente: en forma de investigación, interrupción operativa e impacto reputacional. **En el modelo embebido, el coste se desplaza hacia el diseño, pero reduce drásticamente la probabilidad de eventos sistémicos.**

Además, este enfoque redefine la relación con el regulador y el Consejo. Ahora, **la organización es capaz de demostrar que cada decisión automatizada está inscrita en un marco de políticas codificadas**, con identidad trazable y mecanismos de contención.

La consecuencia lógica es que **la gobernanza deja de ser una función que supervisa, para convertirse en una propiedad que configura.** La seguridad deja de aplicarse como una capa adicional y se transforma en la restricción estructural del comportamiento posible y la observabilidad es la capacidad permanente de comprender el estado del sistema en tiempo real.

**Solo cuando el control se integra de esta manera puede la organización escalar autonomía tecnológica sin multiplicar exposición invisible.**



## CÓMO SE CONSIGUE

**Redefiniendo el contrato de despliegue tecnológico**

Integrar gobernanza, seguridad y observabilidad desde el diseño solo se logra cuando **el CIO redefina las reglas bajo las cuales cualquier tecnología, especialmente IA y agentes autónomos, puede desplegarse en producción**. Hoy, en la mayoría de organizaciones, el despliegue sigue un modelo híbrido: revisión humana predominante, controles documentados pero no automatizados, responsabilidad fragmentada entre CIO, CISO y negocio. La consecuencia acaba siendo previsible; la autonomía creciente con supervisión parcial.

El CIO logra este reto cuando transforma el despliegue en un mecanismo condicionado estructuralmente. **Eso implica que ningún modelo, agente o aplicación con capacidad de acción pueda entrar en producción sin cumplir requisitos codificados y verificables**. Para ello, se requieren tres decisiones estructurales:

Primero, consolidar la responsabilidad operativa ya que, mientras seguridad, arquitectura y datos operen como dominios paralelos con veto consultivo, el control será negociado caso por caso. **El CIO debe formalizar un mecanismo común**, resiliencia e impacto económico se evalúen de manera integrada.

Segundo, automatizar el control en lugar de revisarlo. **La revisión humana es insuficiente en entornos donde el 70% de empresas ya opera agentes en producción**. Las políticas deben ejecutarse como código, mediante identidad obligatoria, registro centralizado, *logging* exhaustivo, límites operativos y capacidad de *rollback* automatizada. Cuando el control está integrado en el pipeline, la autonomía queda contenida por diseño.

Tercero, vincular resiliencia con legitimidad económica. El coste medio de una interrupción crítica y el impacto reputacional de una brecha son cifras que el CFO y el *Board* comprenden. **El CIO debe traducir la gobernanza embebida en reducción tangible de exposición**: menor MTTD, menor MTTR, menor probabilidad de sanción regulatoria, mayor capacidad de explicar decisiones automatizadas ante auditoría.

Este rediseño altera también la cultura. En entornos *"move fast"*, el control suele interpretarse como obstáculo. **El CIO reconfigura esta tensión permitiendo que la innovación siga siendo prioritaria**, pero operando dentro de límites estructurales innegociables.

**Cómo funciona la gobernanza desde el diseño**

Los pilotos gobernados se convierten en demostración práctica de que velocidad y disciplina no son incompatibles. El reto se cumple cuando la organización deja de preguntar si un sistema está

suficientemente controlado después de desplegarlo y empieza a **asumir que ningún sistema puede desplegarse si no nace gobernado**.

Reto#4 Mecanismos de escalado

## Priorizar y financiar la IA como un portafolio de inversión

La mayoría de las organizaciones ha tratado la IA como una cartera de experimentos: pilotos dispersos, casos de uso tácticos y presupuestos aprobados por oportunidad más que por estrategia. Ese enfoque funcionaba cuando el objetivo era aprender rápido y el coste de fallo era asumible. Pero, en **2026 esta mentalidad ha dejado de funcionar porque la IA se evalúa como una asignación de capital bajo escrutinio.**

La evidencia de escala es el punto de ruptura; con tasas de escalado consistentemente bajas, la acumulación de pilotos no se debe interpretar como una exploración saludable, sino como **la incapacidad de convertir inversión en valor operativo estable.**

Y es que, el problema no es que falten iniciativas, es que el **modelo de financiación está diseñado para producir actividad, no retorno.** Y cuando el retorno es incierto, el CFO recorta la IA por falta de disciplina económica.

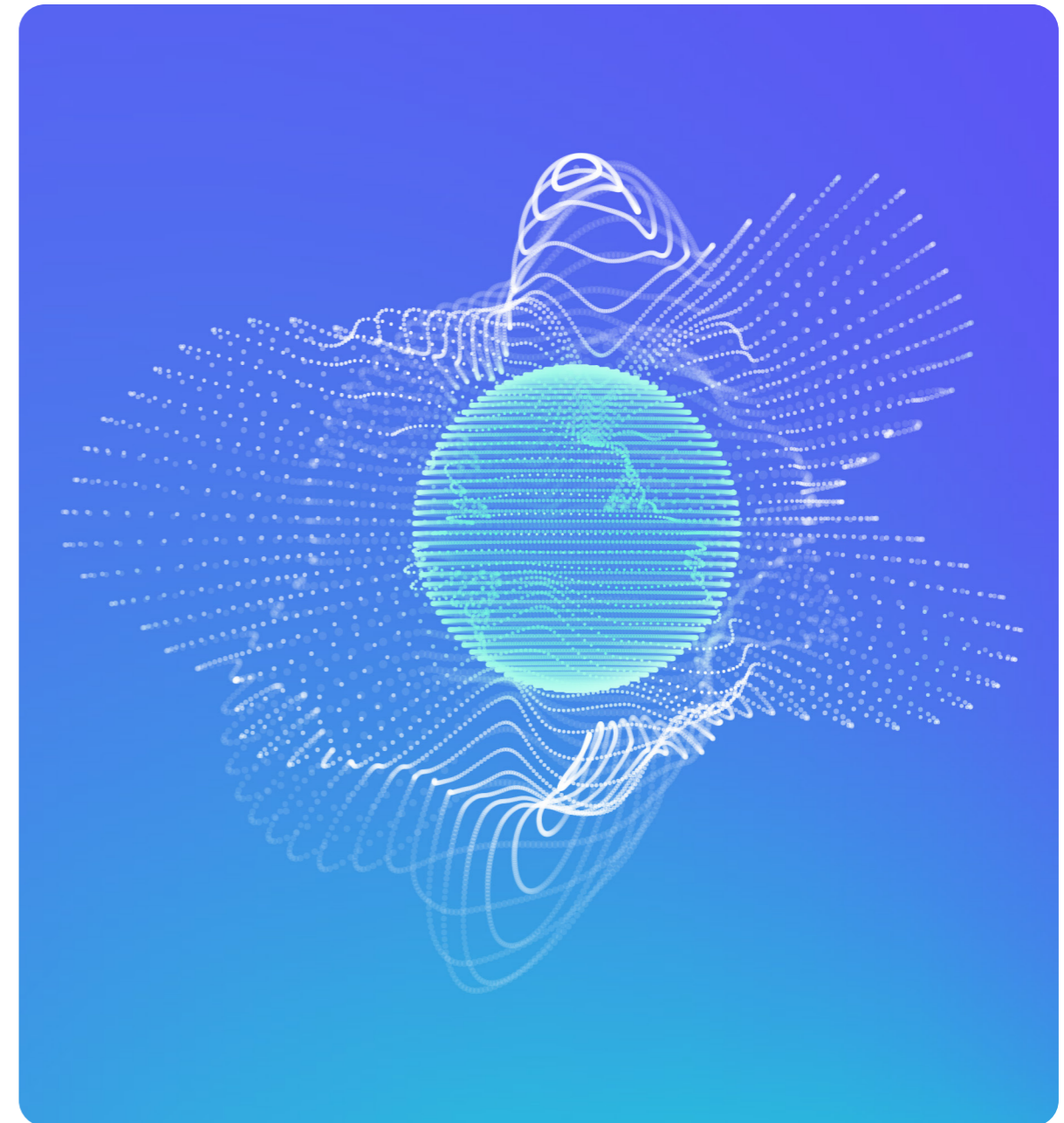
Esa disciplina se vuelve inevitable por una razón simple: **la IA compite contra gastos poco negociables**, como el desarrollo de ciberseguridad, modernización o cumplimiento regulatorio, los cuales absorben la mayor parte del presupuesto, dejando a la IA en terreno discrecional.

