



Universidad de los Andes

CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

**CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA**



EL ROL DEL DIRECTOR(A) DE IA: CLAVES PARA SABER CUÁNDO INCORPORARLO EN TU ORGANIZACIÓN

MAYO 2025

En el cambiante panorama de la inteligencia artificial (IA), las organizaciones se enfrentan a la mejor manera de aprovechar su poder transformador. Algunas optan por crear un nuevo puesto de alta dirección con la supervisión de las actividades de IA y minimizar los riesgos relacionados.

Una encuesta realizada en agosto de 2023 a 965 gerentes en empresas medianas y grandes reveló que el 11 % ya había contratado a un director de IA y un 21 % adicional buscaba activamente cubrir el puesto. Este puesto, cuyo objetivo es impulsar un enfoque cohesivo para la implementación de la IA en toda la organización, ofrece argumentos convincentes tanto a favor como en contra de su creación. Este artículo de MIT Sloan Review¹ analiza los argumentos a favor y en contra de nombrar una persona encargada de la IA en la empresa. Como conclusión, la respuesta correcta depende de la importancia estratégica y la madurez de la IA en tu empresa.

Argumentos para nombrar a un Director de IA

Reducción de la fragmentación de la IA

Al igual que los proyectos digitales anteriores, la IA suele adolecer de falta de supervisión desde la gerencia, lo que resulta en la fragmentación de soluciones, la falta de inversión en iniciativas estratégicas y la pérdida de oportunidades de escalamiento. Un Director de IA, con el mandato de explorar y explotar la IA en toda la organización, puede ayudar a dirigir el enfoque y la priorización desde el más alto nivel. Si no se controla, la mayoría de las organizaciones expandirán los proyectos y las ofertas de IA de forma descoordinada, lo que dará lugar a una mezcla de proyectos fragmentados y superpuestos que no alcanzan su máximo potencial. El nombramiento de un Director de IA puede agrupar estas iniciativas bajo un único paraguas estratégico, lo que se traduce en operaciones optimizadas, mayor innovación y un ahorro significativo de costos. En empresas sin una persona encargada de la IA, se puede desencadenar el caos al no existir una directriz clara y coexistir cientos de iniciativas y pilotos.

Cambio transformador

Dado que muchos proyectos de IA se ejecutan dentro de divisiones o funciones individuales, tienden a tener un alcance incremental. Un director de IA puede elevar el nivel de ambición para trabajar en proyectos de IA que tienen el potencial de revolucionar los objetivos y el modelo de negocio de la organización. En este sentido, el director de IA puede actuar como socio del director ejecutivo y

¹ Este resumen se basa en el artículo “Do You Really Need a Chief AI Officer?”. MIT Sloan Management Review, 2024. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/do-you-really-need-a-chief-ai-officer/?utm_campaign=Work%2F25&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--CiU-Ee5_TCOXrQ4N0OKHGhK6vet1VNO39RluJp36zrhEa_8vTSIROpgXv1Ya6RaS_tp5bp68m621f4Cb5XaVCZQCQUw&_hsmi=358727104&utm_content=357268076&utm_source=hs_email

el equipo directivo cuando se requiere un cambio radical para explorar la innovación radical y ayudar a diseñar y promover una estrategia corporativa actualizada para su aprobación por la junta directiva.

Una persona encargada de inteligencia artificial puede elevar el nivel de ambición para trabajar en proyectos de IA que tienen el potencial de revolucionar los objetivos y el modelo de negocio de la organización.

Tomemos el ejemplo de una empresa de tecnología sanitaria que quería crear una nueva oferta comercial modificando la forma en que se facilitaba la información médica altamente técnica a los pacientes. El director de IA y su equipo crearon una plataforma de IA que analizaría la investigación médica en busca de términos complejos, como nombres de enfermedades, síntomas y medicamentos, y los traduciría a un lenguaje más fácil de entender para los pacientes. Este proceso permitió que la plataforma guiara a las personas que buscaban información hacia respuestas relevantes y opciones de tratamiento. Contar con una sólida supervisión ejecutiva fue útil debido a que el proyecto era costoso y su retorno de la inversión era incierto, como ocurre con muchos proyectos de IA.

Gestión centralizada de los riesgos de la IA.