Mientras la organización mantenga una estructura en la que la mayor parte del gasto se dedica a sostener el presente, cualquier inversión en IA debe justificar el coste de oportunidad de no financiar resiliencia, cumplimiento o continuidad operativa. En este contexto, **la IA deja de ser probada y se convierte en una apuesta que debe explicar por qué merece desplazar otras prioridades.**

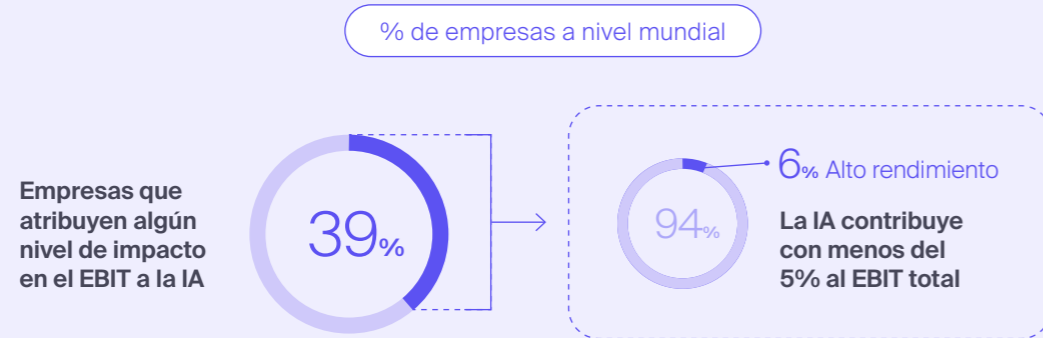
El fallo del modelo actual se concentra en la ausencia de reasignación activa. En organizaciones inmaduras, **las iniciativas sin tracción se prolongan por inercia política o por miedo reputacional interno.** Esto acaba desperdiçando presupuesto y destruyendo credibilidad.

La IA acaba convirtiéndose en un conjunto de costes crecientes sin narrativa de control y, cuando el mercado entra en fase de *"honeymoon over"*, **el impacto recae en presupuestos cuestionados, presión por métricas y congelación de iniciativas que no puedan demostrar valor acumulado.**

El reto, por tanto, se concentra en pasar de un régimen de experimentación a un régimen de capital, donde **la organización sabe qué financia, por qué lo hace, qué evidencias necesita para seguir y qué está dispuesta a cancelar para liberar recursos.**

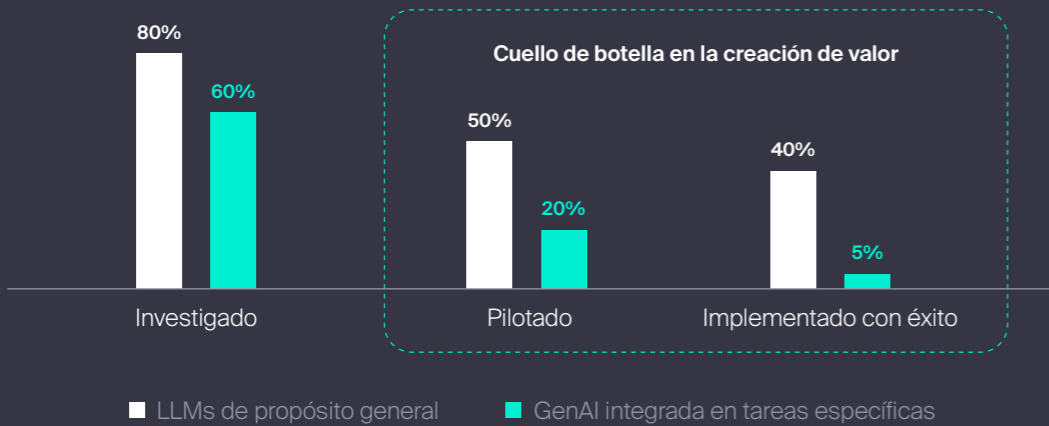


### Impacto financiero de la IA a nivel empresarial



Pese a la proliferación de iniciativas, la mayoría de las organizaciones no ha conseguido traducir la IA en impacto financiero material, lo que tensiona su sostenibilidad presupuestaria

### La brecha en GenAI: adopción vs implementación



Reto#4 Mecanismos de escalado Priorizar y financiar la IA como un portafolio de inversión

Si el problema no es la falta de casos de uso, sino la incapacidad de convertirlos en impacto financiero estructural, entonces la solución no puede limitarse a hacer mejores pilotos. El cambio requerido es más profundo, **ahora la IA debe gestionarse como una arquitectura de capital, más que como una colección de iniciativas tecnológicas.**

En el modelo actual, cada caso de uso compite por presupuesto de forma aislada. Se presenta un *business case*, se aprueba un piloto, se mide un conjunto limitado de métricas operativas y, si el proyecto no genera rechazo inmediato, se mantiene. **Esta lógica produce dispersión y múltiples iniciativas avanzan en paralelo sin una jerarquía clara de impacto estratégico.**

El paradigma del portafolio altera la unidad de decisión. La pregunta deja de ser sobre el interés de cada caso de uso, y pasa a girar **en torno a qué flujos de valor se quiere concentrar capital y capacidad organizativa.**

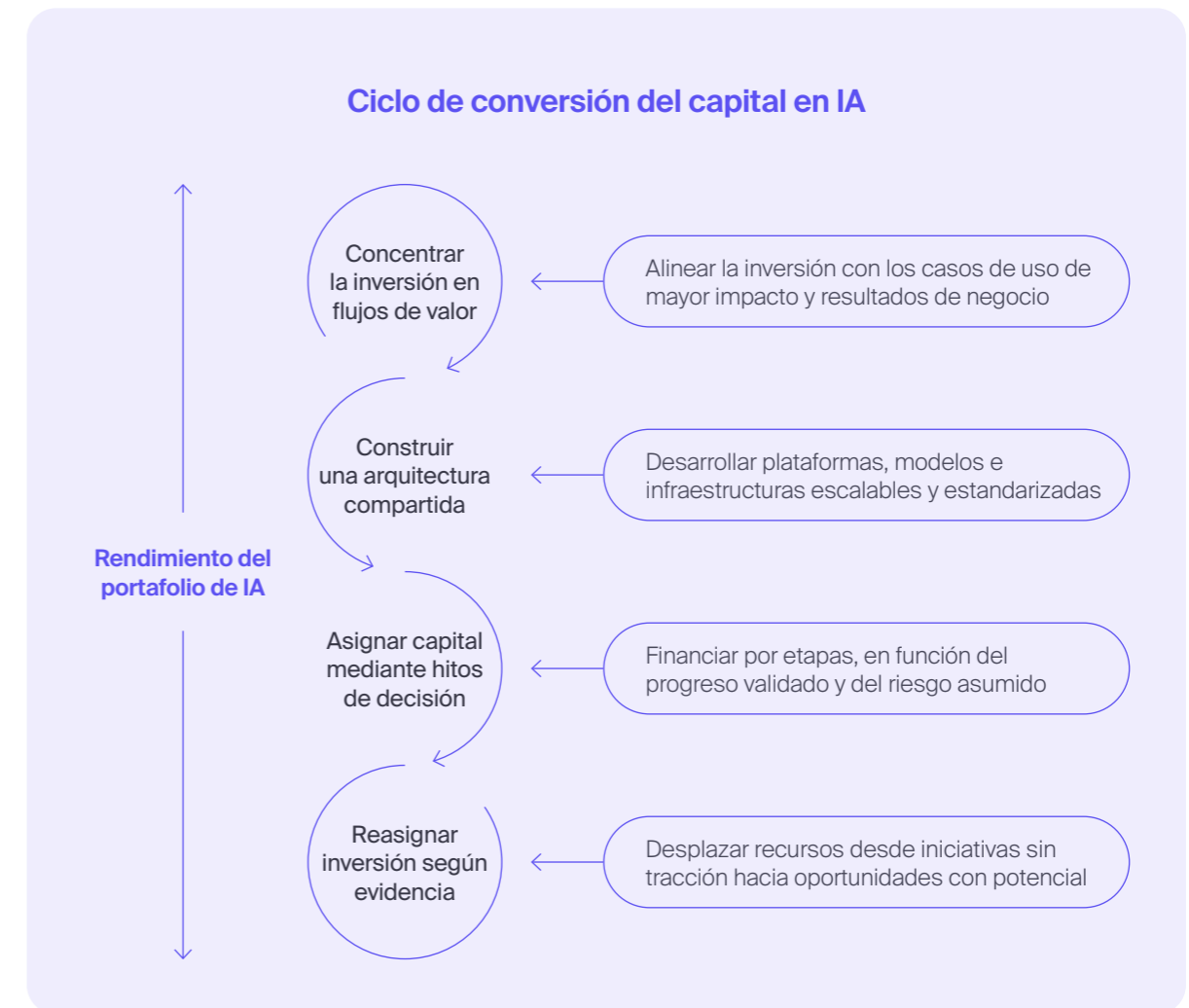
La IA **se prioriza por su capacidad de eliminar fricción en cadenas de valor críticas** y, así, se introduce foco donde antes solo había un percibido e infundado entusiasmo.

El foco estratégico es insuficiente sin apalancamiento arquitectónico, por lo que, **las organizaciones que no comparten infraestructura, datos y mecanismos de evaluación convierten cada piloto en una isla.** Cada isla tiene su propio coste marginal, su propia deuda técnica y su propio proveedor.

**La arquitectura empresarial también se convierte en el multiplicador económico del portafolio**, mediante datos comunes, modelos reutilizables, capas de evaluación estandarizadas y plataformas compartidas reducen el coste de escalar y aumentan la comparabilidad de retorno.

El tercer componente es la disciplina de patrimonio. El capital se asigna de forma incremental, condicionado a evidencia acumulada. **La cancelación activa**, concretamente ese 42% de iniciativas sin ROI que organizaciones maduras están dispuestas a detener, **es señal de madurez financiera.**

**La reasignación desde iniciativas de bajo rendimiento hacia apuestas con tracción real es lo que transforma la IA de gasto incierto a inversión gobernada.**



Este enfoque acaba redefiniendo la política interna, **cuando la inteligencia artificial se financia como portafolio estratégico, la empresa decide sus apuestas y las defiende colectivamente.**

La diferencia entre actividad y ventaja competitiva reside aquí. Quien gestiona la IA como suma de casos de uso acumula iniciativas, quien la gestiona como arquitectura de capital acumula capacidades estratégicas que alteran la economía del negocio.

Reto#4 Mecanismos de escalado Priorizar y financiar la IA como un portafolio de inversión

CÓMO SE CONSIGUE

### Instalando un régimen institucional de inversión en IA

El CIO cumple este reto cuando **integra la IA en el régimen ordinario de asignación de capital de la empresa y establece reglas explícitas de financiación, seguimiento y salida para cada iniciativa**. De esta forma, la IA queda sometida a los mismos criterios económicos, estratégicos y de riesgo que cualquier otra inversión tecnológica relevante.

En primer lugar, es conveniente que la organización **defina un marco obligatorio de evaluación que clasifica cada iniciativa según su contribución a flujos de valor prioritarios, su potencial de escalabilidad y su exposición a riesgo** y cumplimiento normativo. Estos criterios determinan el volumen de capital asignado, el ritmo de inversión y las condiciones de permanencia en el portafolio, permitiendo comparabilidad real entre iniciativas y evitando decisiones basadas únicamente en atractivo tecnológico.

El modelo también incorpora un sistema formal de etapas con umbrales cuantitativos definidos, de modo que cada fase exige evidencia acumulada de impacto económico, adopción operativa y viabilidad técnica. **La financiación continúa cuando los indicadores alcanzan los niveles establecidos y se interrumpe cuando la tracción**

**resulta insuficiente**, consolidando la cancelación como práctica estructural y no excepcional. Consecuentemente, este mecanismo disciplina el capital y evita la acumulación de proyectos sostenidos por inercia.

Complementariamente, **el CFO participa como copropietario del portafolio de IA y valida, junto con el CIO, las decisiones de continuidad, escalado y cierre** en los mismos comités que revisan el resto de las inversiones estratégicas. Esta supervisión compartida fortalece la coherencia financiera, refuerza la legitimidad ante el *Board* y convierte la conversación en un análisis sistemático de retorno, riesgo y concentración de recursos.

El ahorro generado por la eficiencia y por la cancelación de iniciativas sin tracción se redirige hacia **programas con impacto demostrado en margen, productividad o mitigación de riesgo estructural**, y el flujo de capital, se documenta y se vincula explícitamente a resultados medibles, lo que permite demostrar progresión y justificar incrementos presupuestarios cuando la evidencia lo respalda.



En este orden, la IA queda plenamente integrada en los ciclos regulares de planificación y revisión presupuestaria, lo que consolida la gobernanza como práctica estable y reduce la financiación ad hoc. El portafolio **evoluciona con criterios consistentes y mantiene foco en apuestas estratégicas respaldadas por arquitectura compartida y métricas homogéneas**.

El resultado es un **sistema de inversión concentrado, disciplinado y transparente, capaz de elevar la tasa de escalado y aumentar la contribución financiera de la IA** mediante foco estratégico, comparabilidad y reasignación estructural del capital.

Reto#5

Mecanismos de escalado

## Convertir la innovación rápida en productos escalables

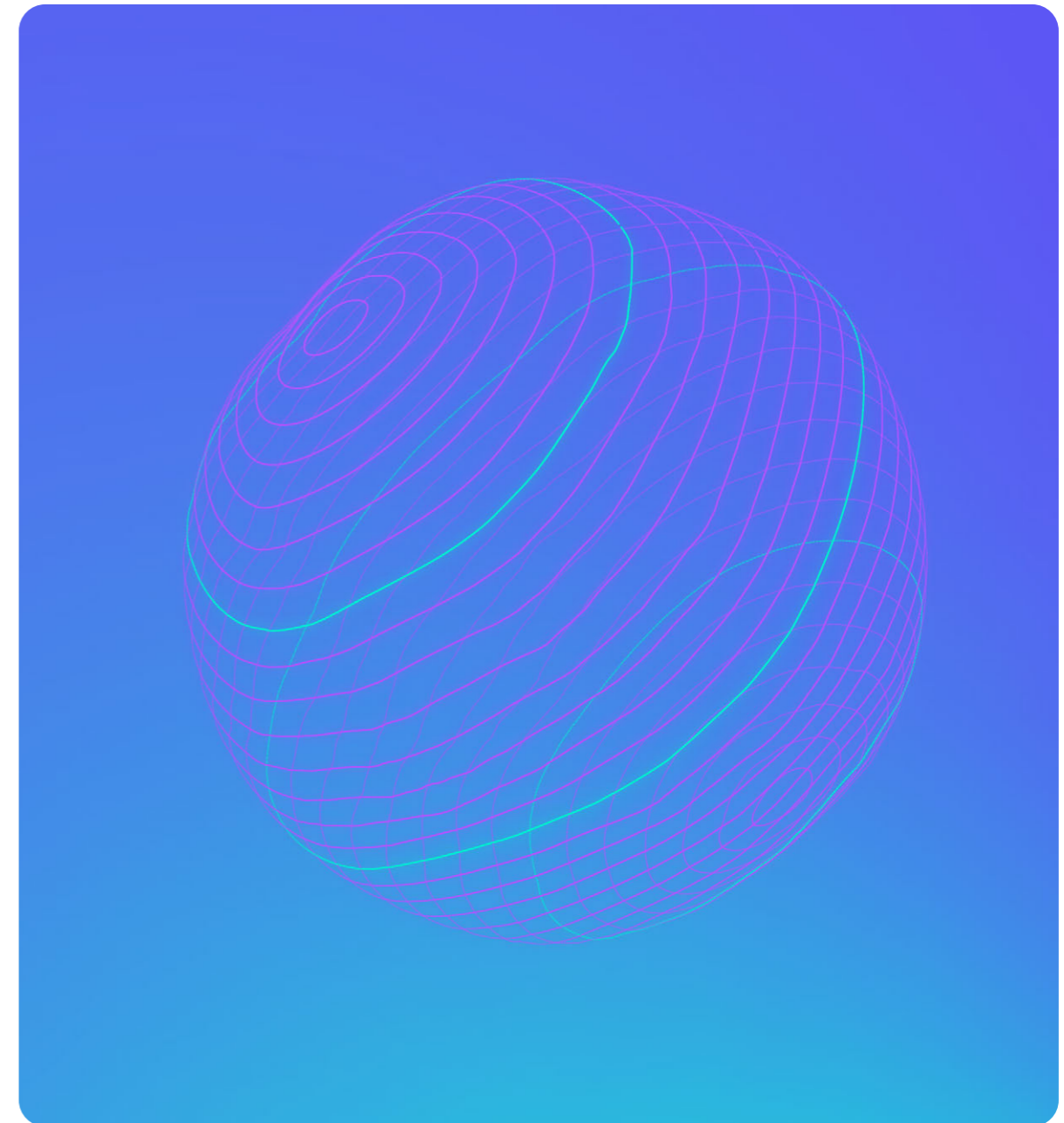
Como ya se ha señalado en el reto anterior, la disciplina de inversión resulta imprescindible para evitar la dispersión de capital en iniciativas sin retorno. Sin embargo, incluso en organizaciones que han empezado a gobernar la IA como portafolio, **una gran mayoría de iniciativas no alcanza producción estable ni genera valor sostenido.**