Si bien se presta mucha atención a cómo la IA puede mejorar el rendimiento, esto conlleva riesgos asociados. Algunos de estos son riesgos legales, como violaciones de la privacidad de datos o la protección de la propiedad intelectual, la posibilidad de discriminación y la obligación de explicar decisiones, como la denegación de crédito. También existen riesgos estratégicos, como el impacto de la IA en el empleo y la competitividad, cuestiones éticas sobre el uso y preocupaciones por la ciberseguridad. La creación de una función centralizada para gestionar estos riesgos puede desarrollar la IA al interior de la empresa de forma ética y conforme a las normas establecidas.

Reducción de las deficiencias internas.

En algunos casos, la experiencia y los conocimientos que aporta un director de IA pueden abordar las deficiencias internas en cuanto a la comprensión y la aplicación de la IA. Por ejemplo, puede haber limitaciones en la eficacia de las funciones internas, como la TI corporativa o la gestión de datos, para implementar soluciones de IA. La IA generativa, en particular, es una tecnología relativamente nueva que requiere conocimientos y experiencia profundos, así como una comprensión de los ecosistemas de proveedores externos vinculados a los datos, los modelos y la infraestructura.

La mayoría de directores de IA llegan porque los líderes de las empresas estaban frustrados con el ritmo y el alcance de la innovación digital. En muchos casos, no estaba claro quién era el responsable de la parte digital y, dado que nadie asumió la plena responsabilidad, los proyectos digitales tienen un rendimiento significativamente inferior al de los indicadores del sector. De hecho, la capacidad de brindar apoyo en materia de formación y desarrollo es un aspecto importante a la hora de contratar a un director de IA, ya que estas personas pueden ayudar a capacitar a otros ejecutivos

en tecnologías, oportunidades y riesgos relacionados con la IA. De este modo, las organizaciones deben tener una comprensión coherente de la IA que vaya más allá de las palabras de moda y los titulares sensacionalistas que bombardean a muchos ejecutivos.

Argumentos en contra del nombramiento de un director de IA

A pesar de sus múltiples beneficios potenciales, nombrar a un director de IA no está exento de inconvenientes.

Conflicto y solapamiento interfuncional

La incorporación de un director de IA puede generar tensión dentro de la alta dirección. Este solapamiento podría generar conflictos sobre jurisdicción, recursos y dirección estratégica, lo que podría frenar la innovación en lugar de impulsarla. El reto de mantener una visión general completa de todas las iniciativas de IA en una organización también supone un obstáculo importante. Sin una visibilidad completa, un director de IA podría fomentar inadvertidamente la fragmentación y el solapamiento que pretende resolver.

En particular, el éxito de las iniciativas de IA depende en gran medida del soporte de los sistemas de TI corporativos. Un director de IA tendrá dificultades para implementar soluciones de IA de forma eficaz sin la cooperación y colaboración del departamento de TI y los responsables de los datos de toda la organización.

En algunos casos, la introducción de un director de IA puede generar una superposición con las organizaciones de ciencia de datos y TI, lo que a su vez resulta en un aumento de costos y crea cuestionamientos en la organización financiera sobre el valor de los datos y lo digital.

Un énfasis excesivo en la IA como solución

Por la propia naturaleza del rol, un director de IA priorizará las soluciones de IA sobre opciones potencialmente más simples y rentables. Por ejemplo, una empresa podría invertir fuertemente en soluciones de servicio al cliente basadas en IA cuando la mejora de los procesos existentes sin IA podría proporcionar beneficios similares a una fracción del costo. Los directores podrían verse tentados a implementar la IA por sí mismos en lugar de al servicio de los objetivos comerciales.

Por supuesto, si la IA es gestionada por una función tecnológica corporativa, como el departamento de TI, puede darse una situación similar. Por lo tanto, es importante que un director de IA no solo tenga un enfoque comercial, sino que también esté abierto a soluciones alternativas más allá de la IA.

Costos adicionales

Las implicaciones financieras de crear un nuevo puesto directivo, junto con la infraestructura de apoyo necesaria, pueden ser significativas. Es posible que los beneficios que ofrece el puesto simplemente no sean suficientes para compensar los costos de establecerlo y operarlo. Es fundamental contar con un sólido análisis de negocio basado en un valor tangible para la empresa, como nuevos ingresos, ahorros de costos o una reducción de la complejidad. Los costos son

aceptables siempre que se puedan compensar con ingresos o ahorros en otras áreas. Mantener el rigor financiero es especialmente importante, ya que el entusiasmo en torno a la IA y el rol de director de IA inevitablemente disminuye con el tiempo.

Equilibrando la ecuación

La decisión de nombrar a un director de IA no debe tomarse a la ligera. Las organizaciones deben sopesar cuidadosamente los beneficios potenciales de contar con un líder dedicado a las iniciativas de IA frente a los riesgos y costos.

En organizaciones donde la IA puede tener un gran impacto en la competitividad, la balanza puede inclinarse a favor de nombrar a un director. Por ejemplo, las organizaciones de los sectores tecnológico o de servicios financieros, donde la gestión de datos y el análisis son fuentes clave de diferenciación, pueden obtener beneficios significativos al coordinar las iniciativas de IA de forma centralizada.

De igual manera, las organizaciones que pueden aprovechar la IA para crear nuevas fuentes de ventaja competitiva pueden beneficiarse de un puesto ejecutivo que supervise el desarrollo y la implementación de la IA. Por ejemplo, los sectores educativo y minorista pueden transformarse gracias a nuevas herramientas y modelos de negocio de IA. Las pequeñas empresas que buscan capitalizar el entusiasmo actual en torno a la IA también pueden beneficiarse

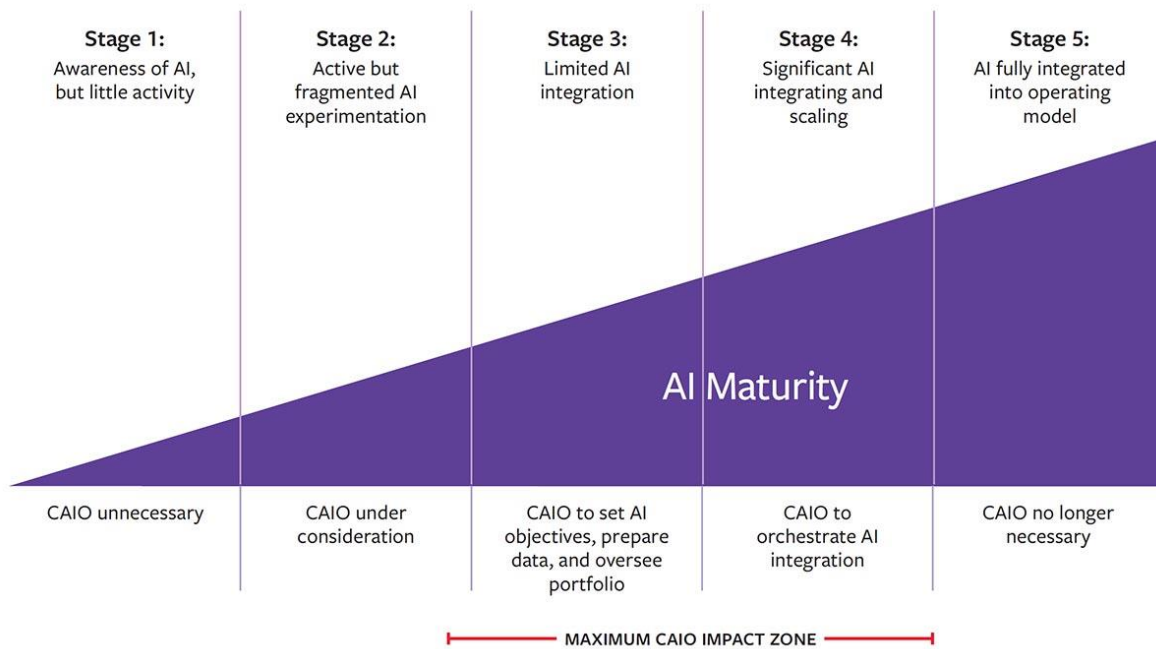
En los casos en que sea recomendable nombrar un director de IA, el puesto no debería ser permanente. Más bien, debería ser un nombramiento a plazo fijo con un encargo específico para desarrollar un conjunto de capacidades de IA empresarial que finalmente se transferirán a las organizaciones comerciales o tecnológicas. De hecho, consideramos que la necesidad de un director está vinculada a la madurez de la IA dentro de una organización, como se muestra en las etapas de madurez del modelo de IA de Gartner.

Necesidad de un director de IA según la madurez de la empresa

Según etapas de madurez del modelo de IA de Gartner², el impacto positivo de un director de IA está vinculado al grado de madurez de la IA de una organización. Los directores pueden alcanzar su máximo impacto en las etapas 2, 3 y 4 mediante la reducción de la fragmentación de la IA, la priorización rigurosa de objetivos y el escalamiento activo de las soluciones de IA en toda la organización. La eficacia de los directores de IA disminuye significativamente en casos de madurez de la IA tanto baja (Etapa 1) como alta (Etapa 5).