El patrón tiende a repetirse; el piloto valida una hipótesis técnica, despierta interés inicial y consume recursos especializados, pero se estanca antes de integrarse en procesos críticos. **Cuando la transición hacia producción supera determinados umbrales temporales, la probabilidad de impacto significativo se reduce de forma drástica y el impulso ejecutivo se diluye.** Entonces, la iniciativa permanece activa sin escalar o se cancela sin haber construido capacidad reutilizable.

La magnitud económica es esencial en este ámbito. Cada piloto estancado absorbe capital, talento y atención directiva, y puede representar cientos de miles o millones en inversión sin retorno operativo. A escala agregada, **la acumulación de experimentos no industrializados genera un coste estructural significativo y erosiona la confianza interna en la capacidad de la organización para convertir innovación en resultado.**

La fricción se concentra particularmente en el modelo operativo actual, donde muchas iniciativas carecen de *ownership* claro, equipos estables, backlog evolutivo y arquitectura preparada para escalar. Y, por ende, **la experimentación avanza más rápido que la institucionalización.**

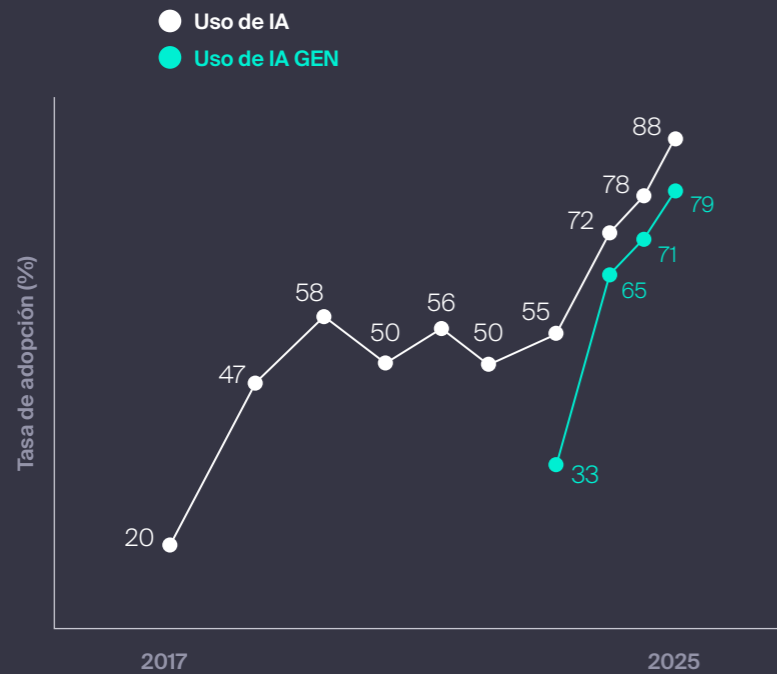
Además, la innovación acelerada introduce deuda técnica medible y una parte sustancial del tiempo de desarrollo puede destinarse a *rework*, complejidad acumulada o ajustes derivados de decisiones tomadas bajo presión de velocidad. **Esta deuda limita la capacidad futura y eleva el coste marginal de cada despliegue adicional.** El resultado es un entorno donde la organización demuestra creatividad y capacidad de experimentación, pero no consolida productos integrados en el *core business*.



### La adopción de la IA contra la brecha de industrialización

#### Adopción de IA

Crecimiento global de la adopción de IA (2017-2025)



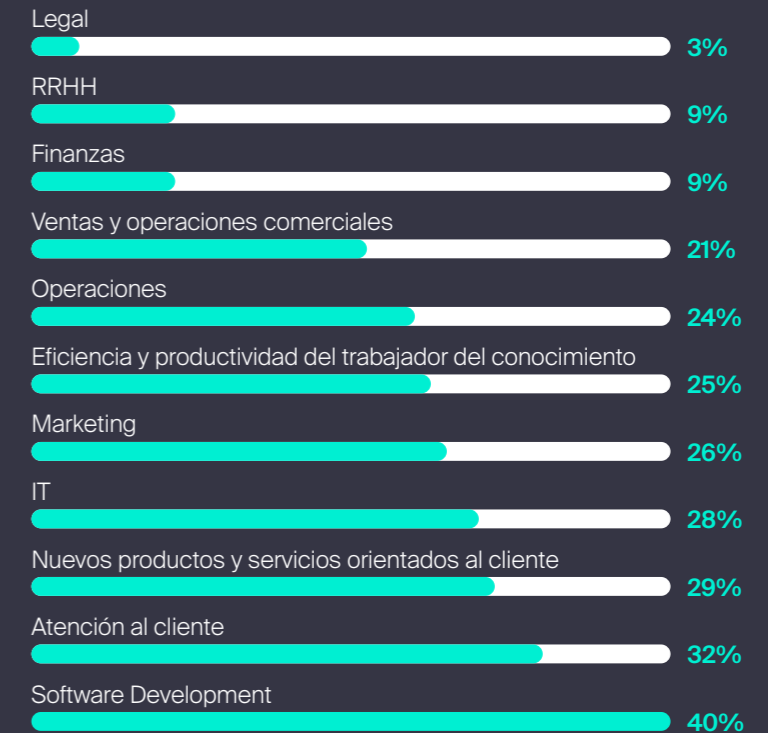
#### Madurez de IA

Distribución de madurez organizacional en IA (2025)



#### Escalado de casos de uso por dominio

%



La adopción de IA continúa creciendo con rapidez, pero la consolidación en producción plena sigue siendo limitada y desigual

Reto#5 Mecanismos de escalado Convertir la innovación rápida en productos escalables

La capacidad de experimentar con rapidez se ha consolidado en muchas organizaciones; las validaciones se producen en semanas, los modelos se prueban con gran agilidad y los equipos generan prototipos funcionales con un coste marginal relativamente bajo. Sin embargo, **aunque esta velocidad inicial crea conocimiento, la ventaja competitiva surge únicamente cuando ese conocimiento se convierte en activo operativo** integrado en procesos críticos.

El cambio de lógica exige tratar cada iniciativa con potencial como producto desde una fase temprana. Esto implica **asignar responsabilidad explícita sobre su evolución, definir métricas de adopción reales y establecer un backlog continuo** orientado a mejora incremental. De esta forma, la iniciativa deja de depender de un equipo temporal y pasa a estar soportada por una estructura estable que gestiona rendimiento, calidad y crecimiento en el tiempo. El objetivo es que la continuidad operativa se convierte en condición de escalabilidad.

La arquitectura empresarial adquiere un papel estructural en esta transición, mediante la reutilización sistemática de componentes, estandarización de plataformas y la modularidad, reducen la fricción acumulada entre piloto y producción. Las organizaciones que **consolidan una infraestructura común logran reducciones sustanciales en costes del portafolio y acortan significativamente los ciclos de despliegue.**

La gestión explícita y consciente de la deuda técnica completa el sistema: la innovación acelerada introduce complejidad acumulativa, dependencias frágiles y decisiones tácticas que, aunque permiten avanzar con rapidez inicial, incrementan el coste marginal de cada nueva iteración. **Esta complejidad acaba transfiriéndose al futuro en forma de rework, mantenimiento intensivo y limitaciones para escalar.**

Cuando la organización mide de manera sistemática el proceso de innovación y escalabilidad, transforma una fricción invisible en variable gestionable. **La industrialización requiere esta visibilidad permanente y una disciplina sostenida para reducir complejidad** antes de que comprometa la capacidad productiva.

Asimismo, la integración en el *core business* requiere **estándares equivalentes a los de cualquier sistema crítico**: fiabilidad, seguridad, observabilidad y gobernanza. Así, se consigue que el producto piloto se conciba como un componente estructural del modelo operativo, con requisitos claros de disponibilidad y rendimiento. Por lo tanto, **la escala no se añade posteriormente, sino que se diseña como atributo inherente.**



Reto#5

Mecanismos de escalado

Convertir la innovación rápida en productos escalables

CÓMO SE CONSIGUE

## Redefiniendo el contrato de despliegue tecnológico

El CIO puede responsabilizarse de este reto generando un contrato que convierta la transición de piloto a producto en una decisión institucional, respaldada por arquitectura empresarial y conectada a los ciclos reales de *delivery*. El punto de partida es **definir el contrato como política operativa transversal, con alcance explícito sobre cualquier iniciativa experimental con intención de despliegue**, y con patrocinio compartido de negocio para asegurar que el despliegue se perciba como compromiso operativo y no como actividad exploratoria.

La primera condición es **crear un foro único de admisión y escalado que actúe como autoridad de despliegue**. El CIO lo integra con arquitectura, operaciones, seguridad y líderes de negocio, y le asigna mandato para aceptar, rechazar o mantener en *sandbox* los pilotos. Este foro no busca ser un comité burocrático, sino funcionar como un instrumento de coherencia, donde se decide qué entra en el ciclo real de *delivery* y qué permanece en exploración, protege capacidad productiva y evita que la organización multiplique soluciones paralelas.

A continuación, el CIO **formaliza los criterios del contrato como reglas de despliegue reutilizables**. La organización define un conjunto breve de condiciones que toda iniciativa debe cumplir para consolidarse como producto: responsabilidad formal del *owner*, equipo asignado para el ciclo de vida, integración con arquitectura común, requisitos mínimos de soporte y operabilidad, y evidencia suficiente de uso o necesidad real. Estos criterios se publican como estándar corporativo, se incorporan al catálogo de arquitectura y se aplican de forma consistente, lo que reduce arbitrariedad y acelera decisiones.

El contrato se hace ejecutable integrándolo en el flujo real de *delivery*. Primero **eliminando el circuito paralelo de prototipado y llevando la experimentación al mismo pipeline que el resto del producto**, con *guardrails* proporcionales al nivel de madurez.

La arquitectura empresarial sostiene el contrato con un pilar de componentes reutilizables. El **CIO impulsa un catálogo de patrones y plantillas de despliegue que acortan el ciclo y evitan reinversión**. La reutilización se convierte en condición operativa y el equipo de arquitectura asume rol activo en el diseño de pilotos con vocación productiva para preservar coherencia.

El contrato se consolida cuando el CIO lo refuerza con incentivos y gobernanza de adopción, así, **los equipos reciben autonomía para experimentar, y asumen obligaciones** cuando solicitan entrada en producción. El negocio participa como copropietario del despliegue al asignar *owner* y comprometer adopción, lo que reduce el patrón habitual de pilotos sin integración real.

Con el contrato operando, la organización **mantiene velocidad de innovación y construye productos escalables con continuidad técnica y operativa**.

## Cómo implantar un contrato de despliegue

### Mandato y autoridad

Definir contrato como política corporativa de despliegue que establezca autoridad y patrocinio IT-negocio

### Instrumento de gobernanza

Implantar criterios de admisión que determinen qué iniciativas entran y en qué fase

### Integración embebida de la entrega

Exigir a toda iniciativa con vocación de despliegue utilice los *deliveries* y pipelines proporcionales

### Columna vertebral arquitectónica

Sostener el contrato sobre plataformas compartidas, patrones reutilizables y estándares

### Disciplina de sostenibilidad

Condicionar la entrada en producción al cumplimiento de métricas mínimas

Reto#6 Mecanismos de escalado

## Rediseñar el modelo de talento para colaboración humano-IA

La automatización ya está transformando el contenido del trabajo y, una parte sustancial de las tareas cognitivas repetitivas como la generación de informes, análisis preliminares, validaciones rutinarias, conciliaciones básicas, documentación operativa, puede **ejecutarse mediante sistemas de IA con mayor velocidad y consistencia que los procesos manuales tradicionales**.

Sin embargo, la arquitectura organizativa permanece anclada en estructuras diseñadas para maximizar ejecución humana directa. Este desfase genera una tensión constante y que fricciona con la realidad actual.

**Las organizaciones incorporan herramientas de IA, pero mantienen roles definidos por tareas que tienden a automatizarse.**

Por ello, las consecuencias se reflejan en superposición ineficiente, es decir, **las personas continúan ejecutando actividades delegables mientras intentan supervisar resultados generados por sistemas**, lo que incrementa carga cognitiva en lugar de reducirla.

Podemos ver reflejado el desajuste de esta situación en **tres dimensiones organizativas**:

### Dimensiones de desajustes humano-IA



#### Cultura organizativa

Los equipos incorporan IA sin redefinición de responsabilidades, lo que **reduce coherencia y escalabilidad**