² Para mayor información revisar: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-cios-guide-to-artificial-intelligence>

Figura 1: Etapas de madurez de IA según el modelo de Gartner



Algunas organizaciones se encuentran actualmente en las primeras etapas de su trabajo con IA. Conocen la tecnología, pero hacen poco con ella. A esto le llamamos Etapa 1. No consideramos que contratar a un director de IA sea beneficioso para las empresas en esta etapa inicial.

Muchas organizaciones se encuentran actualmente en la Etapa 2, donde experimentan activamente con IA, pero de forma fragmentada, con múltiples iniciativas repartidas por toda la empresa. A medida que estos experimentos se vuelven más numerosos y maduros, vemos que comienza a surgir la potencial necesidad de un director de IA. La función de este director sería en esta etapa de capturar y mapear la cartera de actividades de IA para que haya visibilidad sobre lo que se está haciendo actualmente. Durante esta segunda etapa, deberían hacerse evidentes las brechas y las áreas de solapamiento.

Los períodos en los que un director de IA puede aportar el mayor beneficio son las etapas 3 y 4. Un director puede guiar el proceso en la Etapa 3, donde las iniciativas de IA pasan de la experimentación a la implementación selectiva. Fundamentalmente, el director de IA debe sentar las bases para una integración generalizada de la IA en toda la organización. La calidad de los resultados de IA está directamente relacionada con la calidad de los datos que utilizan los sistemas de IA. En nuestra experiencia, solucionar los problemas básicos relacionados con los datos es mucho más difícil, costoso y requiere más tiempo de lo que la mayoría de los ejecutivos esperan. En este sentido, el director de IA debe coordinarse estrechamente con el director de datos y otros responsables de datos dentro de la organización.

A medida que esta integración continúa y comienza a escalar en toda la organización en la Etapa 4, el rol del director de IA sigue siendo potencialmente beneficioso. En esta etapa, la perspicacia política del director se vuelve tan importante como su rol operativo. Escalar las iniciativas de IA inevitablemente implicará la cancelación de muchos proyectos locales y su reemplazo por soluciones de IA a escala empresarial. Estos cambios seguramente encontrarán resistencia local. Sin embargo, una vez que la IA se ha integrado y se ha convertido en una forma de trabajo aceptada en gran parte de la organización, en la Etapa 5, vemos que la necesidad de un director disminuye. De hecho, puede ser contraproducente mantener el rol cuando la IA se ha convertido en parte del funcionamiento normal de los negocios.

Configurando un director de IA para el éxito

Una vez que una empresa decide nombrar a un director de IA, la experiencia indica que deben tenerse en cuenta varios factores para evitar un rendimiento inferior al esperado o el fracaso.

En primer lugar, el puesto debe tener un mandato claro. Este paso suele describirse vagamente con frases como "ayúdenos a desarrollar e implementar una estrategia de IA" o "conviértannos en líderes en IA". Sin embargo, un mandato claro implica objetivos muy bien definidos, incluyendo entregables y plazos asociados. También es útil alinear las expectativas con el CEO y la junta directiva y acordar cómo se debe medir el rendimiento, junto con el plazo para obtener resultados.

En segundo lugar, las responsabilidades entre el director de IA y otros roles ejecutivos deben estar claramente definidas. Antes de contratar a un director de IA, las empresas deben dedicar tiempo y energía considerable a definir claramente las responsabilidades, los presupuestos y la gobernanza en relación con otros roles ejecutivos de alto nivel.

En tercer lugar, el director de IA necesitará recursos significativos para desarrollar e implementar una capacidad de IA de manera rápida y eficiente. Estos recursos deben consistir en personal con experiencia técnica en IA y fondos para impulsar las iniciativas adecuadas dentro de la organización. El presupuesto y otros recursos deben ser fijos y transparentes. De hecho, la experiencia nos ha demostrado que una reasignación de recursos y una pérdida de financiación después del periodo de transición pueden condenar al fracaso de esta iniciativa.

En cuarto lugar, el perfil para un puesto de director de IA debe priorizar sólidas habilidades de comunicación, políticas y de gestión del cambio. Dado que el rol es interfuncional, el director deberá liderar mediante la influencia, a veces sin el beneficio de la autoridad formal. Un puesto ejecutivo y una línea de reporte al CEO pueden ser útiles, pero ni siquiera esto superará la resistencia estructural ni los "anticuerpos" del cambio corporativo.