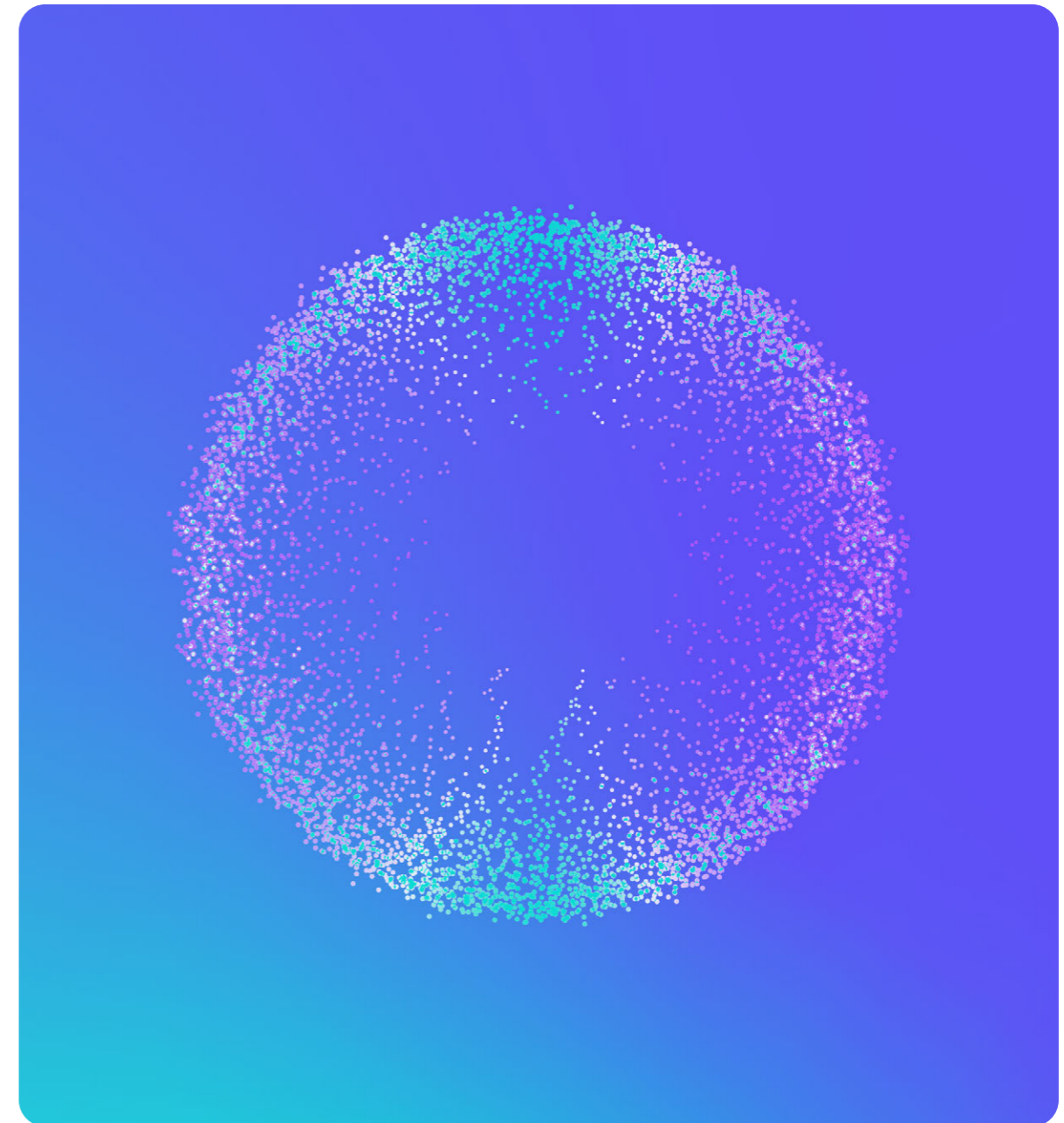
#### Productividad

El potencial no se traduce en rendimiento porque **los flujos de trabajo** no se rediseñan para integrar la ejecución automatizada



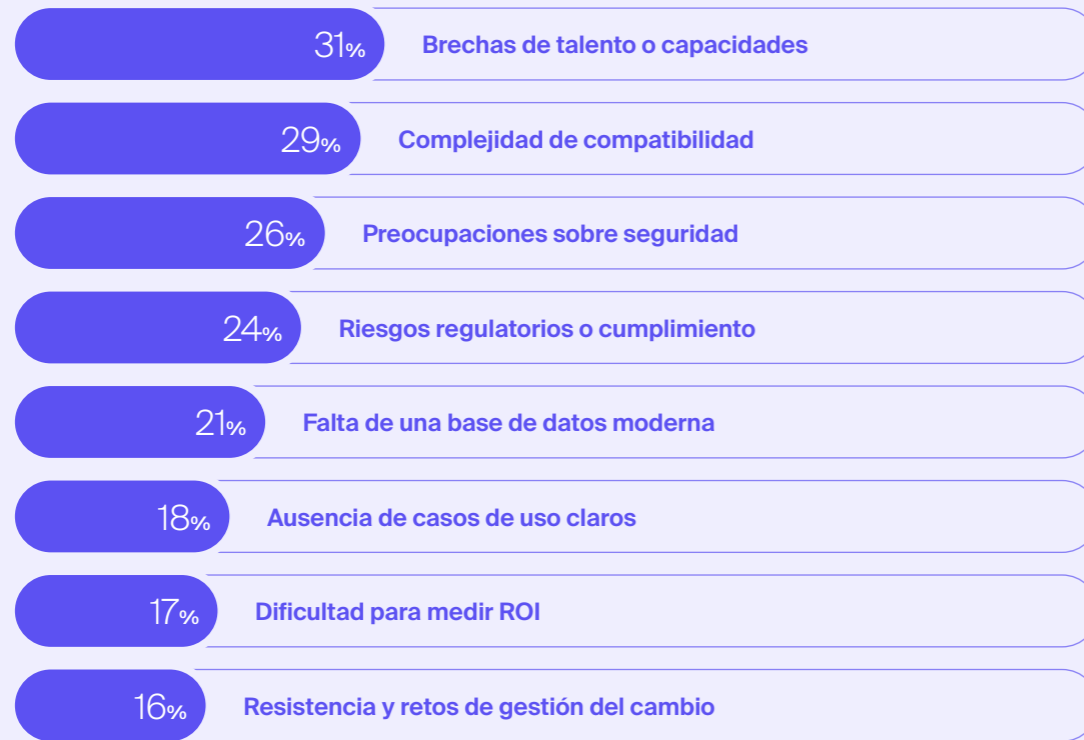
#### Capacidades

El mercado refleja **escasez en competencias de supervisión, interpretación y orquestación** de sistemas automatizados



Reto#6 Mecanismos de escalado Rediseñar el modelo de talento para colaboración humano-IA

### Principales desafíos en la adopción de IA (%)



La tecnología está preparada para amplificar la capacidad humana, pero la estructura organizativa no ha evolucionado al mismo ritmo. Sin rediseño deliberado de roles, equipos y

métricas de desempeño, la organización introduce automatización sin transformar su modelo de trabajo, y **el potencial de colaboración humano-IA queda limitado a mejoras marginales.**



Reto#6

Mecanismos de escalado

Rediseñar el modelo de talento para colaboración humano-IA

La colaboración entre personas y sistemas de IA no emerge de manera espontánea por la mera disponibilidad tecnológica, requiere **rediseñar el modelo de talento para que la interacción entre juicio humano y ejecución automatizada** sea coherente, estable y orientada a valor.

El rediseño empieza por la productividad, la cual deja de medirse por volumen de tareas ejecutadas individualmente y se redefine como capacidad de orquestación efectiva entre personas y sistemas inteligentes. Esta redefinición altera la arquitectura de roles, y **las funciones se reconfiguran hacia supervisión, validación, diseño de flujos, toma de decisiones y mejora continua**. La ejecución repetitiva pierde centralidad y la responsabilidad sobre el resultado gana peso.

El segundo cambio afecta a las capacidades. El CIO no puede resolver el desajuste contratando perfiles especializados de forma aislada, **el problema del talento se soluciona mediante un programa estructurado de *upskilling* y movilidad interna**. La organización debe identificar qué tareas se automatizan, qué responsabilidades evolucionan y qué competencias se vuelven críticas en el nuevo entorno. La alfabetización en IA se integra como competencia transversal, no como especialización limitada a un equipo reducido.

De la mano, la lógica de la estructura de equipos también debe virar. Los modelos tradicionales organizados por funciones o tareas fragmentadas no maximizan el valor de la colaboración humano-IA. **La organización evoluciona hacia equipos orientados a producto y resultados de negocio, donde conviven conocimiento de dominio, capacidad tecnológica y responsabilidad operativa**. La transformación de la fuerza laboral está estrechamente vinculada a la consolidación de líderes orientados a producto, capaces de integrar tecnología y valor en una misma unidad de gestión.

El cambio de lógica busca, además, reducir dependencia de perfiles "estrella". En un entorno híbrido, la ventaja competitiva no debe girar en torno a individuos aislados con conocimientos técnicos avanzados, sino a una **base amplia de profesionales capaces de interactuar eficazmente con sistemas automatizados**. El escalado de la IA depende tanto del talento como de la tecnología, lo que obliga a distribuir capacidades y evitar concentraciones excesivas de conocimiento crítico.

El modelo híbrido resultante combina responsabilidad humana explícita, automatización integrada y equipos orientados a valor. **La organización mantiene control estratégico, amplifica capacidad mediante IA y construye resiliencia al distribuir competencias de forma transversal**.



Reto#6

Mecanismos de escalado

Rediseñar el modelo de talento para colaboración humano-IA

CÓMO SE CONSIGUE

### Institucionalizando un modelo de trabajo híbrido humano-IA

El rediseño del talento se instala como **política organizativa transversal, con liderazgo compartido entre CIO y CHRO y con impacto explícito en estructura, roles y métricas de desempeño**. La tecnología define el nuevo entorno operativo, mientras que recursos humanos traduce esa realidad en arquitectura de capacidades. De esta forma, ambos actúan como co-arquitectos del modelo de trabajo.

Para alcanzar este reto, el primer movimiento consiste en **declarar formalmente el tránsito hacia un modelo híbrido como prioridad estratégica, vinculándolo a productividad, resiliencia y escalabilidad de la IA**. Esta declaración habilita la revisión sistemática de roles existentes. El CIO, junto con líderes de negocio y HR, impulsa un mapeo estructurado de tareas, identifica dónde la automatización ya es viable y determina qué responsabilidades evolucionan hacia supervisión, diseño de flujos, validación y mejora continua.

Posteriormente, se establece una gobernanza modular del talento. En lugar de una transformación abrupta, **la organización avanza por dominios o unidades, aplicando el mismo marco de rediseño en cada módulo**.

Esta progresión controlada permite ajustar aprendizajes, consolidar prácticas y reducir fricción cultural. En cada uno de los módulos, se incorporan tres decisiones claras: **qué tareas se automatizan, qué competencias se desarrollan y qué roles se reconvierten**.

El tercer movimiento articula el *reskilling* como mecanismo gradual e incremental. **El *upskilling* progresivo garantiza que la alfabetización en IA se convierta en competencia básica transversal**. Paralelamente, **la movilidad interna se institucionaliza como herramienta estratégica**, facilitando la transición desde tareas repetitivas hacia funciones de mayor valor añadido.

En consecuencia, se reorganizan equipos en torno a producto y valor. El CIO **impulsa la transición desde estructuras puramente funcionales hacia unidades estables que integran conocimiento de dominio, capacidades tecnológicas y responsabilidad operativa**. Estos equipos gestionan tanto personas como sistemas automatizados dentro de un marco único de *accountability*.

El quinto movimiento del CIO trata de **redefinir las métricas organizativas, donde la productividad se evalúa por calidad de resultado, capacidad de orquestación y mejora continua apoyada por automatización**. El desempeño individual y colectivo incorpora criterios vinculados a colaboración con sistemas inteligentes, aprendizaje continuo y contribución a valor de negocio.

Cuando estos movimientos se instalan de forma coherente y progresiva, la organización evoluciona hacia un modelo híbrido sostenible. **La tecnología amplifica la capacidad humana, los roles reflejan la realidad operativa y la estructura organizativa sostiene la colaboración con sistemas inteligentes** como parte constitutiva del trabajo.



Reto#7

Legitimidad estratégica

## Demostrar impacto de negocio y credibilidad ante el *C-level*

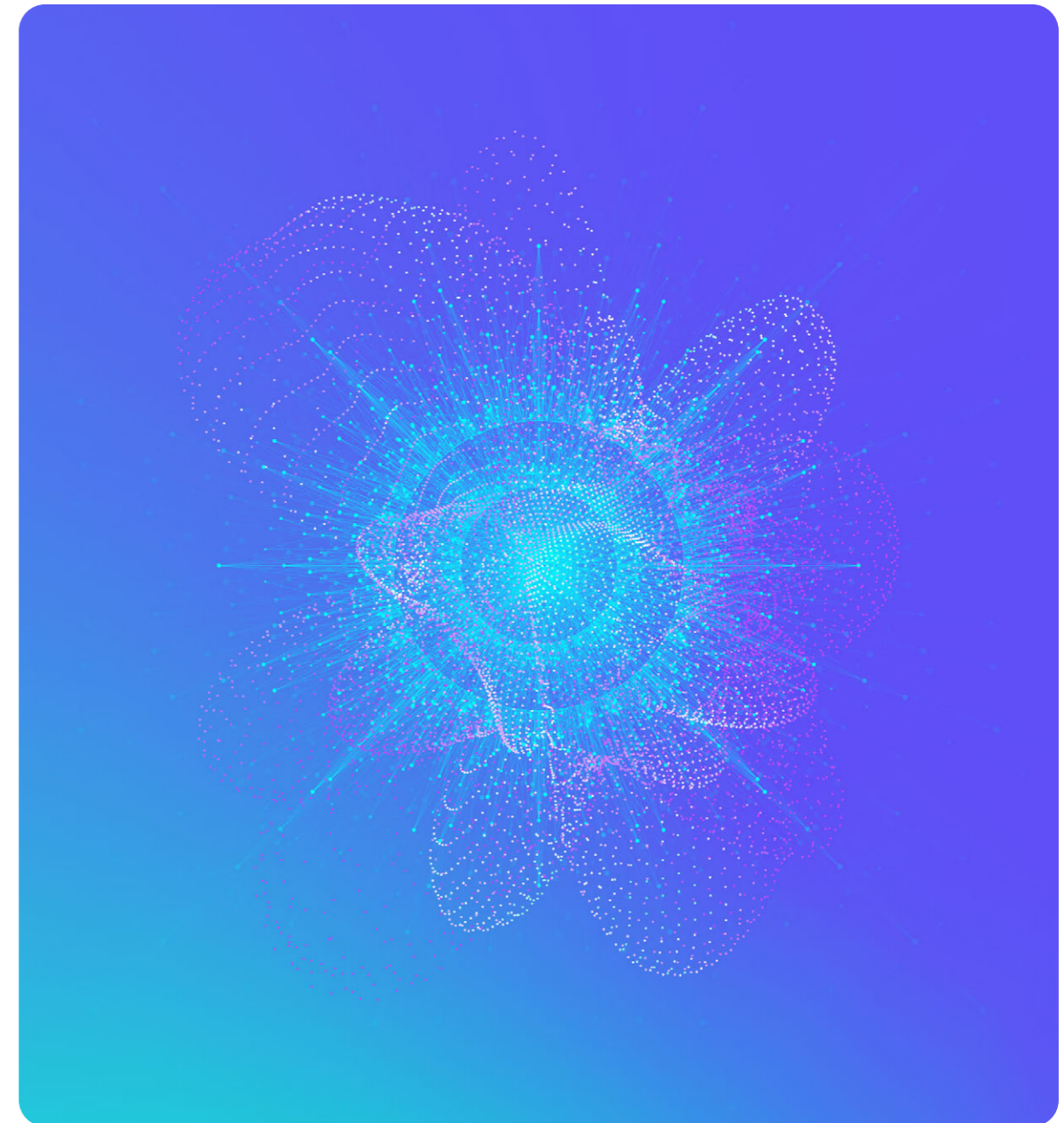
La última tensión que enfrenta el CIO en 2026 no es operativa, es estratégica. **Existe una brecha persistente entre los resultados que IT mide y los resultados que el C-level necesita validar.** Y, mientras la función tecnológica reporta estabilidad, despliegue de herramientas y eficiencia operativa, el CEO y el *Board* exigen claridad sobre margen, crecimiento, retorno y exposición al riesgo.

La fricción se manifiesta con especial intensidad en torno al desarrollo e implementación de la IA. Tras una fase de entusiasmo inicial, **los comités ejecutivos han elevado el nivel de exigencia.** La falta de escalado de los pilotos y su desconexión en el vínculo el P&L es evidente y el discurso sobre adopción y experimentación ha perdido fuerza por no traducirse en impacto económico tangible.

A esta tensión se suma la fragmentación en la narrativa del riesgo y del capital: el CIO reporta disponibilidad y modernización, el CISO incidentes, el CFO reporta gasto. Pero, sin una integración clara, la tecnología aparece como suma de actividades, no como arquitectura de resiliencia empresarial. **La ausencia de un marco unificado dificulta demostrar cómo la simplificación del ecosistema, la gobernanza desde el diseño o la disciplina de inversión reducen exposición y fortalecen estabilidad** estratégica.

Además, existe una **clara confusión entre las prioridades del CEO y las necesidades de los CIO,** que desemboca en la desconfianza para influir en decisiones estratégicas de largo plazo. El optimismo interno sobre crecimiento presupuestario contrasta con la cautela del resto del comité y esta divergencia revela una división de expectativas donde, por un lado, el CIO habla de capacidades tecnológicas y, por el otro, el CEO escucha en términos de resultados de negocio.

Ahora, la organización busca validar las evidencias de impacto. El CIO puede consolidar su posición cuando conecta cada iniciativa con indicadores y métricas de negocio, prioriza con criterio económico y abandona proyectos sin tracción visible. **Después de simplificar, gobernar, priorizar, industrializar y rediseñar talento, el CIO debe demostrar que esas decisiones han modificado la estructura económica y competitiva de la empresa.**



Reto#7

Legitimidad estratégica

Demostrar impacto de negocio y credibilidad ante el C-level

### Implicación sin mandato: la fricción entre CIO y CEO

Los datos muestran que el CIO está presente en la conversación estratégica

Pero esa conversación sigue validándose con métricas que IT no lidera

Por rendimiento

Por gasto tecnológico (2025 tech spend)

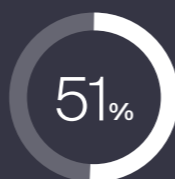
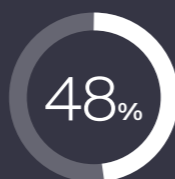
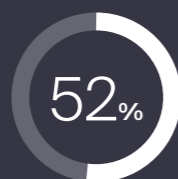
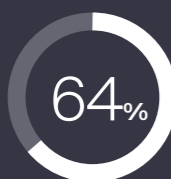
Top performer

Otros

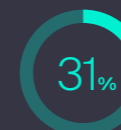
< 50 millones USD

50-500 millones USD

≥ 500 millones USD



% que afirman que los CIO participan activamente en la elaboración de la estrategia empresarial



de los CIOs no está seguro de entender qué es lo que realmente quiere su CEO



no se siente empoderado para tomar decisiones estratégicas de largo plazo

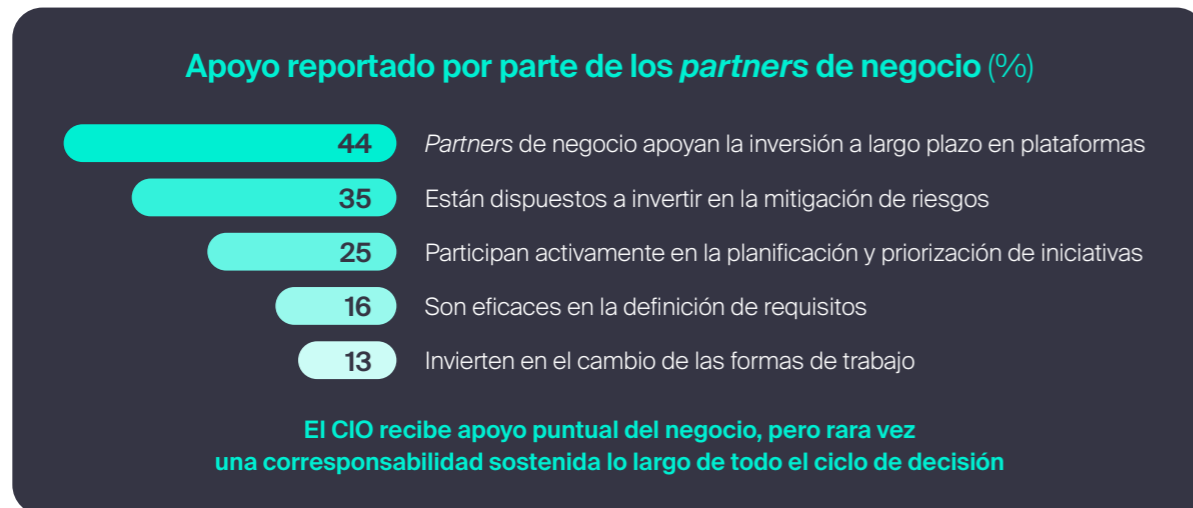
Reto#7 Legitimidad estratégica Demostrar impacto de negocio y credibilidad ante el C-level

El CIO que consolida su posición en 2026 entiende que el problema no es la falta de métricas, sino **la desconexión entre lo que se mide y lo que el comité considera estratégico**. Durante años, la función tecnológica ha reportado estabilidad, eficiencia y despliegue de capacidades, sin embargo, el *Board* no delibera en términos de *uptime*, delibera en términos de margen, crecimiento, riesgo y asignación de capital.

El cambio necesario a futuro consiste en **trasladar la conversación desde la ejecución tecnológica hacia la transformación económica y estratégica que esa ejecución produce**. En el entorno actual, el entusiasmo por la IA ha dado paso a escrutinio.

Cuando el CIO conecta cada iniciativa y decisión tomada con productividad estructural, eficiencia sostenible o nuevas fuentes de ingreso, la conversación avanza. Lo mismo ocurre con el riesgo, la organización puede exhibir altos niveles de disponibilidad, pero el comité **quiere comprender cómo la arquitectura tecnológica reduce exposición regulatoria, mitiga riesgo reputacional y fortalece resiliencia** frente a interrupciones.

La fragmentación tradicional entre las distintas figuras del *C-level* pierde efectividad en un contexto donde el riesgo tecnológico es riesgo empresarial, por eso, **la nueva lógica debe integrar estas dimensiones en un único relato estratégico**.



En cuanto a la disciplina de capital, la priorización y el abandono se convierten en señales de foco estratégico. **El CIO demuestra madurez cuando vincula inversión tecnológica a decisiones explícitas sobre asignación de recursos** escasos.

Este cambio de lógica requiere claridad sobre lo que realmente importa al CEO. Con validación estratégica se obliga al CIO a **entender qué conversaciones son críticas, qué métricas sostienen esas conversaciones y cómo estructurar el diálogo** para facilitar la toma de decisiones óptimas.

Así, la simplificación se traduce en liberación de capital y reducción de complejidades, la gobernanza integrada en resiliencia, la gestión de IA como portafolio en escalabilidad de valor, la innovación estandarizada se valida por adopción real y contribución económica y el talento híbrido se refleja en productividad ampliada.

En consecuencia, **el CIO deja de defender iniciativas y comienza a validar resultados estratégicos** y la tecnología se integra en el núcleo de la toma de decisiones empresariales.

Reto#7

Legitimidad estratégica

Demostrar impacto de negocio y credibilidad ante el C-level

CÓMO SE CONSIGUE

## Reconectando tecnología, valor y decisión en el comité

El CIO consolida credibilidad estratégica cuando **convierte la tecnología en una conversación de negocio recurrente y verificable dentro del comité ejecutivo**. Esta reconexión ocurre mediante el rediseño deliberado del marco de medición, decisión y priorización.

El primer paso consiste en **vincular cada iniciativa tecnológica relevante con uno o más KPI de negocio explícitos**. De esta forma, no se aprueban proyectos por sofisticación técnica ni por presión innovadora, sino por su contribución directa a margen, crecimiento, resiliencia o productividad estructural. Es crucial establecer una disciplina donde ninguna iniciativa estratégica llega al comité sin una traducción económica clara y comprensible.

El segundo movimiento implica rediseñar el sistema de métricas de IA y automatización. El CIO **incorpora indicadores que capturen valor indirecto, impacto acumulativo y mejora estructural**, más allá de eficiencias inmediatas. La validación incluye reducción de riesgo, aceleración de flujo operativo, liberación de capital humano y mejora en calidad decisional. Además, estas métricas se deben revisar periódicamente con la misma intensidad con la que se evalúan otras inversiones estratégicas.

El tercer elemento es la disciplina visible de priorización y abandono. Consolidando credibilidad cuando **convierte la priorización tecnológica en una conversación**

**económica explícita dentro del comité**. Presenta escenarios comparables, expone *trade-offs* y vincula decisiones de inversión o reasignación a impacto financiero tangible.

El cuarto movimiento consiste en integrar tecnología, riesgo y capital en una narrativa unificada junto al CFO y al CISO. El CIO participa activamente en la **construcción de un cuadro de mando estratégico** donde simplificación, gobernanza, talento y portafolio se expresan como reducción de exposición, estabilidad estructural y escalabilidad competitiva.

El quinto elemento es elevar el nivel de las conversaciones con el CEO. **Identificando qué temas son críticos para la dirección estratégica y estructura el diálogo** en torno a esas prioridades, reduciendo así brecha de expectativas entre ambas figuras y posicionando al CIO como interlocutor estratégico.

Cuando estos movimientos se consolidan, la validación estratégica se convierte en práctica institucional. Este es el cierre natural: **priorizar, simplificar, gobernar, industrializar y rediseñar talento adquiere sentido pleno cuando permite demostrar cómo la tecnología redefine la estructura económica y competitiva** de la empresa.





[softtek.com](https://softtek.com)